

Le couple produit/territoire

Régulation ago-antagoniste
entre projet individuel et projet collectif

Anne ROLLET



**Le couple produit/territoire :
régulation ago-antagoniste
entre projet individuel et projet collectif.**

Anne ROLLET

Maître de conférences, Université Aix-Marseille II

**Document écrit à partir d'une Thèse de Doctorat
en Sciences de Gestion
de Université de Montpellier I,
réalisée sous la direction de Roland PEREZ
Professeur à l'Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier**

Photographie de couverture : Françoise Cedra

Le couple produit/territoire: régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif – Anne ROLLET – ©Cemagref 2000, 1^{ère} édition, ISBN 2-85362-550-8 - ISSN 1272-4661. Dépôt légal 4^{ème} trimestre 2000 - Collection *Études* du Cemagref, série *Gestion des territoires* n°19, dirigée par Daniel Terrasson, chef du département. Impression et façonnage : Ateliers Cemagref, BP 44, 92163 Antony cedex. Vente par correspondance : PUBLI-TRANS, ZI Marinière 2 - rue Désir Prévost, 91080 Bondoufle ; tél. : 01 69 10 85 85 - Diffusion aux libraires : TEC et DOC, 14, rue de Provigny, 94236 Cachan cedex ; tél. : 01 47 40 67 00 - **Prix 210 F TTC ; 32,01 €.**

Le Cemagref, institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement, est un établissement public sous la tutelle des ministères chargés de la Recherche et de l'Agriculture.

Ses équipes conçoivent des méthodes et des outils pour l'action publique en faveur de l'agriculture et de l'environnement. Leur maîtrise des sciences et techniques de l'ingénieur contribue à la mutation des activités liées à l'agriculture, à l'agro-alimentaire et à l'environnement.

La recherche du Cemagref concerne les **eaux continentales**, ainsi que les **milieux terrestres** et plus particulièrement leur occupation par l'**agriculture** et la **forêt**. Elle a pour objectif d'élaborer des méthodes et des outils d'une part de **gestion intégrée** des milieux, d'autre part de conception et d'exploitation **d'équipements**.

Les équipes, qui rassemblent un millier de personnes réparties sur le territoire national, sont organisées en **quatre départements scientifiques** :

- Gestion des milieux aquatiques
- Équipements pour l'eau et l'environnement
- Gestion des territoires
- Équipements agricoles et alimentaires

Les recherches du département *Gestion des territoires* s'orientent vers :

- l'aide à la gestion de milieux naturels, d'espaces et de paysages, à partir de la connaissance et de la compréhension de la dynamique d'écosystèmes forestiers ou agricoles, entretenus ou dégradés ;
- l'aide à la décision des gestionnaires de systèmes d'exploitation agricole ou de production forestière ;
- l'aide au développement local et à l'aménagement du territoire, à partir de l'étude des logiques d'acteurs et des dynamiques territoriales, du suivi des changements et de l'évaluation des politiques publiques.



Résumé :

L'ouvrage s'intéresse aux relations entre les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) et les partenariats des PME construits autour de produits liés au lieu. La construction de la "problématique - méthodologie" de la thèse s'élabore en trois temps. Pour aborder la recherche-action "pomme(s) des Alpes", trois types d'hypothèses et de concepts "introductifs" sont mobilisés, ceux relatifs à l'épistémologie constructiviste, ceux résumant l'expérience du chercheur et ceux caractérisant l'engagement philosophique et sociétal du chercheur. La thèse émet ensuite des propositions d'expérience sur le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" comme régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif. Ces propositions sont alors discutées dans le cadre d'une théorie de moyenne portée, au niveau du secteur agricole. Elles s'intéressent au dirigeant de PME de production de fruits et légumes qui tente de surmonter la crise de sa mission et de sa légitimité. Or, l'élaboration de son projet individuel, une stratégie de différenciation autour d'un produit lié au lieu, n'est envisageable que collectivement. La régulation ago-antagoniste insiste alors sur le rôle joué par la qualité dans ces processus de cohésion stratégique.

Abstract :

This work deals with relation between retailers and small farm-firms partnerships built around product and their production space. Our research has been conducted during three phases. In order to begin the "research-action" three types of hypothesis and concepts are studied : constructivist epistemology, our field experience and both philosophical and societal commitment that we wished to express. Then we discussed experimental proposition on the couple product/territory "Alps' Apple(s)". The couple product/territory is defined as regulation between agonism and antagonism applied to both individual projects and collective projects. These propositions are discussed in the framework of middle scope theory based on the agricultural sector. We concentrated on farm-firm manager who attempts to solve mission as well as legitimacy crisis. But, the individual project, differentiation strategy, is not possible unless through collective project. The agonism/antagonism regulation insists on the role of quality in these strategic cohesion processes between individual projects and collective projects.

**THE COUPLE PRODUCT/TERRITORY : AN AGONISM-ANTAGONISM
REGULATION BETWEEN INDIVIDUAL PROJECT AND COLLECTIVE
PROJECT.**

Préface

La rédaction d'une préface à un ouvrage tiré d'une thèse d'un jeune chercheur et constituant souvent la première publication conséquente de ce dernier, son «entrée dans le monde» (académique) en quelque sorte, est un exercice convenu : le maître dit tout le bien qu'il pense de son élève, des qualités qui se révèlent dans ce premier travail, des promesses qu'il contient pour un futur qui se présente sous les meilleures auspices...

Tout ceci pourrait évidemment s'appliquer au présent ouvrage, mais aurait un caractère superfétatoire, voire dérisoire. Non seulement, la thèse de doctorat qui en a donné la trame a déjà reçu les meilleures consécration¹, mais - le lecteur averti s'en rendra compte - nous tenons là une oeuvre de maturité qui constitue, d'ores et déjà, un apport important à la recherche en sciences de gestion.

Cette appréciation n'est pas l'objet d'un enthousiasme de circonstance, mais se fonde sur l'accompagnement qui a été le nôtre de l'itinéraire de l'intéressée depuis maintenant une dizaine d'années, de sa construction comme chercheur et comme collègue, du dialogue fondé sur l'exigence, le respect de l'autre et la volonté de comprendre qui s'est progressivement développée et qui constitue peut-être la principale gratification que le métier d'universitaire nous accorde.

L'affaire en effet n'avait rien de gagné au départ. Anne Rollet est entrée en quelque sorte «par effraction» dans le champ de la recherche en sciences de gestion. De formation ingénieur agricole, elle a commencé, comme beaucoup, par une expérience professionnelle dans une firme agro-alimentaire, puis, ce qui est déjà moins commun, par un séjour outre-mer, en charge de projets de développement. De là est née, probablement, cette soif de «savoirs d'action», cette posture de «chercheur impliqué» qui la caractérisent et, à travers elle, la communauté des chercheurs qui se reconnaissent dans la mouvance du constructivisme.

Cependant la recherche ne se contente pas de bonnes intentions et la réalisation du projet scientifique d'Anne Rollet passait par sa propre construction requérant ce «détour productif» que constituaient l'investigation et l'appropriation des concepts, des problématiques et des méthodologies adaptées à son projet. Cet apprentissage s'est effectué il y a plusieurs années et a été sanctionné, en son temps, par de premières publications où apparaissaient déjà l'orientation du programme de recherche et plusieurs de ses lignes majeures².

La réalisation d'un tel programme ne pouvait se réaliser qu'avec un appui institutionnel efficace, car une recherche-action ne peut se mener sans moyens, ni cadre défini. C'est l'honneur du Cemagref que d'avoir accueilli l'intéressée, dans son centre d'Aix-en-Provence, et de lui avoir fourni les appuis matériels et institutionnels nécessaires - notamment auprès des organisations professionnelles concernées - pour la réalisation de son projet, sans lui imposer un cadre méthodologique trop contraignant.

Le risque était réel en effet que cette recherche-intervention, menée par un jeune chercheur, d'origine ingénieur, dans un grand organisme de recherche technologique, sur un thème d'actualité - l'amélioration de la compétitivité d'une catégorie de producteurs - ici de pommes des Alpes - se fasse selon les protocoles classiques en la matière. Cela aurait probablement donné un travail solide, publiable, dont la préface aurait loué... (cf. supra).

Au lieu de ce travail classique, Anne Rollet nous livre cette oeuvre puissante, engagée, parfois difficile d'accès pour le lecteur non initié au vocabulaire du constructivisme et, plus largement, de la recherche en sciences sociales.

Je souhaite, dans le cadre de cette liberté et de ce respect partagé qui caractérisent notre dialogue de chercheurs, dire en quelques mots, ce qui emporte mon adhésion et aussi ce qui suscite interrogations et réserves.

¹ lors de sa soutenance tout d'abord à l'Université de Montpellier 1 (janvier 1998), puis la médaille d'argent de l'Académie d'Agriculture de France (1998), enfin le prix de thèse de l'Association pour la recherche en agro-alimentaire - AREA - (1999)

² notamment sa thèse de master of science du CIHEAM - Institut agronomique méditerranéen de Montpellier «Les couples produits-territoires et le management de la qualité : application aux entreprises de fruits et légumes frais» (1992/93)

Mon accord va à l'essentiel, c'est-à-dire à l'impact de cette recherche au double plan scientifique et pratique.

1 - au plan scientifique, les apports de l'intéressée sont d'ores et déjà remarquables :

- sur le concept de «couple produit-territoire» comme lieu de cohérence de stratégies individuelles et collectives;
- sur la modélisation «orientée projet» de la PME agricole et du couple produit-territoire;
- sur l'utilisation des problématiques constructivistes et leur mise en oeuvre dans une expérience de «co-construction» des stratégies partenariales;
- sur la rigueur méthodologique nécessaire pour utiliser ce type d'approche.

2 - au plan pratique, la voie ouverte nous paraît très encourageante :

- pour sortir de l'alternative «productivisme-marginalisation» à laquelle les schémas dominants nous ont habitués;
- pour montrer qu'il n'y a pas de productions et de terroirs condamnés, mais surtout des modes d'organisation dépassés;
- pour rappeler que toute politique de «montée en compétitivité» doit être conçue avec et pour les acteurs concernés, dans une démarche participative.

Mes interrogations et réserves s'adressent autant à Anne Rollet qu'à moi-même et à la communauté scientifique en sciences de gestion.

Certaines tiennent à cette ligne de partage qui semble peu à peu s'imposer entre recherches de type hypothético-déductif d'inspiration positiviste et celles fondées sur les «retours d'expériences» d'inspiration constructiviste. Anne Rollet a choisi son camp et le défend avec une énergie et un talent qui n'est pas sans rappeler ceux de l'ami Jean-Louis Le Moigne (solidarités aixoises obligent...). N'allons-nous pas trop loin dans cette opposition qui tourne parfois à la guerre de religions? Pour avoir moi-même déploré la domination des approches positivistes pseudo-rationnelles en sciences de gestion, oubliant leur appartenance au champ des sciences humaines et sociales³, je pense pouvoir plaider pour un «constructivisme tempéré» (par opposition au «radicalisme» prêché par P. Watzlawick).

D'autres concernent le langage adopté par les chercheurs en SHS. Si toute discipline a tendance à construire un langage de spécialité, celui d'une Ecole, dans une discipline donnée, devient un code et son usage relève du rite initiatique. Nos amis constructivistes font fort en la matière et Anne Rollet ne fait pas exception. Le lecteur non averti aura du mal à saisir la subtilité de certains développements et leurs liens avec une expérience pourtant pleinement vécue en milieu professionnel. Je reste persuadé qu'une amélioration de la lisibilité des arguments avancés est possible sans affaiblir la portée théorique de la démonstration.

Un dernier questionnement s'adresse aux responsables institutionnels. Ce type de recherche, pour obtenir une étude si approfondie, demande non seulement des moyens matériels et institutionnels adéquats, mais aussi un temps relativement long, ne serait-ce que pour accompagner la maturation du chercheur lui-même. Si des conventions de recherche de type CIFRE, sans représenter l'équivalent des conditions offertes dans le cas d'espèce par le Cemagref, s'en rapprochent, le problème de la durée de la thèse représente actuellement une contrainte forte, favorisant par-là des recherches classiques de type «état de l'art-hypothèse-validation», au détriment des recherches terrains plus hasardeuses. Ceux qui s'y risquent n'en ont que plus de mérites.

C'est-à-dire que, dès à présent, la thèse d'Anne Rollet et l'ouvrage qui en est issu, feront date, au-delà des milieux professionnels directement concernés, dans la communauté scientifique relative à l'analyse et à l'intervention sur le fonctionnement des organisations humaines finalisées, ensemble de concepts, modèles et « pratiques théorisées » qui tend à se constituer comme « science de la gestion ».

Roland Perez

Professeur à l'université de Montpellier 1
Directeur de l'Ecole doctorale «Economie et gestion»

³ Sciences dont Levi-Strauss, comme Piaget, rappellent que l'Homme en est à la fois «l'objet» et le «sujet» de recherche

Table des matières

Introduction	15
PARTIE 1 Posture de recherche	29
Chapitre 1 : Intentions de recherche	31
1-1 Une recherche en gestion	32
1-11 Le couple produit/territoire, première ébauche	32
A- La méthodologie	32
B- Les résultats	34
1-12 La stratégie en milieu complexe	35
A- Processus stratégique, systémique, qualité, et partenariat	36
B- L'outil systémique	37
1-2 La gestion comme science de l'action	39
1-21 Bref retour sur la valeur de la connaissance en sciences de gestion	39
A- Bref retour sur l'histoire de l'épistémologie	39
B- Bref retour sur les méthodologies en gestion	40
1-22 La pensée complexe et le constructivisme	43
A- La volonté d'une pertinence terrain	43
B- Le constructivisme : associer la réflexion et l'action	44
Conclusion chapitre 1	46
Chapitre 2 : Un retour d'expérience constructiviste, la recherche-action "pomme(s) des Alpes"	49
2-1 Une intention de co-construction	50
2-11 Le contexte de la recherche-action	50
A- Le produit pomme face à la globalisation des marchés	50
B- Le groupe de réflexion sur "pomme(s) des Alpes"	53
2-12 Première co-construction : pour qu'un objectif commun émerge de la complexité	55
A- Le chercheur et le modèle du couple produit/territoire	55
B- L'objectif commun émerge de la complexité	57
2-2 Une co-construction des intentions	59
2-21 Deuxième et troisième co-constructions	60
A- Le chercheur prépare la deuxième et la troisième co-constructions	60
B- Le face à face "chercheur - entrepreneur"	61
2-22 Des entreprises	62
A- Les entreprises offreuses de "pomme(s) des Alpes"	62
B- Les entreprises acheteuses de "pomme(s) des Alpes"	65
Conclusion chapitre 2	66

Chapitre 3 : La recherche-action "pomme(s) des Alpes", la présentation des résultats

	67
Q1. Pour vous, y'a-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommes des Alpes"?	67
Q2. Quel est votre portefeuille d'activités?	69
Q3. Pour vous, quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?	71
Q4. Quelles solutions proposeriez-vous, pour remédier aux handicaps de "pommes des Alpes" en valorisant ses atouts?	77
Q5. Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité collective?	79
Q6. Quels avantages et quels inconvénients peuvent naître d'une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes"?	80
Q7. Quelles variétés de pommes devraient être concernées par la démarche?	82
Q8. Quels produits des Alpes devraient être également concernés par la démarche?	83
Q9. Quelle zone de production devrait être concernée par la démarche?	83
Q10. Quels emballages devraient être concernés par la démarche?	84
Q11. Quels circuits commerciaux devraient être concernés par la démarche?	85
Q12. Quand les entreprises de "pommes des Alpes" sont des fournisseurs, quels accords "clients-fournisseurs" devraient être pris?	86
Q13. Quand les entreprises de "pommes des Alpes" sont des clients, quels accords "clients-fournisseurs" devraient être pris?	87
Q14. Quelle devrait être la relation entre marque individuelle et marque collective?	88
Q15. Quels signes de qualité devraient être utilisés pour pommes des Alpes?	89
Q16. Quel nombre et quel positionnement devraient être choisis pour le(s) cahier(s) des charges?	90
Q17. Quels critères de différenciation devraient être choisis?	93
Q18. Quels critères qualité du produit devraient être choisis?	94
Q19. Quelles gammes et quels marchés devraient être choisis?	96
Q20. Etes-vous capables de garantir la traçabilité de vos produits?	98
Q21. Quel contrôle devrait être mis en place pour garantir la qualité gustative?	98
Q22. Comment envisagez-vous les contrôles pour éviter les fraudes sur l'origine et le niveau de qualité choisi?	100
Q23. Comment devrait être organisée la commercialisation?	101
Q24. Comment devrait être faite la promotion?	102
Q25. Quelles sont les capacités et les compétences nécessaires à la démarche?	104

Chapitre 4 : La recherche-action "pomme(s) des Alpes", la co-construction du couple produit/territoire

	107
4-1 De la crise de l'exploitation de "pomme(s) des Alpes" à l'opportunité de la PME	108

4-11 Diversité et espaces de cohésion	108
A- La crise de la mission et de la légitimité de "pomme(s) des Alpes"	108
B- Diversité et espaces de cohésion entre offreurs et entre offreurs et acheteurs	110
4-12 Le mouvement stratégique	113
A- La méta-règle : "il faut faire de la qualité"	113
B- Des cahiers des charges individuels qui deviennent collectifs	115
4-2 Des espaces de cohésion à l'ago-antagonisme	120
4-21 Des cahiers des charges au couple produit/territoire "pommes des Alpes"	120
A- L'heuristique ago-antagoniste	120
B- Stratégie, ago-antagonisme et méta-règle qualité	121
4-22 La confiance et le couple produit/territoire	123
A- L'ago-antagonisme "projet individuel ↔ projet collectif"	123
B- Engendrer la discussion après la recherche-action : propositions d'expérience	126
Conclusion du chapitre 4	130
Conclusion PARTIE 1	133
PARTIE 2 Construction d'une théorie de moyenne portée	135
Chapitre 5 : L'entreprise de production de fruits et légumes est une exploitation agricole	137
5-1 Les risques et les rentes spécifiques de la production agricole	138
5-11 Les risques spécifiques de la production agricole	138
A- Importance et fragilité de l'agriculture	138
B- Des produits vivants, saisonniers et sujets aux aléas pédo-climatiques	140
5-12 Les rentes spécifiques de la production agricole	142
A- Bref retour sur la théorie des avantages comparatifs	142
B- Le terroir, l'exploitation des rentes ricardiennes	144
5-2 La production de fruits et légumes	149
5-21 Les fruits et légumes : un secteur concentré géographiquement	149
A- La production de fruits et légumes : importance nationale et diversité régionale	149
B- Le commerce extérieur de la France en fruits et légumes	151
5-22 L'activité fruits et légumes frais	152
A- Des entreprises "fruits" et des entreprises "maraîchage - horticulture"	153
B- Une entreprise en partenariat	155

Conclusion chapitre 5	158
Chapitre 6 : La pensée stratégique de la PME agricole	159
6-1 Composer la stratégie avec les particularités	160
6-11 A la recherche d'un modèle d'analyse stratégique de la PME agricole	160
A- La rente ricardienne et la rente schumpétérienne	160
B- Des ressources et des compétences de PME	162
6-12 L'exploitation des rentes ricardiennes	163
A- La rente coût et la recherche de la productivité	164
B- La rente qualité : les fruits et légumes de terroir	165
6-2 La transformation stratégique de l'exploitation agricole en PME agricole	167
6-21 Savoir vendre	168
A- La vente d'un produit non différencié	168
B- La crise de l'exploitation des rentes ricardiennes	170
6-22 La PME agricole : une modélisation orientée projet	172
A- Actualisation/potentialisation de la PME agricole	173
B- La nécessité d'une rente schumpétérienne	175
Conclusion chapitre 6	179
Chapitre 7 : La transaction PME-GMS dans l'atmosphère fordiste	181
7-1 Théorie et contexte d'analyse de la transaction PME-GMS	182
7-11 Bref retour sur la théorie des coûts de transaction	182
A- Rappel théorique	182
B- Intérêts et limites pour l'analyse de la transaction PME-GMS	185
7-12 Des "détaillants-grossistes" dominants : les GMS	187
A- La filière fruits et légumes frais et la dominance des GMS	187
B- La stratégie logistique	190
7-2 Transaction et légitimité	192
7-21 Economie familiale et exploitation agricole	192
A- De la nécessité du productivisme	193
B- L'impasse stratégique du soutien aux prix	195
7-22 Le système de prix dans l'atmosphère fordiste	198
A- Le système de prix a un coût acceptable	199
B- Le système de prix a un coût trop inefficace	201
Conclusion chapitre 7	203
Chapitre 8 : La transaction dans l'atmosphère qualité	205
8-1 Evolution de la mission : la logistique stratégique	206
8-11 Le modèle de consommation en carafe	206
A- Manque de goût, trop long temps de préparation...	206
B- Quelle différenciation : origine? goût? mode de production?	208

8-22 La qualité intrinsèque du produit et la qualité du produit/service	211
A- Quand le rayon fruits et légumes frais valorise le magasin	211
B- Les degrés de liberté des points de vente : acheter et vendre	214
8-2 Evolution de la légitimité : la qualité du produit/entreprise	218
8-21 De nouveaux outils : économie locale	218
A- La politique qualité de l'Europe	218
B- Les politiques structurelles de l'Europe	220
8-22 La qualité, les qualités	222
A- Les nouveaux produits de terroir : AOP, IGP et AS	222
B- Les signes de qualité du terroir : seule la France impose la traçabilité	223
Conclusion chapitre 8	226
Chapitre 9 : PME en partenariat	229
9.1 Stratégie de différenciation : renouer avec la mission et la légitimité	230
9-11 Penser à de nouvelles structures de gouvernance	230
A- Nouvelle structure de gouvernance "client-fournisseur"	230
B- Structure de gouvernance fournisseur-fournisseur	232
9-12 Actifs spécifiques, avantages concurrentiels et légitimité	235
A- La stratégie de différenciation : l'écriture stratégique des actifs spécifiques	236
B- La stratégie de différenciation collective	238
9.2 Les partenariats stratégiques : agonisme et antagonisme	240
9-21 Bref retour sur les stratégies partenariales	240
A- Des objets dynamiques et interdisciplinaires	240
B- Partenariat : un moyen stratégique	243
9-22 Des PME, des clients et des "légitimateurs"	246
A- Face à des GMS : des réseaux d'alliance de PME	247
B- Actualiser le partenariat pour être légitimé	250
Conclusion chapitre 9	253
Chapitre 10 : PME en partenariat pour la qualité	255
10.1 Approche conventionnaliste, le principe supérieur "qualité"	256
10-11 Pertinence et enseignabilité des conventions	256
A- Rappel théorique	256
B- Intérêts et limites pour la gestion des partenariats	259
10-12 Convention et PME agricoles	260
A- L'effondrement de la convention de qualification compétition "PME-GMS"	260
B- Les nouvelles conventions d'effort et de qualification	263
10-2 La qualité comme méta-règle	264

10-21 Une philosophie opérationnalisable	264
A- Définition complexe de la qualité	266
B- De la fiabilité à la confiance	269
10-22 Actualiser l'individuel et le collectif par la qualité	271
A- Le cahier des charges : écrire la qualité	271
B- Le rôle de la qualité dans la régulation ago-antagoniste	274
Conclusion chapitre 10	276
Conclusion PARTIE 2	277
PARTIE 3 Une approche managériale : le couple produit/territoire	281
Chapitre 11 : Le couple produit/territoire	283
11-1 Contextes d'émergence du couple produit/territoire	285
11-11 Les GMS construisent des couples produit/territoire pour leur logistique stratégique	285
A- "A la recherche de producteurs qui font une démarche"	286
B- Qualité gustative et apprentissage du fournisseur	287
11-12 Les parties prenantes de l'émergence du couple produit/territoire	289
A- L'Etat a peur des marques rassembleuses	290
B- Des offreurs pro-actifs, réactifs ou attentistes, des clients et des "légitimateurs"	293
11-2 Typologie d'instrumentation sur la construction, l'avenir et le processus de légitimation des couples produit/territoire	297
11-21 Axes de pertinence pour des typologies sur la construction des couples produit/territoire	297
A- Actualisation/potentialisation du projet individuel et actualisation/potentialisation du projet collectif	297
B- Actualisation du projet individuel et actualisation du projet collectif	299
11-22 Les rôles des chercheurs dans les couples produit/territoire	303
A- La légitimité et la relation "légitimé/légitimateur"	304
B- La transformation du "chercheur légitimateur" en "chercheur légitimé"	307
Conclusion chapitre 11	311
Conclusion	313
Bibliographie	321
Liste des figures et des tableaux	337
Liste des abréviations	339
Annexes	342

INTRODUCTION

La recherche présentée ici s'intéresse aux relations entre les GMS et les partenariats de PME construits autour de produits agricoles liés au lieu. Ce travail se construit autour d'une recherche-action menée sur la co-construction du couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes". Une extension du domaine d'enseignabilité des propositions d'expérience s'élabore dans le cadre d'une théorie de moyenne portée.

Une crise qui n'est pas qu'agricole

Le secteur agricole de production de fruits et légumes est caractérisé par des conditions naturelles et saisonnières de l'activité induisant un mode d'exploitation artisanal. Le lien avec la région agricole est prépondérant, car les zones sont inégalement dotées en potentialités agronomiques. A cause de ces spécificités, le champ a longtemps été confié aux agronomes et aux économistes agricoles. Jusqu'alors, de très rares exploitants ont lancé des démarches de différenciation. La majorité a plutôt opté pour une production à moindres coûts, sans que l'on puisse vraiment parler de stratégie. Un syndicalisme unitaire et des politiques agricoles, françaises puis européennes, qui prenaient en charge une partie des prix par le biais de subventions à l'exportation, au retrait... ont encouragé ces démarches productivistes pour assurer l'autosuffisance alimentaire. Les clients se sont satisfaits d'un approvisionnement à faibles coûts et prix pour servir un maximum de consommateurs.

Aujourd'hui, les agriculteurs éprouvent, de plus en plus, de difficultés à vendre et à remplir leur **mission** auprès de leurs acheteurs. Leurs clients directs ou indirects, les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) s'informent au niveau international et sont dotées d'un fort pouvoir d'achat et de négociation. Elles exacerbent la compétition sectorielle et la mondialisation des échanges, pour obtenir le meilleur prix. Les petites exploitations se retrouvent en compétition, avec de grosses entreprises internationales d'import-export.

Ces dernières années, à cause des effets pervers du productivisme - augmentations coûteuses des stocks de produits agricoles, encouragement des entreprises les plus performantes... - et de la volonté de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), le système d'aide étatique a été réformé. La facilité d'exportation est restreinte alors que la production française est déjà excédentaire pour de nombreux produits (pommes...). La protection du marché européen, face aux importations de produits étrangers, est diminuée. En outre, la société pose un regard assez interrogateur sur l'agriculture et la questionne sur sa **légitimité** : problèmes de pollution des nappes phréatiques, de dangers pour la santé avec la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), de fraudes, de violences des agriculteurs manifestants, de distributions de subventions importantes alors que le chômage croît...

Les producteurs se plaignent d'une baisse tendancielle des prix, à la production des fruits et légumes et d'une augmentation des importations. Le phénomène de sélection "naturelle" de la recherche de productivité a éliminé les moins compétitifs. L'éviction économique a été jusque là acceptée parce que les producteurs avaient la possibilité de trouver un autre emploi plus rémunérateur. Aujourd'hui, la crise n'étant pas qu'agricole (PEREZ R., 1991),

les agriculteurs ont peur de n'avoir plus que l'alternative du chômage face à la continuation du "progrès" productiviste. De 1980 à 1990, 26% des entreprises agricoles ont disparu. En 1979, la France comptait 91 000 exploitations fruitières; en 1992, il n'en reste que 34 600 (RICA, 1988 et 1992). Les exploitations maraîchage ont mieux résisté - en 1979, on comptait 30 300 exploitations et en 1990, 30 200 exploitations -. Il s'agit bien d'une crise et non pas d'un simple processus de mutation car *"c'est la première fois, dans l'histoire de notre pays que la puissance publique intervient pour contraindre les agriculteurs à produire moins. [...] C'est la définition même de l'activité agricole et de sa finalité ainsi que du métier d'agriculteur et de ses pratiques qui se trouvent bouleversés. [...] La population agricole est désormais une minorité dans la nation. A la fin de ce siècle, elle en représentera guère plus de 5% de la population active. [...] c'est une situation que l'on peut qualifier de traumatisante pour une population qui composait la moitié de la population active au début du siècle, et encore un tiers de celle-ci au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (HERVIEU B., 1991; p. 13-16)*. Ainsi, certaines zones agricoles, handicapées par une rente naturelle moins généreuse sont en danger.

Au sein d'un secteur agricole en crise, quelques entreprises supportent et supporteront l'affrontement concurrentiel mondial grâce à des coûts de production très faibles. Certaines, déjà en crise, sont acculées à un changement rupture où même l'idée de compétitivité semble dépassée. D'autres, pro-actives, envisagent la fin de leur compétitivité par les prix, en raison de l'arrivée de nouveaux entrants. Pour ne pas être éliminés, ces deux types d'exploitants cherchent à redéfinir leur **mission** auprès de leurs clients et à acquérir une nouvelle **légitimité**.

Des opportunités existent, liées à l'actuel système de consommation "en carafe" où s'élargit, en même temps que la demande de produits génériques à bas prix, l'intérêt pour des produits différenciés ou haut de gamme. Le consommateur recherche des produits respectueux de sa santé et de l'environnement. Il désire aussi des produits "authentiques" garantis par des signes attestant l'origine géographique ou le respect de méthodes d'élevage ou de culture (SECODIP, 1991 [1]). Les GMS, de leur côté, se doivent de fournir à leurs clients des **produits de qualité intrinsèque**, bons au goût, beaux et sains. Passées de la stratégie logistique à la logistique stratégique, elles exigent, de leurs fournisseurs, un **produit/service de qualité** c'est-à-dire une homogénéité garantie dans le temps et l'espace, en stipulant un tonnage minimum. La confiance dans les relations interprofessionnelles devient cruciale et s'appuie sur des échanges d'informations stratégiques fiables et pertinentes. Ces entreprises comptent sur les produits garantis et sur les produits différenciés pour échapper à l'affrontement guerrier et peu rentable sur le secteur de la distribution alimentaire. Avec les **"produits de terroir"**, les GMS vendent, avec profit, une image d'entreprise citoyenne dans une société s'inquiétant de la déprise agricole qui transforme le paysage en zones de jachère forestière. Parallèlement, l'Etat met en place une politique agricole fondée non plus sur une logique de produit, mais sur une dynamique locale autour de **produit/entreprise de qualité**. Dans ce cadre, il encourage et finance des **partenariats d'entreprises agricoles**.

¹Cette proposition est toutefois à vérifier au cas par cas.

Contexte de la recherche

Le contexte de recherche présente le degré d'implication du chercheur et les différentes étapes de construction de cette thèse.

Une recherche socialement impliquée

La recherche s'est effectuée en collaboration avec l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI) et le Cemagref. Le Cemagref est un Etablissement Public Scientifique et Technique : *"Fondés sur son identité originale, (les choix stratégiques) confirment la volonté de faire reconnaître le Cemagref comme l'institut de recherche pour ingénierie de l'agriculture et de l'environnement. Cette position du Cemagref a été exprimée avec force au cours de la consultation nationale sur la recherche qui a reconnu le rôle essentiel de la recherche socialement impliquée dans laquelle s'inscrit l'activité de l'établissement"* (Cemagref, 1994). L'approche du centre lie recherche interdisciplinaire et expertise. Son but consiste à *"fournir des moyens d'action aux décideurs publics et à aider les milieux économiques dans la mutation de leurs activités"* (Cemagref, 1994).

Les questionnements s'appliquent à concilier recherche et financements extérieurs. *"La totalité des moyens de fonctionnement des équipes de recherche est assurée par les ressources propres. Ces recettes correspondent à des conventions et contrats de collaboration de recherches, d'études ou d'expertises, ainsi qu'aux ressources liées aux activités d'essais. Elles proviennent, pour un tiers environ, de l'Etat et des organismes internationaux et, pour deux tiers, des collectivités territoriales, d'établissements publics, d'associations ou d'entreprises privées"* (Cemagref, 1994).

La recherche s'est déroulée dans la division "Agriculture et Forêt Méditerranéenne" [2] du Groupement d'Aix-en-Provence, avec l'équipe "Qualité des Fruits et Légumes". Cette équipe s'est intéressée, pendant longtemps, à une approche "qualité du produit" fondée sur des analyses de la qualité gustative des fruits et légumes frais. Elle développe, maintenant, un programme de recherche sur la **valorisation de la qualité des fruits et légumes** en relation avec la **gestion des territoires ruraux**. Cette réflexion a pour objet de déterminer les conditions de création et de réussite des stratégies partenariales locales. Elle s'appuie sur des cas concrets, comme "pomme(s) des Alpes", clémentine de Corse, fruits de l'Ardèche, COVAPI...

Une recherche en trois temps

Le fil conducteur de la recherche est caractérisé par trois temps.

²Cette division dépend du département Gestion des Territoires.

1) La connaissance **a priori** du terrain par le chercheur est liée à des travaux précédents :

- entretiens avec des responsables de la stratégie industrielle fruits et légumes frais et de la politique générale de GMS
- étude qualitative sur les marques collectives en pommes au travers d'une enquête postale et d'entretiens avec des responsables de ces marques ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992).
- étude qualitative sur les couples produit/territoire par enquête postale et entretien avec des institutionnels locaux ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1993).

La recherche est alors abordée dans le cadre d'une épistémologie constructiviste où toute stratégie individuelle est une stratégie collective et où toute stratégie collective est une stratégie individuelle. Ceci génère des implications en termes de méthodologie mais aussi de problématique et de praxéologie.

2) La recherche-action "**pomme(s) des Alpes**" s'insère dans un groupe de réflexion sur la qualité de la pomme des Alpes. Cette cellule est composée d'entrepreneurs, de représentants des Chambres d'Agriculture, de représentants d'institutions étatiques décentralisées (Directions Départementales et Régionales de l'Agriculture et de la Forêt), d'un ingénieur en agronomie et d'un chercheur en stratégie. La thèse ici développée s'inscrit en stratégie dans une volonté d'accompagnement de partenariat d'entreprises cherchant à mettre en place une différenciation de leurs produits. La nécessité de comprendre la construction des volontés des différentes parties prenantes génère une approche systémique et processuelle. Cette recherche fournit des **propositions d'expérience** et permet de **définir** la régulation **ago-antagoniste** entre projet individuel et projet collectif par rapport aux ressources et compétences de la PME, aux clients, aux concurrents, à l'Etat et aux partenaires éventuels. La grille insiste sur l'existence d'**espaces de cohésion** entre la réponse à la mission - par rapport aux clients - et la recherche de légitimité - par rapport aux autres parties prenantes -. **La qualité** permet de créer des espaces de cohésion entre projets individuels et projets collectifs.

3) **A posteriori**, il s'agit alors de tenter une généralisation à partir des propositions d'expérience. Une **théorie de moyenne portée** est alors élaborée **au niveau du secteur agricole**. Elle s'intéresse à la compréhension des nouvelles attentes des environnements économiques et sociétaux de la PME agricole et propose une réflexion en termes de **régulation ago-antagoniste entre projets individuels et projets collectifs**.

Problématique et méthodologie

La construction de la "problématique - méthodologie" s'élabore en trois temps : avant la recherche-action, pendant la recherche-action et après la recherche-action. La thèse s'appuie

sur des hypothèses introductives puis émet des propositions d'expérience qui seront, pour certaines discutées au niveau du secteur. Ainsi, certains résultats concernent exclusivement "pommes des Alpes" tandis que l'enseignabilité d'autres est étendue aux modalités d'action et de réflexion de l'ensemble du secteur agricole.

La recherche se positionne en **stratégie**, cette dernière étant initialement définie *"comme ensemble des décisions qui expriment la cohérence de l'évolution d'une organisation - ici une entreprise - et sa congruence avec celles des différentes composantes de son environnement"* (PEREZ R., 1997). La définition choisie relève des problématiques de l'éco-management (AVENIER, M.J., 1993, 1996, 1997). Pour appréhender l'entreprise face à la **complexité**, il est nécessaire de s'intéresser plus particulièrement aux **processus stratégiques** et à l'assertion suivante : "chaque stratégie individuelle est collective et chaque stratégie collective est individuelle".

Avant la recherche-action

Objectifs de la recherche

Il s'agit de préparer la recherche-action et de mobiliser les concepts et hypothèses nécessaires à la bonne fin de cette recherche impliquée.

Hypothèses et pré-concepts "introductifs"

Pour aborder la recherche-action, les hypothèses relatives à l'**épistémologie constructiviste** sont mobilisées. En outre, deux **pré-concepts "introductifs"** sont présentés, ceux résumant l'**expérience du chercheur** et ceux caractérisant l'**engagement philosophique et sociétal du chercheur**. Ces pré-concepts seront construits tout au long de la recherche.

Le constructivisme correspond à ce type de recherche-action. L'épistémologie constructiviste (J.L. LE MOIGNE, 1994; 1995) est liée à la prise en compte de la complexité. Elle est caractérisée par une acceptation de la rationalité procédurale, de la dialectique de la connaissance, de l'irréversibilité du temps, de la récursivité de la connaissance et de l'intentionnalité.

La "**pérennité compétitive**" donne une direction philosophique et sociétale à la recherche qui souhaite dépasser les approches traditionnelles de l'analyse de la compétitivité. Elle relève d'une utopie ou d'une véritable intention stratégique (HAMEL G. et PRAHALAD C.K., 1989) de recherche. La "pérennité compétitive" - quasi-pléonasse - souhaite développer une approche "gestion" du développement durable, ce dernier étant considéré comme un prolongement des analyses économiques classiques et néoclassiques appliqué à

l'amélioration du bien-être d'une génération par rapport à celui des générations futures. La pérennité des entreprises - et non pas d'une entreprise en particulier -, au travers de leur compétitivité responsable face aux différentes parties prenantes, devrait permettre la pérennité de l'environnement humain et naturel [3]. Elle s'inscrit dans la recherche des "étoiles" (MARTIN B., LENHARD T. et JARROSSON B., 1996, p. 69) du management stratégique engagé.

Le couple **produit/territoire** est une intuition du chercheur liée à son expérience professionnelle et à une étude exploratoire précédente. Il s'agit de dépasser l'analyse agronomique des relations de production autour du terroir pour s'intéresser aux dynamiques stratégiques des acteurs autour d'un construit culturel et géographique.

La recherche-action

Objectifs de la recherche

Les **objectifs de la recherche** sont doubles. Ils portent, à la fois, sur une **conceptualisation** et sur l'**opérationnalisation des concepts**. Il ne s'agit pas de valider des hypothèses mais plutôt de contribuer à l'enrichissement du questionnement en sciences de gestion en favorisant l'émergence de propositions d'expérience (WACHEUX, F, 1993).

Au travers de l'accompagnement d'une stratégie partenariale "pomme(s) des Alpes" et de l'expérience du chercheur, il s'agit de conceptualiser pour différencier, décrire, expliquer et accompagner des stratégies partenariales. L'étude porte tant sur leurs processus de construction, c'est-à-dire d'initiation, de choix et d'adaptation, que sur les résultats obtenus.

Cette recherche impliquée se veut l'écriture d'un **retour d'expérience constructiviste** sur la **recherche-action "pomme(s) des Alpes"** mais aussi sur une connaissance pratique du "terrain" par le chercheur.

L'accompagnement de ces projets stratégiques individuels et collectifs de PME permet de mobiliser des concepts directement opérationnalisables et d'expérimenter les modalités d'accompagnement et le rôle de médiation et d'information du chercheur. Dans cet état d'esprit, la pratique et la théorie ne sont pas séparées car pas séparables. La problématique s'édifie autour du concept de "**cohésion**" plutôt que de celui de "cohérence" car elle s'inspire des réflexions de C. PARAPONARIS (1995⁴). Cet auteur relève que, dans la littérature, la cohérence est plutôt une affaire de structure alors que la cohésion s'intéresse plus au processus d'action et de culture organisationnelle.

³ Cette position s'est nourri des travaux de R. SAINSAULIEU (1990) sur l'entreprise créatrice de sens pour son environnement.

⁴ "Sans vouloir fusionner abusivement les différentes approches de l'action collective (implication, fidélisation, satisfaction) on peut tout de même poser qu'un principe de volonté commune pour rester ensemble, même parfois dans l'adversité, est à la base de la définition de la cohésion." (op. cité; p. 9).

La recherche-action s'élabore alors avec différentes "*parties prenantes*" (MARTINET A.C., 1984) intervenant dans la stratégie d'entreprises : des entrepreneurs et des institutions concernés. Bien sûr, les acteurs n'ont pas les mêmes finalités : le laboratoire de recherche voulant globalement savoir si les stratégies relationnelles pouvaient devenir un objet de recherche "rentable" et les professionnels commanditaires souhaitant connaître les conditions optimales de choix et de mise en place d'un signe de qualité.

Propositions d'expérience

L'approche processuelle s'appuie sur les boucles d'action et de réflexion de la rationalité procédurale des acteurs. Ainsi, la "résolution" théorique et pratique du problème se fait en termes d'espaces de cohésion satisfaisants les différents acteurs, dans "*l'existence d'un réel besoin ressenti de décisions communes*" (MARCH J.G. et SIMON H.A., 1991; p. 120-122). Les outils de la résolution sont des boucles de cohésion et des méta-règles.

Dans un premier temps, le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" est défini comme la co-construction des espaces de cohésion entre projet individuel et projet collectif dans une optique de justification c'est-à-dire de création d'espaces de cohésion avec la mission et avec la légitimité. La qualité est une méta-règle, c'est-à-dire une règle qui produit des règles (JOLIVET F. et NAVARRE C., 1993).

Dans un deuxième temps, la méthodologie et la conception de la stratégie initialement décidée ont favorisé la mise en évidence d'une **régulation ago-antagoniste**. Le modèle ago-antagoniste (E. BERNARD-WEIL, 1988) est une réflexion en termes de paires [⁵] d'éléments. L'**antagonisme** correspond à des effets opposés des deux pôles sur certains récepteurs et l'**agonisme** correspond à des effets synergiques sur d'autres récepteurs. Ce modèle issu de la neurochirurgie est ici utilisé comme heuristique favorisant la compréhension des processus stratégiques. L'**ago-antagonisme "projet individuel ↔ projet collectif"** permet d'appréhender, à la fois, l'aspect individuel - dans son identité et son altérité - et l'aspect collectif de tout projet stratégique.

Dans la systémique ago-antagoniste, il convient de définir la **qualité** comme un "ordinateur" qui favorise la régulation ago-antagoniste et la création d'espace de cohésion entre projets individuels et projets collectifs. Cependant, les connotations du vocable "ordinateur" dans la gestion de l'humain étant peu satisfaisantes, le terme "méta-règle" qualité sera conservé à la place de celui d'ordinateur qualité.

⁵E. BERNARD-WEIL (1988) utilise "couple ago-antagoniste". Pour éviter la confusion entre couple produit/territoire et couple ago-antagoniste, nous utiliserons le vocable "paire" pour qualifier les éléments de la régulation ago-antagoniste.

Le couple produit/territoire est alors défini comme une application à "pomme(s) des Alpes" de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif". La qualité est la méta-règle de la régulation ago-antagoniste.

Après la recherche-action

La recherche construit alors une "problématique-méthodologie" à partir des propositions d'expérience fournies par la recherche-action "pomme(s) des Alpes". Elle s'intéresse au management stratégique des entreprises et, plus particulièrement, des entreprises agricoles de production de fruits et légumes frais, face à la crise. Si diverses opportunités existent pour les exploitants agricoles, l'étude se concentre sur ceux qui souhaitent rester producteurs et qui, pour cela, envisagent un partenariat avec des entreprises locales.

Objectifs de la recherche

Au niveau du **secteur agricole**, il s'agit de fournir des guides d'action et de réflexion. Ainsi, une définition stratégique de la PME agricole, replacée dans son arène stratégique, est proposée. A partir de cette insertion de la spécificité agricole dans le système entreprise, il est alors possible de réfléchir aux possibilités de partenariat pour les PME agricoles au travers de la dynamique du couple produit/territoire. La réflexion en termes de **couple produit/territoire** constitue une approche plus particulièrement adaptée au secteur agricole car il permet un arbitrage entre quantité de ressources et typicité des ressources.

L'objectif de cette étape de recherche est de poser la proposition d'expérience, issue, à la fois, de la littérature et du terrain, sur le couple produit/territoire comme hypothèse centrale. Plutôt qu'une **validation** de l'hypothèse, l'auteur propose une discussion étayée par la théorie et par un enrichissement empirique au niveau du secteur agricole. Cette démarche relève de la volonté de construire une théorie de moyenne portée.

Question centrale et hypothèse centrale

La question centrale de la recherche relève d'un examen général : **Quels sont les processus de cohésion mis en oeuvre entre les stratégies individuelles et les stratégies partenariales?**

L'hypothèse centrale s'exprime ainsi : **les processus de cohésion des stratégies individuelles et des stratégies partenariales relèvent d'une régulation ago-antagoniste.** Cette prise de position génère des implications en termes problématiques, méthodologiques et praxéologiques.

Ainsi, la problématique se spécialise dans le cadre d'une analyse de la stratégie en milieu complexe en s'inscrivant dans une approche constructiviste de co-construction. Il s'agit de savoir comment théoriser, dans le cadre d'une théorie de moyenne portée, la notion de couple produit/territoire. La question centrale se spécialise : **Quelle régulation ago-antagoniste est mise en oeuvre dans les processus de co-construction des couples produit/territoire?**

Finalement, la construction proposée par le chercheur doit s'inscrire dans la praxéologie ago-antagoniste et privilégier le respect du système existant étudié en favorisant la mise en oeuvre de stratégies bilatérales.

Hypothèses et concepts

Au niveau du secteur agricole, les développements s'appuient sur la **PME agricole** comme "modélisation orientée projet" de l'exploitation agricole et sur le **couple produit/territoire** comme application au secteur agricole de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif." La qualité est alors une méta-règle importante puisqu'elle favorise la cohésion assurant la réponse à la mission et la recherche de légitimité.

Ces hypothèses sont discutées principalement par rapport à deux cadres théoriques : l'économie des coûts de transaction et l'économie de la qualité.

De nombreux travaux sur les stratégies d'alliance (DUSSAUGE P., 1992; BLANCHOT F., 1995) s'appuient sur l'économie des coûts de transaction (WILLIAMSON O.E., 1975, 1979, 1985). Cette théorie se prête bien à l'analyse de l'émergence de la stratégie d'impartition, entre client et fournisseur, mais moins à celle d'une alliance (GARETTE B., 1991; p. 164 et p. 166). La rivalité/coopération entre individuel et collectif et au sein du collectif est étudiée dans les stratégies de coopération. Les limites du modèle des coûts de transaction sont connues : vision non systémique et très économiste n'autorisant pas une étude stratégique. O.E. WILLIAMSON ne s'intéresse pas aux liens entre actif spécifique et avantage concurrentiel. Cette théorie permet toutefois à l'auteur d'opérer un examen, en termes de coût, sur la manière dont les entreprises choisissent leurs actifs spécifiques pour effectuer la transaction. Un autre soubassement théorique est donc à rechercher.

Le passage de l'exploitation agricole à la PME agricole nécessite l'inscription du dirigeant dans une dynamique informationnelle. L'économie des conventions s'intéresse à l'articulation de deux systèmes d'informations : la convention de qualification entre le client et le fournisseur et la convention d'effort au sein d'une entreprise (GOMEZ P.Y., 1994). Comme pour les études sur les transactions, les conventions relèvent de l'analyse économique des contrats. Elles expliquent comment les agents organisent et coordonnent leurs activités (KOENIG G., 1993; p. 59). Pour comprendre la construction d'une stratégie partenariale de différenciation, cette approche, bien que non encore utilisée sur ce type de problématique, semble prometteuse (Cf.figure 1).

Figure 1- Problématique et méthodologie

Positionnement et fondement de la recherche :

- * Processus stratégiques en milieu complexe

Avant la recherche-action

Objectif :

Préparer la recherche-action

Hypothèses et pré-concepts introductif

- * Epistémologie constructiviste
- * Pérennité compétitive
- * Couple produit/territoire

La recherche-action

Objectif :

Mobiliser/créer de concepts directement mobilisables, opérationnalisables au niveau de "pomme(s) des Alpes"

Propositions d'expérience :

- * Légitimateur
- * Couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" : co-construction des espaces de cohésion entre projet individuel et projet collectif dans une optique de justification c'est-à-dire de co-construction d'espace de cohésion avec la mission et avec la légitimité. Qualité comme méta-règle.
- * Régulation ago-antagoniste
- * Couple produit/territoire : application à "pomme(s) des Alpes" de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif". Qualité comme ordinateur de la régulation ago-antagoniste.

Après la recherche-action : la théorie de moyenne portée

Objectif :

Fournir des guides d'action et de réflexion, théorisation de moyenne portée au niveau du secteur agricole. Discussion des hypothèses.

Question centrale

Quelle régulation ago-antagoniste est mise en oeuvre dans les processus de co-construction du couple produit/territoire?

Hypothèses et concepts

- * Régulation ago-antagoniste
- * Ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif"
- * Qualité comme ordinateur de la régulation ago-antagoniste
- * Couple produit/territoire tel qu'il a été défini auparavant : application au secteur agricole de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif". Qualité comme ordinateur de la régulation ago-antagoniste. est pertinent et enseignable pour l'ensemble du secteur agricole
- * PME agricole : modélisation orientée projet de l'exploitation agricole

Intérêt de la recherche

Jusqu'alors, l'entreprise agricole n'a pas beaucoup intéressé les gestionnaires (DAUGAS SINDA A. (1993; 1996a; 1996b) et MARCHESNAY M. (1992a, 1994)). Dans cet esprit, ce travail sur la PME agricole peut contribuer à élargir le champ d'investigation des sciences de gestion.

Il s'agit, ensuite, d'échapper à la définition classique, sectorielle, de la crise agricole pour s'intéresser à une approche managériale et partenariale. Le **partenariat**, bien qu'existant depuis longtemps en agriculture, et souvent stimulé par le syndicalisme agricole et les Pouvoirs Publics pour regrouper l'offre, doit s'inscrire dans une intelligence stratégique.

Cette thèse souhaite contribuer pratiquement à l'élaboration d'axes de d'action et de réflexion par rapport à la crise économique et sociétale actuelle :

* L'inscription dans un **système d'informations** productiviste des exploitants et de "l'encadrement agricole" est liée à toute une logique mise en oeuvre au début des années 60. Cette routine informationnelle, déconnectée de la "réalité" des marchés, entraîne, aujourd'hui, une **crise des exploitants**.

* L'**approche stratégique** qui rompt avec la croyance en une solution unique, nationale et applicable à tous, est nécessaire à la nouvelle définition du métier de dirigeant de **PME agricole**.

* Le **changement** pour la pérennité compétitive implique la concordance d'incitations internes et externes.

* La méta-règle **qualité**, avec sa définition complexe, stimule ce mouvement de réflexion stratégique. Pour assumer leur stratégie de **différenciation**, et cette nouvelle relation au client, les **PME agricoles** offreuses se structurent en un **partenariat local** partiel, articulant stratégies individuelles et collectives.

* Le **rôle d'accompagnement** de l'encadrement agricole et de la **recherche** est important dans la co-construction collective de la cohésion stratégique et du système d'informations.

* La **démarche constructiviste** et la **systémique ago-antagoniste** peuvent faciliter la réflexion et l'action du chercheur et plus généralement des acteurs.

Cette entreprise agricole bénéficie de centres de recherche dédiés comme l'INRA ou le Cemagref. La **transversalité**, préconisée dans ce travail, espère établir des liens entre les chercheurs et les disciplines; les développements et les préoccupations actuelles sur la (méta-règle) qualité facilitant la création de tels liens.

Plan de la thèse

Le développement s'organise en trois parties.

La première partie "posture de recherche" développe quatre chapitres. Le chapitre premier explique le cadre d'analyse, la problématique constructiviste et la méthodologie. Le chapitre deux introduit la recherche-action "pomme(s) des Alpes" comme un retour d'expérience constructiviste. Le chapitre trois présente les résultats de la recherche-action. Le chapitre quatre commente ces résultats en insistant sur la co-construction du couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes".

La seconde partie, "construction d'une théorie de moyenne portée", comprend cinq chapitres. Le chapitre 5 décrit l'entreprise de production de fruits et légumes comme une exploitation agricole. Le chapitre 6 présente, en s'appuyant sur une analyse stratégique de la mission et de la légitimité, une "modélisation orientée projet" de la PME agricole. Les chapitres 7 et 8 décrivent l'évolution de la transaction PME-GMS, d'abord située dans une atmosphère fordiste puis dans une atmosphère qualité. Le chapitre 9 s'intéresse au partenariat de PME en se fondant principalement sur le modèle de l'économie de la qualité. Le développement de la méta-règle "qualité" introduit les arbitrages pour "avoir confiance et donner confiance".

La troisième partie, "une approche managériale : le couple produit/territoire", ne contient qu'un seul chapitre. Le chapitre 10 propose, au niveau du secteur agricole, des grilles d'action et de réflexion basée sur la régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif au sein du couple produit/territoire.

PARTIE 1 :
POSTURE DE RECHERCHE

La partie 1 "Posture de recherche" présente les différentes étapes de la recherche, avant la recherche-action, pendant la recherche-action et après la recherche-action.

Avant d'aborder la recherche-action, il est important de souligner et de nommer les difficultés rencontrées par un chercheur impliqué car l'observateur/modélisateur scientifique n'échappe pas à l'engagement personnel dans la construction collective. La démarche constructiviste guide la réflexion, l'action et l'implication dans une "problématique et méthodologie" construite à partir d'une recherche-action. S'appuyant sur la procéduralité de la rationalité et sur la modélisation systémique des phénomènes, elle responsabilise le chercheur face à ses intentionnalités (Chapitre 1 Intentions de recherche).

Ce cheminement "déstructurant - restructurant" de la recherche-action "pomme(s) des Alpes" se fonde sur des concepts opérationnalisables et souhaite valoriser une connaissance théorique et pratique. Il s'agit de présenter la première co-construction qui souhaite faire émerger un objectif commun de la complexité (Chapitre 2 Un retour d'expérience constructiviste : la recherche-action "pomme(s) des Alpes).

Les résultats de la recherche-action "pomme(s) des Alpes" distinguent la co-construction entrepreneur-chercheur relative à l'exploration individuelle des possibles puis se recentrent sur les formalisations finalement choisies au niveau de cahiers des charges (Chapitre 3 Pomme(s) des Alpes : présentation des résultats).

La deuxième co-construction où les projets individuels émergent de l'objectif commun et la troisième co-construction où les projets collectifs émergent des projets individuels permettent d'expliquer la co-construction du couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" (Chapitre 4 Pomme(s) des Alpes : la co-construction du couple produit/territoire).

Chapitre 1 : Intentions de recherche

La nécessité de s'investir dans une recherche impliquée et de respecter l'engagement philosophique et sociétal pour la **pérennité compétitive** a motivé l'inscription dans une **épistémologie constructiviste**. Cette épistémologie vient conforter une définition de la gestion comme science de l'action. Le constructivisme constitue alors une grille de réflexion et d'action dans un monde complexe.

En outre, pour aborder la recherche-action "pomme(s) des Alpes", le chercheur s'appuie sur une connaissance du secteur. Cette expérience est formalisée sous le pré-concept de **couple produit/territoire** (Cf.figure 2).

Figure 2- Intentions de recherche

Une "problématique et méthodologie" sur la recherche en management stratégique

Aborder la recherche-action : hypothèses et pré-concepts introductifs

- * Epistémologie constructiviste
- * Pérennité compétitive
- * Couple produit/territoire

1-1 Une recherche en gestion

Afin de positionner la recherche, il semble important de préciser ce qu'est la formalisation de l'expérience de l'auteur sous le pré-concept de couple produit/territoire. Cette connaissance du terrain implique pour l'auteur d'accepter la complexité du milieu dans lequel la stratégie des entreprises sera étudiée.

1-11 Le couple produit/territoire, première ébauche

Les intuitions relatives à l'expérience professionnelle du chercheur sont présentées par rapport à sa connaissance des GMS et à une étude exploratoire sur 37 stratégies partenariales locales.

L'auteur profite de son expérience du secteur industriel des GMS. Le développement sur les choix logistiques de la grande distribution pour les fruits et légumes s'appuie sur trois études et sur des connaissances liées à des contacts avec des responsables nationaux et régionaux. Les GMS approchées sont : AUCHAN, CARREFOUR, CASINO, INTERMARCHÉ, LECLERC, MONOPRIX et SYSTÈME U. Pour des raisons de confidentialité, l'anonymat des interlocuteurs est préservé. L'étude sur les "stratégies qualité dans la filière fruits et légumes" ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992) cerne l'approche qualité des GMS. L'enquête menée dans le cadre de "pommes des Alpes" aide à mieux définir la demande produit/service des GMS ((TRIMOUILLE) ROLLET A. et ALAVOINE-MORNAS F., 1996). Des entretiens effectués, en 1996, sur les fruits et légumes de terroir, aident à comprendre la cohésion stratégique des GMS entre l'offre faite aux consommateurs, les contraintes structurelles de l'organisation interne et les demandes adressées aux fournisseurs.

A- La méthodologie

Le but de l'étude sur les trente-sept stratégies collectives locales est de caractériser les partenariats basés sur la valorisation de produits agricoles locaux. La volonté est de ne pas se restreindre aux démarches terroir ou assimilées, encadrées par une AOC, un label régional ou une appellation montagne. Contrairement à "L'inventaire du patrimoine culinaire de la France" (1993) sur les produits de terroir auquel ont participé, entre autres, le CNRS, l'INRA et le CNAC, les stratégies partenariales étudiées n'ont pas obligatoirement, d'ancrage historique profond et prouvé dans la localité.

C'est dans cet esprit que le terme "territoire" et non pas "terroir" a été choisi. **Le terme territoire permet d'échapper à la vision agronomique de terroir en montrant la prépondérance de la volonté des acteurs.** *"On appelle en général territoire ce genre d'espace qu'un groupe s'est approprié, qu'il a conscience de s'être approprié, et qu'il a approprié à ses besoins, à sa structure."* (BRUNET R., 1986; p. 303). Le territoire comprend des notions anthropologiques comme la culture, l'éthique et le système de valeurs

du dirigeant de la PME... Située dans un local, étendu ou non, les approches sociologiques de sentiment d'appartenance, de "communauté" préexistante facilitent la compréhension de l'action collective où groupe et intérêt sont inséparables. Le coût de participation se trouve ainsi souvent réduit à la faveur des obligations morales ancrées dans une collectivité dominée par les liens de solidarité (BOUDON R. et alii, 1996). Une culture, une proximité géographique et une histoire communes, sans être indispensables, facilitent la coopération entre les opérateurs parce que chacun connaît les pratiques et les comportements de ses commensaux. La quasi-similitude des systèmes de production prépare la cohésion des décisions stratégiques. Le territoire est ainsi un maillage d'interconnaissance et d'interdépendance, voire de confiance.

Les stratégies partenariales locales sont abordées dans une **approche qualitative** pour savoir si et comment elles peuvent devenir un nouvel objet de recherche. Il s'agit de savoir "*comment le problème se pose pour la population intéressée*" (GHIGLIONE R. et MATALON B., 1985; p. 93). Cette recherche exploratoire tente de comprendre et d'expliquer un phénomène.

Le questionnaire est bâti selon deux parties. Dans un premier temps, il s'agit de savoir en quoi le fruit ou légume est différent des produits similaires génériques aux yeux de la production. Cette approche de la différence est ensuite quantifiée en termes de tonnage présenté sur le marché et de nombre d'entreprises participantes. Dans un deuxième temps, l'enquête porte sur une analyse stratégique en s'intéressant au mode de valorisation de cette différence et au processus par lequel elle devient un avantage concurrentiel. La cohérence entre le mode de management stratégique, les relations avec les clients et l'insertion dans le local est symbolisée par le cahier des charges et le signe de qualité employé.

L'étude est ciblée sur le Grand Sud de la France, c'est-à-dire les régions Aquitaine, Corse, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Provence - Alpes - Côte d'Azur et Rhône-Alpes. Une diversité maximum des stratégies partenariales locales en fruits et légumes est recherchée. Ainsi, les marques commerciales collectives font intégralement partie de l'étude. Cinquante questionnaires ont été envoyés par la poste, aux Directions Départementales de l'Agriculture (DDAF), Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF), Chambres d'agriculture départementales et régionales et aux Comités Economiques Agricoles Fruits et Légumes de tout le Grand Sud de la France. Dans les cas où existaient déjà des contacts précis avec des organismes regroupant des opérateurs autour d'un produit de qualité typique, le questionnaire leur était directement adressé.

Une lettre accompagne le questionnaire d'enquête : "Dans le cadre de ses recherches sur la qualité des fruits et légumes frais, le CEMAGREF s'intéresse aux liens existant entre ces produits agricoles et leurs "territoires" de production. Dans un premier temps, la connaissance des différents types de couples produit typique/territoire permettra de mieux cerner les notions de territoire et de "typicité". De cette étude, naîtra une synthèse sur la valorisation de cette "typicité" par les entreprises du secteur fruits et légumes frais." Des propositions de couple produit/territoire sont faites mais il est laissé au libre choix du responsable de rajouter d'autres produits. Cette approche peu dirigiste a permis de montrer

la diversité des stratégies partenariales [1]. La majorité des résultats obtenus émanent de responsables de services institutionnels étatiques ou professionnels et fournit un point de vue d'expert. Ce choix d'une interrogation indirecte a été rendu nécessaire, car, souvent, les stratégies partenariales locales n'ont pas désigné de porte-parole du groupe.

B- Les résultats

Trente-sept réponses ont été reçues. Les envois sont souvent accompagnés de lettre précisant l'intérêt du sujet et de propositions de rencontres. Des contacts téléphoniques ultérieurs ont souvent apporté des précisions et des vérifications.

Etant donnée la petitesse de l'échantillon, les **résultats**, sauf exception, ne sont pas exprimés en pourcentages mais en données brutes. L'enquête n'étant pas statistiquement valable, aucune analyse de données n'a été réalisée. L'étude développe plutôt les différents cas, aussi précisément que possible.

La notion de couple produit/territoire est alors ébauchée.

1) L'étude montre la grande **diversité des couples produit/territoire**. Quelques démarches ne sont pas structurées commercialement et n'ont pas de signe marketing distinctif collectif mais revendiquent une différence de leur produit ou un sentiment d'appartenance à un "territoire". Certaines sont issues de systèmes incitatifs mis en place par des institutions professionnelles locales de type CEAFL ou chambre d'agriculture pour rassembler des producteurs travaillant sur un même lieu. Elles regroupent les entrepreneurs autour d'un bassin de production grâce à une marque commerciale collective, plutôt axée sur les besoins des grands distributeurs. D'autres préfèrent valoriser un terroir agronomique en s'appuyant sur des Signes Officiels de Qualité. Ces dernières démarches, au travers de stratégies relationnelles, arbitrent en faveur d'une forte implication de l'Etat. Cette prééminence de la vision économique et d'aménagement du territoire de l'Etat est favorisée par des incitations financières et informationnelles.

2) L'enquête, en se basant sur des sources d'informations ciblées n'a **pas eu accès aux stratégies partenariales spécifiquement incitées par les clients**. Ce volet du travail est abordé, ultérieurement, par le biais d'interviews de responsables fruits et légumes de la grande distribution.

3) La zone géographique s'est économiquement développée à partir d'un bassin de production ou est, au contraire, réduite spatialement à un terroir. Il est donc prépondérant de **dépasser la notion de terroir agronomique**.

4) Les liens existants entre un produit et sa zone de production sont complexes et sont peu dissociables. Il convient bien de penser **l'approche en termes de produit et de territoire**.

¹Cf. Annexe 1 "Les 37 couples produit/territoire".

Les couples produit/territoire sont des construits sociaux regroupant des acteurs qui, ensemble, souhaitent construire ou conserver un avantage concurrentiel.

5) La notion de **qualité intrinsèque du produit** offert est très souvent citée dans les propos. La distinction en terme de qualité du produit/service est plutôt énoncée par les couples produit/territoire qui se regroupent autour d'un bassin de production assez large.

6) Les **processus stratégiques** mis en oeuvre pour construire les couples produit/territoire vérifient l'assertion de L. TIMBAL-DUCLAUX (1992); pour vaincre les résistances au changement des entrepreneurs, il faut la convergence de catalyseurs internes et externes. Ce constat rappelle une vieille loi de la **pensée systémique** : un organisme évolue sous la double pression de son environnement externe et de ses éléments internes.

7) Pour mieux appréhender la dynamique de construction et de pérennité compétitive du couple produit/territoire il semble intéressant de développer les liens existants entre processus stratégique, systémique, qualité, et partenariat.

1-12 La stratégie en milieu complexe

L'étude de la stratégie en milieu complexe conditionne l'usage de l'outil systémique.

A- Processus stratégique, systémique, qualité, et partenariat

La stratégie est diverse : autant d'écoles autant de définitions. Les multiples propositions de caractérisation de la stratégie s'accordent à reconnaître la cohérence ou l'incohérence dans la relation entretenue pro-activement ou réactivement par une firme avec son environnement. De nombreuses typologies existent selon les questions posées. Toutefois, très souvent se retrouve l'opposition entre les matrices utilisées comme modèles rationnels proposant des recettes et les processus plus heuristiques. A l'heure actuelle, se développent les méthodes de type "accompagnement"; c'est en participant à l'action, en répondant à une demande sociale à construire, que le consultant - chercheur trouve sa légitimité. Ainsi, c'est à la fois l'outil de l'analyse stratégique et la manière de l'utiliser qui caractérisent cette nouvelle période du management stratégique. La présentation chronologique des nombreux modèles du management stratégique et des outils de la décision stratégique illustre cette évolution (ALLOUCHE J. et SCHMIDT G., 1995a; 1995b).

Dès 1938, C. BARNARD, cadre puis président de la Bell Telephone Compagny (USA), énonce la problématique de la stratégie. *"Ce qui importe pour l'efficacité de l'organisation, c'est du point de vue externe : la pertinence des buts par rapport à la situation environnante totale et du point de vue interne : l'équilibre entre la communication des membres de l'organisation entre eux, leur volonté de contribuer à l'action et l'existence d'un but commun."* (MARTINET A.C., 1988; p. 50). Les premiers jalons sont posés : la nécessaire approche "totale" et équilibrante de la stratégie dans ses liens avec les actions et

les intentionnalités des individus. Ainsi, dès après la Seconde Guerre Mondiale, des modèles de gestion s'appuyant sur la cybernétique de N. WIENER, puis les **approches systémiques** précisent le rôle de la régulation dans la reproduction et la transformation du système - entreprise.

A la fin des années 70, la prise en compte obligatoire de la turbulence de l'environnement et de la nécessité de penser la stratégie en milieu **complexe** engendre des développements importants, beaucoup moins rationnels que ceux s'appuyant sur les matrices stratégiques. Pour gérer la complexité de l'homme au travail, se développent plusieurs grands axes comme la **qualité**, les **approches processus** et les **stratégies partenariales**.

Ainsi, le modèle à copier n'est plus américain mais devient celui de "la **qualité** à la japonaise". La "qualitique", "*ensemble des sciences et techniques relatives à la gestion de la qualité*" (PERIGORD M. et FOURNIER J.P., 1993; p. 230), mêle **aspect humain** et technologique. Les années 80 s'entichent de la qualité. Celle-ci, comme satisfaction du client, interne et externe, est une panacée. Le best-seller mondial, par la suite fort contesté, de T. PETERS et R. WATERMAN (1983) prône "l'excellence" et défend les ressources humaines, sources de qualité et de productivité. "Melting pot culturel", la qualité associe des perceptions et pratiques japonaises (ISHIKAWA K., 1984) et américaines (JURAN J.M., 1989) puis européennes (STEENKAMP J.B., 1989). L'évidence des liens avec la culture rapproche la stratégie des préoccupations de la gestion des ressources humaines. STRATEGOR (1993; p. 503) propose le tétraèdre "stratégie - structure - décision - identité" pour "*chercher les voies de la liberté d'agir*". L'homme devient le centre de l'analyse stratégique; et les nouveaux développements, issus des sciences cognitives, enrichissent les travaux sur la prise de décision stratégique.

Puis, les modèles stratégiques s'orientent, au travers de l'**approche processus**, vers l'adaptation aux changements et aux fluctuations internes et externes plutôt qu'à la prévision à plus long terme. La maîtrise du temps devient avantage concurrentiel au même titre que la qualité, la productivité ou l'innovation. La prépondérance des stratégies logistiques s'affirme avec la "time based competition" de G. STALK (1988) et le Reengineering de M. HAMMER et J. CHAMPY (1993). Le management devient action stratégique. P. LAGADEC (1991) propose de gérer l'urgence et la crise en s'appuyant sur une analyse de l'héritage de l'entreprise. Pour R. CALORI et T. ATAMER (1989), le management transformateur s'appuie sur l'analyse des ressources et des compétences pour engendrer - ou assumer - le changement. Parallèlement, G. HAMEL et C.K. PRAHALAD (1989) vantent le pôle de compétences.

Les **stratégies de coopération** abordent le point de vue des managers par rapport à l'action collective. Les coopérations inter-entreprises puisent dans les théories économiques et plus particulièrement dans la théorie de la firme. La firme doit prendre en compte, outre l'environnement concurrentiel, des relations avec les partenaires sociaux dans le cadre d'une stratégie sociétale (SAINSAULIEU R., 1990). J.P. ANASTASSOPOULOS et alii (1985) s'intéressent aux stratégies relationnelles et montrent que la stratégie se développe selon trois axes : valeur, compétence mais aussi sécurité.

Parallèlement à l'étude de l'évolution des outils de la stratégie, il est indispensable de s'interroger sur la transformation du rôle et de la méthodologie du chercheur. Dans cet esprit, R. PEREZ (1997; p. 25-26) propose, face à la complexité des situations contemporaines, de nouvelles valeurs pour le management : *"une attitude pro-active plutôt qu'adaptative, [...] des finalités plus attentives aux différents "détenteurs d'enjeux" [...] (et) une démarche inductive et heuristique."* L'approche systémique fournit une heuristique intéressante pour l'analyse de la stratégie d'entreprise en milieu complexe.

B- L'outil systémique

L'approche systémique est originellement transdisciplinaire. Elle apparaît dans les années 40, lorsque des chercheurs de disciplines aussi diverses que l'électronique et la biologie constatent, grâce à une approche systémique, des possibilités d'études analogiques entre les automates et les cellules vivantes.

Ultérieurement, de très nombreuses applications ont été trouvées pour expliquer l'entreprise. La notion de système est applicable à différents niveaux selon la discipline dans laquelle la question est posée. Les écologues se préoccupent du "système - terre" (GREPPIN H., 1993), les macro-économistes du système statistique industriel, les méso-économistes du système filière, les agro-économistes du système agricole, les gestionnaires du "système - entreprise", voire à un découpage encore plus fin, du système de production ou du système d'information de l'entreprise. Pour illustrer la stratégie globale de l'entreprise, le découpage en "système - entreprise" paraît le plus adéquat.

Au fur et à mesure des besoins de la modélisation, les **définitions du système** ont évolué. *"Unité complexe organisée"* (MORIN E., 1977; p. 148). *"Un système (est) défini par un complexe d'éléments en interactions non aléatoires"* pour J. PIAGET (1972; p. 312). *"Pour savoir si un assemblage, un ensemble, une entité complexe et différenciée est ou non un système, il faut se poser la question : cet ensemble est-il capable d'auto-reproduction? Si oui, on a affaire à un système"* (BAREL Y., 1979; p. 218)... Les nombreuses définitions s'entendent toutes, à peu près, sur le fait que le système est une totalité dynamique auto-régulée et capable de se reproduire, caractérisée par sa structure d'éléments en interaction, son activité et sa finalité, par rapport à un environnement.

Le système possède des propriétés importantes qui caractérisent son comportement dans le temps. Le **principe d'interaction** met en exergue que chaque élément d'un système est dépendant des autres éléments. Le **principe de totalité** défend, à la fois, le tout comme supérieur et inférieur à la somme des parties. Le **feed-back**, appelé encore **boucle d'informations** ou boucle de rétroactions, rompt avec le principe de causalité linéaire en introduisant l'idée de boucle causale pour engendrer l'évolution d'un système : *"effondrement, résistance ou déplacement"* (GOMEZ P.Y., 1994; p. 124-125).

L'information et la **communication** sont au coeur de la **dynamique des systèmes**, tant interne qu'au niveau de la relation avec l'environnement. Elles en autorisent l'identité et la transformation. Les boucles de rétroaction positive induisent le changement d'un système;

les boucles de rétroaction régulent, stabilisent, rééquilibrent. La non prise en compte de l'information, si elle est rejetée comme "bruit" sans signification, entraîne, à terme, la crise voire la mort d'un système devenu inadapté.

Grâce au couplage de rétroactions positives et négatives, le système est capable, après perturbation de recréer les conditions de son équilibre et de sa stabilité, de s'adapter aux variations des environnements pour survivre. **L'homéostasie** est *"une des propriétés les plus remarquables et les plus caractéristiques des systèmes ouverts de haute complexité. Un système homéostatique (une entreprise [...]) est un système ouvert maintenant sa structure et ses fonctions par l'intermédiaire d'une multiplicité d'équilibres dynamiques. Equilibres rigoureusement contrôlés par des mécanismes de régulation interdépendants. Un tel système réagit à tout changement provenant de l'environnement ou à toute perturbation aléatoire, par une série de modifications de grandeur égale et de direction opposée à celles qui lui ont donné naissance : ces modifications ont pour finalité le maintien des équilibres internes"* (DE ROSNAY J., 1975; p. 129).

Le système est capable d'organisation spontanée, de création. Le concept d'**auto-organisation** se construit, peu à peu. Il y a une potentialisation de ce qui était précédemment inhibé (BAREL Y., 1979). L'auto-organisation ne va pas forcément dans le sens d'une meilleure adaptation à l'environnement. Complexité née de la complexité, sa prise en compte nécessite une approche processuelle, des interactions dans l'espace et le temps : *"[...] on peut admettre que dans tout système complexe, chaque unité ou chaque activité combine en permanence, suivant un dosage variable selon les moments, homéostasie, contradictions germes ou facteurs de crise, et changement"* (MELESE J., 1990; p.26).

Cependant, l'entrepreneur se posant toujours la question du pilotage et/ou de la régulation [2] de son "système - entreprise", il est essentiel, d'abord, d'en tenter une modélisation.

La perception de la complexité d'un système est caractérisée par des aspects quantitatifs, qualitatifs et dynamiques. L'aspect quantitatif se traduit par la variété du système. Le qualitatif est associé à l'incertitude relative au système observé. Le dynamique est lié à l'imprévisibilité (IARONZINSKI NETO A. et KIEFFER J.P., 1995).

J.L. LE MOIGNE (1990; p.20) finalise la théorie du système général en montrant l'intérêt de passer de la question *"De quoi c'est fait?"* à celle *"Qu'est-ce que cela fait?"*. Si l'on souhaite modéliser un phénomène, il faut se rappeler que toute **représentation** est téléologique, c'est-à-dire qu'elle n'est pas neutre mais qu'elle intègre les projets du modélisateur. Le chercheur doit être conscient de la projectivité de son (ses) intentionnalité(s) sur le modèle en construction - "quel est le résultat que je souhaite obtenir?" -, et être conscient que ses buts évoluent, concomitamment, avec sa modélisation.

²"Le pilotage sert à diriger les processus vers des objectifs donnés, à l'aide de directives concrètes. [...] La régulation sert à atteindre un certain comportement futur du système, à l'intérieur d'une marge de tolérance." (PROBST G. et ULRICH H., 1989; p. 94).

L'outil systémique considère l'entreprise comme un système socio-technique ouvert, un lieu stratégique commun (PARADEISE C., 1994). Il doit aider à contrôler l'équilibre et le changement en vue d'une plus grande efficacité de l'action managériale.

1-2 La gestion comme science de l'action

La gestion présente la particularité d'associer réflexion et action. Discipline récente, elle permet de bousculer un peu la tradition épistémologique et d'arguer de la subjectivité et de l'intentionnalité du chercheur, modélisateur et acteur dans l'événement.

1-21 Bref retour sur la valeur de la connaissance en sciences de gestion

Pour comprendre la valeur de la connaissance en sciences de gestion il est important d'introduire une rapide histoire de l'épistémologie et une présentation des méthodologies utilisées en sciences de gestion.

A- Bref retour sur l'histoire de l'épistémologie

Ce bref retour se contentera de quelques reprises majeures.

ARISTOTE propose les trois axiomes de la syllogistique. L'**axiome d'identité** correspond à l'affirmation A est éternellement A. L'**axiome de non-contradiction** met en évidence qu'il n'est pas possible d'affirmer ou de nier en même temps : B ne peut être à la fois A et non A. Pour l'**axiome de tiers exclus**, toute chose est affirmée ou niée : B est ou A ou non A (LE MOIGNE J.L., 1995; p. 121).

En 1637, R. DESCARTES publie le discours de la méthode, basé sur quatre célèbres préceptes. L'**évidence** s'énonce comme "*ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle*". L'**analyse** s'exprime par "*diviser, chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre*". Par la **synthèse**, il montre qu'il faut "*conduire par ordre mes pensées en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu comme par degrés jusqu'à la connaissance des plus composés, et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres*". Enfin, l'**énumération** préconise de "*faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre*". Les empiristes J. LOCKE et D. HUME critiquent la position rationaliste en insistant sur les capacités de l'homme à observer le monde au moyen de leurs sens (CHALMERS A., 1991; p. 19).

A. COMTE, vers 1828, propose le tableau synoptique des disciplines scientifiques qui constitue un des fondements du positivisme. "*L'idée clef du positivisme est que le monde*

social existe de façon extérieure et que donc ses propriétés doivent être mesurées à travers des méthodes objectives, plutôt qu'être inférées subjectivement à travers des sentiments, des réflexions ou l'intuition" (USUNIER J.C. et alii, 1993; p. 33). Au fil des travaux, sont progressivement associées plusieurs conséquences découlant de cette définition, dont l'indépendance de l'observateur, le but de la science comme recherche de la causalité, la logique hypothético-déductive, la nécessité de sélectionner des échantillons de taille suffisante pour généraliser les régularités...

Dans les années 1920-1930, le positivisme logique, issu du cercle de Vienne (R. CARNAP...) cherche à défendre la science et la distinguer du discours métaphysique et religieux. La définition de la science précise alors les méthodes de la recherche scientifique et les critères d'évaluation. Quant à K. R. POPPER, il veut établir une *"ligne de démarcation entre science et non-science"* (DI RUZZA R., 1988; p. 86) et cherche à définir la scientificité par un meilleur critère que la vérifiabilité. Il propose de déterminer la scientificité d'une théorie par la possibilité de la réfuter. La falsifiabilité modifie, ainsi, le rôle de l'expérimentation. Toutefois, le chercheur ne doit pas céder trop facilement à la critique. Il importe qu'il considère le verdict comme un éclairage nouveau pour sa théorie.

En 1975, P.K. FEYERABEND, souvent qualifié de relativiste sceptique, s'interroge sur les prétentions de la science moderne par rapport à la "non-science" poppérienne. Soulevant un tollé, il invite ainsi les scientifiques à se reposer des questions sur l'importance de la méthodologie en recherche. En réaction, A. CHALMERS (1991; p. 14) écrit : *"Le but de la science doit certainement être jugé relativement à d'autres buts et intérêts mais, une fois ce but adopté, l'efficacité de ses méthodes et de ses normes n'est pas une question d'appréciation subjective; c'est un fait objectif qui doit être établi de façon concrète."*

Opposé au positivisme, la phénoménologie met en avant que le monde et la réalité ne sont pas extérieurs et objectifs. Ils sont le produit d'une construction sociale. Parce que le chercheur attribue du sens à son action, elle devient connaissance. Peu à peu l'intentionnalité et l'action de changement du chercheur, la récursivité et la dialectique de la connaissance, l'irréversibilité du temps deviennent "pertinentes" dans les nouvelles sciences de conception comme les sciences de l'ingénieur ou la gestion. La complexité devient le phénomène à modéliser. La causalité n'est plus linéaire, elle est bien circulaire : *"(la complexité) n'est pas une pensée "holistique" qui privilégie le global sur l'analyse de ses composants, elle veut articuler le tout et ses parties, le global et le particulier en un aller et retour incessant"* (WEINBERG A., 1995; p. 16). Se combinent ainsi les certitudes et les incertitudes, le séparable et l'inséparable, le système et le paradoxe (BAREL H., 1979).

B- Bref retour sur les méthodologies en gestion

Les travaux du physiologiste C. BERNARD insistent particulièrement sur l'originalité des études sur l'être vivant par rapport à la matière inanimée. G. CANGUILHEM dégage cinq raisons qui rendent la méthode expérimentale plus délicate à manier dans les laboratoires de sciences de biologie que dans ceux de physique et chimie. Sont ainsi particulièrement problématiques la spécificité du vivant avec la différenciation existant de variété à variété,

d'espèce à espèce; l'individuation; la totalité de l'organisme (un organisme amputé n'est pas le même qu'un organisme diminué d'un organe); l'irréversibilité des phénomènes biologiques au contraire de la réversibilité, au moins élémentaire, des phénomènes mécaniques et les problèmes éthiques posés l'expérimentation sur des problèmes humains (BARREAU H., 1992).

Pendant longtemps, les sciences humaines ont été assujetties au qualificatif de "molles" au contraire de l'approche "dure" des sciences "pas de l'homme" comme la physique... En effet, *"les sciences humaines se trouvent placées en cette position particulière de dépendre de l'homme à la fois comme sujet et comme objet"* (PIAGET J., 1972; p. 45). La décentration nécessaire à l'objectivité est alors bien plus difficile; l'observateur attribue des valeurs aux faits qui l'intéressent. Il naît, alors, une interaction dialectique entre le sujet et l'objet. Le sujet modifie l'objet à étudier et, en retour, l'objet transforme le mode de connaissance du sujet... Ces interactions entre le sujet et l'objet rendent particulièrement difficile l'expérimentation au sens où elle est utilisée dans les sciences de la nature, car celui qui parle de quelque chose n'est pas autre chose que ce dont il parle (BAREL Y., 1979; p. 23).

C. MOUCHOT (1990; p. 64), tout en restreignant son analyse aux sciences sociales, prend en compte la subjectivité du chercheur. Il caractérise la démarche du savant par quatre étapes : *"le choix de l'objet d'études, le point de vue porté sur cet objet, la recherche des causalités, et enfin les résultats obtenus"*. Seule phase objective, le cheminement logique utilisé pour la détermination des causes peut être suivi par tous (Cf. Figure 3).

Figure 3- Etapes et caractéristiques de la recherche en sciences sociales

Etapes	Caractéristiques
Choix de l'objet d'étude	Subjectivité : jugement de valeur, l'objet est "important".
Point de vue porté sur l'objet; méthode d'approche de l'objet	Subjectivité : la définition précise de l'objet fait ressortir les éléments jugés les plus importants
Recherche des causalités	Objectivité : le cheminement, logique et cohérent, peut être suivi par tous
Résultats de l'étude	Subjectivité : les résultats sont jugés (bons ou mauvais...)

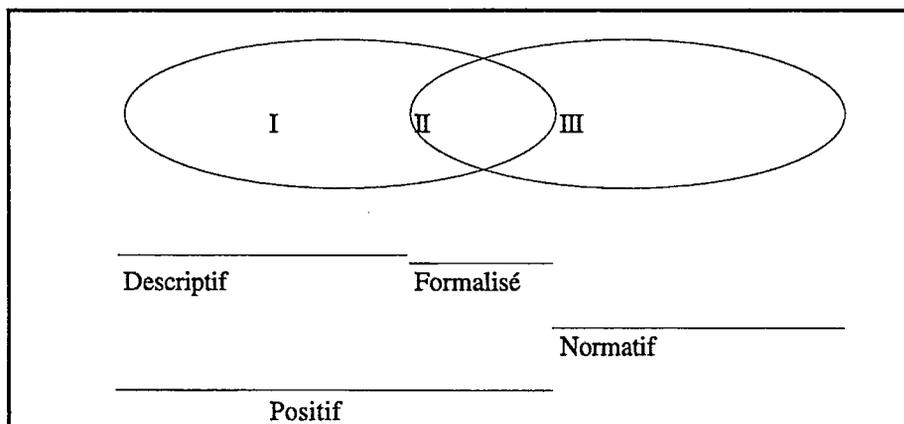
Source : MARTINET A.C. (1990; p. 64).

L'épistémologie du management présente des caractéristiques par rapport à celle des sciences humaines. Bien souvent, la pratique de la gestion reste éclectique, c'est-à-dire que les managers se fondent sur diverses disciplines comme l'économie, la sociologie, la psychologie... L'accès des chercheurs au "terrain" peut être conditionnel avec des clauses de confidentialité. En outre, cette recherche intègre des recommandations pour engager des actions.

Ainsi, si la reconnaissance de l'économie comme science est déjà ancienne, la position de la gestion, liée à son engagement dans l'action, est plus problématique. P. LORINO (1991; p. 8) souligne, en le déplorant, le partage épistémologique, depuis des décennies, "des rôles au moins implicite entre le micro économiste et le théoricien du management. [...] Le rôle de l'économiste est de fournir les bases d'une compréhension des phénomènes et de leur analyse théorique. Il doit fournir l'intelligibilité, la visibilité. L'économiste doit voir. Le rôle du théoricien de gestion est de forger les outils d'une action opérationnelle. Il doit fournir l'efficacité, l'opérabilité, la motricité. Le manager doit se mouvoir. [...] (Alors que) l'économie (s'envolerait) sur les sommets de la formalisation mathématique, le management (dévalerait) les ravins de l'empirisme". Il conclut sur la nécessité d'établir des ponts entre les deux disciplines. Pour caractériser l'originalité épistémologique de la science de gestion, J.L. LE MOIGNE (1990; p. 123) s'appuie sur une réflexion de H.A. SIMON. La science de gestion "est de même nature que celle des sciences de l'ingénierie ou de l'architecture ou de la musique : elle est science de conception (Science of design) et non science d'analyse; autrement dit elle se définit par son projet de connaissance beaucoup mieux que par son objet de connaissance."

Ainsi, les buts de la recherche en gestion sont doubles : à la fois, conduire à une meilleure compréhension de ce qu'est la science du management mais aussi amener les managers à concevoir comment réaliser, au mieux, leurs tâches. L'originalité de la recherche en management est de coordonner deux aspects. Un versant descriptif et positif analyse les stratégies concrètement observables. Un autre, normatif et propositionnel, fournit un ensemble de problématiques, de concepts, de principes, de méthodes, sur lesquels le stratège en acte s'appuie, "en remplissant les blancs liés aux contingences de sa situation particulière" (MARTINET A.C., 1990; p. 226). Les modèles économiques (économie des coûts de transaction, économie de la qualité...) participent souvent au versant normatif de la théorie stratégique (Cf. Figure 4).

Figure 4- Les deux versants de la théorie stratégique



Source : MARTINET A.C. (1990; p. 226).

Selon qu'est privilégié le versant positif ou normatif, les méthodes de recherche en stratégie oscillent entre un positivisme peu soucieux de pertinence et un inductivisme difficile à théoriser.

1-22 La pensée complexe et le constructivisme

La complexité est partout. La nature est complexe : l'ordre, le désordre et l'organisation interagissent. Le temps est complexe. Il est continu et événementiel. Il est le temps irréversible des morphogénèses et des développements. Nature et culture du temps, le regard de l'observateur / modélisateur conçoit scientifiquement, idéologiquement et politiquement (MORIN E., 1977). Le système avec sa finalité et son intentionnalité est ici l'unité de base de la complexité.

Pour aborder cette complexité, il semble important de s'interroger sur les moyens à mettre en oeuvre afin de respecter une volonté de pertinence par rapport au terrain. Le constructivisme semble particulièrement propice à cet engagement.

A- La volonté d'une pertinence terrain

La recherche appliquée a pour projet d'offrir une solution à des problèmes spécifiques. Elle implique, généralement, un travail avec des "commanditaires" qui ont identifié, à l'origine, ces problèmes. Tout un processus d'analyse de la demande est nécessaire, comme d'entendre les points de vue des différents acteurs, de cerner les grands axes de la dynamique organisationnelle et de construire des hypothèses pour expliquer les dires de chacun (BONAMI M. et alii, 1993; p. 99). La recherche se base sur une participation du chercheur afin de mettre en évidence les construits sociaux : croyances individuelles et collectives, comportements, perceptions et valeurs. Cette recherche pour l'action doit conduire au changement; ce dernier est intégré au processus même de la recherche (DUBOST J., 1983 [³]). L'école socio-technique et les situations de gestion sont deux courants de recherches qui s'inscrivent dans cette optique du chercheur en action.

L'école socio-technique privilégie une recherche-action avec des groupes de travail autonomes ou semi-autonomes. Elle part de la constatation que l'organisation du groupe de travail dépend de la technologie et des comportements. L'organisation est, à la fois, un système social et un système technique, donc un système socio-technique. C'est un système ouvert. *"La recherche-action consiste à ne pas analyser une organisation de "l'extérieur" mais à associer aux chercheurs, qui synthétiseront ensuite des propositions de réorganisations, toutes les catégories de personnel concernées par le problème d'organisation et d'avancer par apprentissage mutuel, chaque organisation constituant un cas unique"* (ROJOT J., 1989; p. 2940).

³J. DUBOST (1983) établit une classification des recherches-actions et des recherches appliquées.

La "maïeutique" des situations de gestion, illustrée notamment par J. GIRIN (1990), est fondée sur une falsifiabilité entérinée par le discours critique des pairs. *"Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. Les participants sont tous des agents qui se trouvent engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement. D'autres agents peuvent intervenir dans la situation, pour en faciliter ou en compliquer le dénouement, mais sans être concernés par le jugement [...] Enfin, le jugement formulé sur le résultat est le fait d'une instance extérieure aux participants"* (op. cité; p. 142-144). Elle combine, simultanément, différents niveaux; par exemple celui de la société ou de la grande organisation et celui des individus singuliers, de leurs actions et de leurs interactions. J. GIRIN met en place un dispositif de recherche particulier : une instance de gestion située du côté du terrain, une instance de contrôle sise du côté des institutions de recherche et une mémoire. L'instance de gestion regroupe toutes les personnes ou groupes susceptibles d'être concernés par le déroulement de la recherche ou par ses résultats. Elle prend toutes les décisions concernant les opérations de recherche sur le terrain, le choix des méthodes, les dates... Selon les opportunités, l'instance de contrôle est diversement constituée : groupe d'échanges entre chercheurs, comité de sages, institutions normales de la recherche... S'interrogeant sur la prétention à la scientificité de sa méthode, J. GIRIN se réfère aux critères poppériens. Il pose que *"l'idée centrale de Popper est d'abord que l'édifice scientifique se fonde, en fin de compte sur la notion de critique mutuelle et de tradition critique"* (op. cité; p. 172-173). Débattant, ensuite, sur la possibilité de généralisation des résultats de la recherche sur les situations de gestion, il reconnaît que l'on *"peut analyser, expliquer et parfois aider à résoudre, des situations de gestion particulière, sans être à même de tirer de cette étude une quelconque "généralisation". C'est la version modeste de la prétention à la scientificité qui cherche en quel sens on écrit "l'histoire qui nous intéresse"* (op. cité; p. 176). Elle se résume à une volonté de fidélité aux faits validée par l'argumentation du chercheur sur son observation.

Si la recherche appliquée en stratégie souhaite échapper à un inductivisme naïf ou à une homélie sur son essentielle valeur pratique, elle doit s'interroger sur le modèle cognitif et les moyens de représentation du modélisateur. Le **constructivisme** se veut une réflexion épistémologique, pour le chercheur en action face à la complexité.

B- Le constructivisme : associer la réflexion et l'action

Le constructivisme bâtit une épistémologie pour le stratège en acte. Il se construit autour de l'acceptation de l'impossibilité de l'objectivité; il établit un lien entre le chercheur "isolé" sur son terrain et le reste de la communauté scientifique en favorisant l'intersubjectivité (JAROSSON B., 1992).

Chaque travail théorique se construit dialectiquement sur l'inséparabilité des contradictoires que sont la thèse et l'antithèse que l'on tente d'unir dans la catégorie supérieure de la synthèse. La réflexion stratégique s'interroge sur la complexité du temps et de l'action du

temps sur les phénomènes, sur l'irréversibilité de l'innovation créatrice tout comme de l'adaptation quotidienne des systèmes. Cette quête scientifique s'élabore sous forme d'une "boucle récursive" entre le "sujet concepteur" et le "sujet conçu" (MORIN E., 1977). Apprentissage, la rédaction à vocation scientifique ou didactique et pratique tente de rendre linéaire la circularité d'une intelligence qui organise le monde en s'organisant elle-même (PIAGET J., 1972). Le chercheur est conscient de la direction téléologique imprimée à son travail : souvent, en stratégie, son action devant induire un changement "profitable" dans le cadre particulier de cette thèse il s'agit de l'engagement du chercheur pour la pérennité compétitive. Confronté à la rationalité procédurale, stratégique ou non-rationnelle des managers (MUNIER B., 1994), le stratège ne peut que s'interroger sur ses propres caractéristiques cognitives (CALORI R. et SARNIN P., 1993).

Le constructivisme s'appuie sur ces assertions parcellaires pour construire une épistémologie. J.L. LE MOIGNE (1990, 1994; 1995) oppose la gnoseologie et la méthodologie du constructivisme à celle du positivisme. Il se repose sur trois hypothèses - l'hypothèse phénoménologique, l'hypothèse téléologique et l'hypothèse de procéduralité de la rationalité - et sur une méthodologie fondée sur le principe de la modélisation systémique. La rationalité procédurale s'appuie sur les travaux de H.A. SIMON. L'hypothèse phénoménologique [4] rend compte des caractéristiques de l'expérience connaissable : l'irréversibilité, la dialectique et la récursivité de la cognition. L'hypothèse téléologique explicite les finalités du modélisateur et conçoit la science comme projet de connaissance valuée. *"Ainsi assumée, (cette hypothèse) permettra aux épistémologies constructivistes qu'elle fonde d'exprimer les connaissances rendant compte des phénomènes d'autonomisation, d'auto-organisation ou d'auto-poïèse, puisqu'elle n'interdit pas au sujet connaissant d'assumer le caractère auto-référentiel de son activité cognitive"* (LE MOIGNE J.L., 1995, p. 73).

Sous certaines conditions, cet auteur pense que les hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste englobent celles des positivismes et donc en "récupèrent" les connaissances. *"(La pensée systémique) est le support de la pensée inventive tandis que l'approche analytique est le support de la pensée connaissante"* (DE ROSNAY J., 1975; p. 141). La modélisation analytique n'est pas contradictoire avec la modélisation systémique. Elle est complémentaire, concurrente et antagoniste. Pour mieux comprendre un phénomène, il faut réunir ces logiques différentes dans des projets cohérents. Cette réunion peut s'opérer en distinguant les niveaux de logique en vigueur dans l'entreprise selon la proposition de J. MELESE (1990). L'articulation "disjonction - conjonction" de E. MORIN permet d'échapper à la façon univoque d'aborder les problèmes. Les différentes logiques se combinent, se hiérarchisent en un méta-message explicatif (BAREL H., 1979). D. GENELOT (1992; p. 133) insiste sur l'opérationnalisation de cette conception : *"E. MORIN propose le processus de "distinction - conjonction" comme alternative à la façon monovariante d'aborder les problèmes : les logiques sont distinguées les unes des autres et*

⁴Cette hypothèse remet en cause les fondements de la logique formelle d'ARISTOTE. Ainsi, K. GODEL, avec le théorème d'incomplétude, tend à montrer que la division habituelle des propositions en vraies et fausses n'est pas universelle. De nombreux débats sont ouverts : lire JAROSSON B. (1992), BARREAU H. (1992), LUPASCO S. (1987).

leurs différences sont affirmées, mais elles ne sont pas séparées de la problématique globale à laquelle elles appartiennent. Sans nier leurs existences respectives, on les articule l'une à l'autre ("conjonction") en vertu d'une logique de niveau supérieur qui les intègre sans réduire leurs spécificités."

De nombreux scientifiques ont instrumenté le projet de connaissance proposé par le constructivisme. M. MENARD (1990; p. 8) inscrit son ouvrage sur les organisations dans cette perspective : "[...] une approche "constructiviste", concentrant l'analyse sur les mécanismes internes des organisations élémentaires, afin d'y trouver le point d'appui susceptible de jeter un éclairage nouveau sur les relations interorganisations et, par là, sur le fonctionnement des systèmes économiques." Le constructivisme ne pose pas d'objectif à atteindre mais propose aux acteurs de décider d'une direction à prendre et, par interactions successives, de progresser dans ce sens. Il est particulièrement adapté à la conduite de projets en milieu complexe. N. MILONAS et R. RIBETTE (1995; p.7) s'intéressent à la dialectique entre l'individuel et le collectif : "Il faut tracer une voie médiane entre les projets de chaque acteur et les exigences des projets collectifs". Ils mettent en évidence un processus de construction du futur doublement constructiviste, individuel et collectif.

L'Encyclopédie Terrence réunit, autour du constructivisme, des universitaires et des responsables de la fonction personnel qui se sont donnés pour "objectif de définir une voie pragmatique et efficace dans le management des affaires humaines". De même, les réseaux AEMCX (Association Européenne de Modélisation de la Complexité) ou ISERIS (Institut Supérieur d'Etudes et de Recherches en Ingénierie des Systèmes) "s'auto-exo-réfèrent" autour de ce projet de connaissance et s'entraînant à la maîtrise de la complexité et de l'interdépendance par le biais de la modélisation systémique.

Conclusion chapitre 1

De 1960 à aujourd'hui, les définitions et les théories de la stratégie ont grandement évolué sous l'influence d'un environnement de plus en plus turbulent. Dans un univers plus risqué, plus incertain ou même complexe, les vocables utilisés changent mais tous marquent le mouvement existant. Les matrices très explicites et vulgarisables dans un univers relativement stable ou en croissance, voient leur simplicité condamnée par le nouveau contexte concurrentiel.

L'économie industrielle portérienne rend compte, en les nommant, des multiples forces qui conditionnent la compétitivité sectorielle. Mais, la réussite des entreprises japonaises, prônant la qualité, recentre l'intérêt stratégique sur des problèmes managériaux et organisationnels. Le respect de l'homme et la chasse au gaspillage deviennent les nouveaux principes d'une production au plus juste. Au coeur d'un système souvent homéostatique, l'homme travailleur ou client est un facteur de changement crucial.

Le chercheur en stratégie dispose d'un historique des regards de la recherche et d'un large éventail méthodologique. Il ambitionne une pertinence par rapport au terrain. En acceptant l'idée d'un monde complexe, il s'inscrit dans un processus de changement associant réflexion et action. L'accompagnement de cette transformation nécessite une prise de conscience du chercheur en stratégie des limites de son rôle dans un monde en mouvement et en événement.

Le constructivisme fournit un guide problématique et méthodologique intéressant (LE MOIGNE J.L., 1994, 1995). L'acceptation de la modélisation systémique et des hypothèses phénoménologiques, téléologiques et procédurales conditionne la définition de la stratégie à choisir. L'entrepreneur se construit systématiquement en bouclage avec son environnement, économique et sociétal. L'intervention du chercheur doit respecter ces engrenages et au travers de l'information qu'il peut apporter, être éveillé face à ses intentionnalités. Le constructivisme fournit un guide tant pour la participation sur le terrain que pour la communication avec la communauté scientifique. Il fournit des hypothèses de description des phénomènes qui oriente la recherche.

Ce projet de recherche s'attache être confronté aux réalités d'une praxis. **La recherche est contingente à la finalité que se donne le chercheur et au rôle que lui assigne l'institution dans laquelle il oeuvre. La recherche impliquée n'est pas vraiment abordée à l'aide d'un modèle mais plutôt d'un guide.** Cependant, ce guide, si ténu soit-il, donne une règle de comportement au chercheur et lui confère une certaine perception du terrain.

Chapitre 2 : Un retour d'expérience constructiviste, la recherche-action "pomme(s) des Alpes"

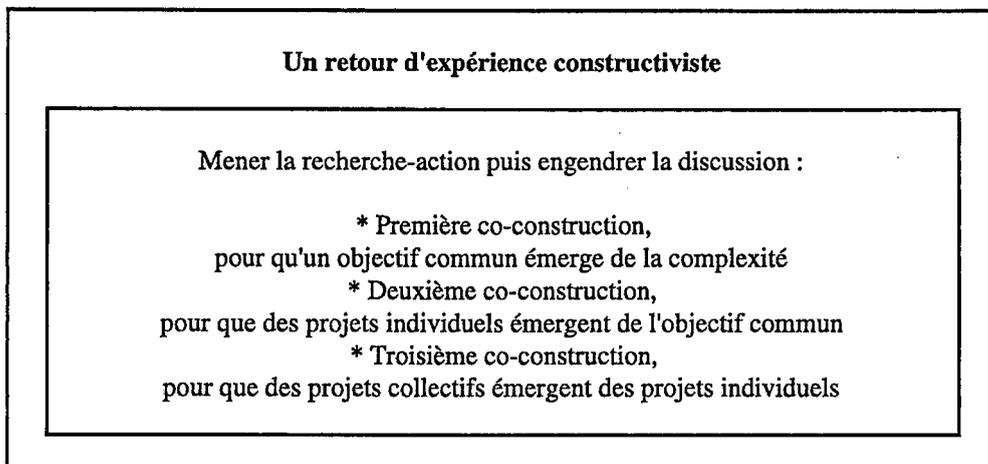
La recherche-action "pomme(s) des Alpes" sur des situations sociales complexes amène le chercheur à envisager trois co-constructions :

- première co-construction, pour qu'un objectif commun émerge de la complexité;
- deuxième co-construction, pour que des projets individuels émergent de l'objectif commun, et
- troisième co-construction, pour que des projets collectifs émergent des projets individuels.

Les face-à-face chercheur-groupe de réflexion sur "pomme(s) des Alpes" puis chercheur-entrepreneur insistent sur l'importance d'une démarche stratégique nécessaire au changement. Le **couple produit/territoire**, peu à peu co-construit, devient alors une grille d'action et de réflexion sur et pour les stratégies partenariales locales des entrepreneurs agricoles.

La présentation du retour d'expérience constructiviste sur la recherche-action "pomme(s) des Alpes" débute par la présentation de l'intention de co-construction puis explique la co-construction des intentions (Cf. Figure 5).

Figure 5- Mener la recherche-action



2-1 Une intention de co-construction

Le chercheur aborde la recherche-action au travers d'un savoir acquis lors d'expériences professionnelles précédentes en tant qu'ingénieur sur le terrain. La présentation du contexte et de l'historique des processus de la "décision composite" (SIMON, 1983) montre que l'élaboration de la méthodologie de recherche est ontologiquement liée à la problématique. La première co-construction aboutit à l'élaboration d'un objectif commun.

2-11 Le contexte de la recherche-action

Le contexte de la recherche-action est appréhendé d'abord d'une manière générale en développant le produit pomme face à la globalisation des marchés puis l'analyse de la situation est recentrée sur le groupe de réflexion "pomme(s) des Alpes".

A- Le produit pomme face à la globalisation des marchés

Les exploitations agricoles de "pomme(s) des Alpes" sont, de plus en plus, soumises à l'**incertitude** : consommateurs versatiles, clients omnipotents, exacerbation de la concurrence avec la mondialisation et la globalisation de l'offre... Le marché français de pommes est fortement excédentaire et les quantités présentées [1] s'accroissent : 1 million de tonnes en 1979 pour 1,6 millions de tonnes en 1994. Le volume des importations est plutôt en baisse depuis 1990 : 110 000 tonnes pour 75 000 tonnes en moyenne sur 1995/96 (INSEE-SCEES). L'internationalisation des échanges s'est traduite par la concurrence accrue d'autres pays et notamment par le développement des importations en provenance de l'hémisphère sud (Chili, Afrique du sud, Argentine). Ces pays proposent, par le biais de grandes sociétés internationales, un produit homogène et en grande quantité. Des nouveaux entrants sont prévisibles comme la Hongrie, l'Iran...

La **Golden** est un fruit de calibre moyen, de coloration jaune à maturité, à chair blanc jaunâtre, de qualité gustative moyenne. Elle a un rendement élevé, mais son épiderme est parfois dévalorisé par du russeting [2]. Sa facilité de conservation autorise une commercialisation étalée sur 8 à 9 mois, de septembre à juin/juillet. Elle est cueillie verte et croquante ou jaune, plus sucrée et plus aromatique. Ces caractéristiques déterminent, à la fois, des couples produit/marché et des modes de production.

¹Production française - exportations + importations.

²Russeting : formation de liège sur l'épiderme des pommes qui leur donne un aspect rugueux.

Grossièrement, il est ainsi possible de reconnaître plusieurs **produits/marchés** :

- le haut de gamme français : une pomme jaune, de calibre plutôt important avec un indice Thiault [³] élevé
- le haut de gamme et la moyenne gamme d'exportation sur les pays anglo-saxons : une pomme plus verte, plus croquante caractérisée par son "crunch" et par son taux de sucre et d'un calibre plus faible
- la moyenne de gamme et le bas de gamme : une pomme de plus petit calibre, verte ou jaune.

En France, la **consommation** de pommes en frais oscille aux alentours de 570 000 tonnes en moyenne sur les années 1990/91/92/93 (INTERFEL). La Golden subit la concurrence des autres pommes. Le consommateur reconnaît cinq grands types de pommes : les jaunes, les vertes, les rouges les reinettes et les autres (bicolores...) (CTIFL, 1990). Depuis quelques années, le produit Golden vieillit et des nouvelles variétés : bicolores, Granny Smith... gagnent des parts de marché à ses dépens. La vision plus élargie de la concurrence montre que les pommes pâtissent de la concurrence des autres fruits mais aussi de produits industriels de substitution.

Les **GMS françaises**, clients principaux, offrent, en général, aux consommateurs, toute la gamme de Golden. Elles veulent de l'homogénéité garantie, tant au niveau du produit que de l'organisation fournisseur, dans l'espace et le temps. Trouvant des fournisseurs de pommes "produits génériques" presque dans le monde entier, elles deviennent plus exigeantes. Parallèlement, ces acheteurs attendent des produits différenciés, à service logistique sûr et constant. L'inégalité de taille entre les PME offreuses et les acheteurs GMS est considérable. Au niveau national, une GMS traite, environ, 700 000 tonnes de fruits et légumes frais dont 140 000 tonnes de pommes. Une plate-forme régionale "travaille" de 5 000 à 8 000 tonnes de pommes et de 2 000 à 2 800 tonnes de pommes Golden; un hypermarché de 5 000 à 6 000 tonnes de fruits et légumes frais dont 500 à 600 tonnes de pommes. Cependant, la majorité des livraisons s'effectue, sauf opportunités de coûts, par le biais des plates-formes régionales. Du côté de la production, les 13 091 exploitations françaises de pommes récoltent 2 935 000 tonnes (INSEE-SCEES, données 1992), soit une moyenne de 224 tonnes/exploitation. Ensemble, toutes les entreprises agricoles du département des Hautes Alpes commercialisent 68 000 tonnes de pommes dont 54 400 tonnes de Golden.

L'augmentation de la **production française** de pommes est importante : 1,8 millions de tonnes en 1970, 2,1 millions de tonnes en 1994 (INSEE-SCEES). Divers **progrès techniques** ont contribué à l'accroissement des potentiels de production français : 17,6 tonnes/ha en 1970 pour 34,5 tonnes/ha en 1994 (INSEE-SCEES) en diminuant les coûts et

³ L'indice Thiault est un indice de qualité gustative associant le taux de sucre et l'acidité. Il est mesuré uniquement sur la pomme Golden (CEMAGREF, 1988) (Cf. Annexe 2 La production de pommes : l'analyse gustative).

en augmentant le rendement. Ces grandes innovations [4] ont entraîné une amélioration de la qualité des pommes et/ou une possibilité de commercialiser tout au long de l'année. En outre, depuis 1991, les surfaces plantées en pommiers augmentent avec la reconversion de certaines zones affectées par les difficultés d'autres productions agricoles : 58 900 ha en 1990 et 61 600 ha en 1994 (INSEE-SCEES).

Au contraire de la plantation de pêcheurs, le verger de pommes est très largement réparti en France. Les pommes Golden et jaunes assimilées sont les plus anciennes variétés; elles occupent 50% des superficies plantées. Dans toutes les régions, la Golden reste encore dominante car elle constitue la base des vergers modernes. Le Vaucluse (3 664 ha), le Maine-et-Loire (2 728 ha), les Bouches du Rhône (2 658 ha) et le Tarn et Garonne (2 942 ha) sont les principaux départements producteurs. Les Alpes de Haute Provence atteignent 1 357 ha et les Hautes Alpes 1 489 ha [5].

Mais, le renouvellement des vergers se fait surtout dans les autres variétés : les variétés rouges atteignent 20% des superficies, les pommes vertes type Granny Smith 10% des superficies. La Corrèze et les Hautes-Alpes sont très spécialisées en Golden : plus de 80% des superficies plantées en pommes. Le Cher, l'Indre et Loire, la Dordogne, les Alpes de Haute Provence et le Vaucluse sont moyennement spécialisés (entre 50% et 75%). Quant au pays de Loire, au Lot et Garonne, au Tarn et Garonne et aux Bouches du Rhône, leurs dépendances sont beaucoup plus faibles par rapport à cette variété.

Si la Golden est présente dans toutes les zones fruitières, tant en plaine, en piémont, qu'en montagne; son aspect, son goût et son mode de production diffèrent dès lors qu'intervient le critère géographique de l'altitude et on distingue la **Golden de montagne**, de la **Golden de plaine**. Ainsi, sur les montagnes, altitude supérieure à 500 mètres, la pratique agricole est caractérisée par des rendements modérés et une cueillette tardive de pommes jaunes. De plus, le climat de montagne concourt à l'obtention d'une coloration rosée de l'épiderme de la Golden qui lui confère un attrait indéniable, tout au moins sur le marché français. Ces caractéristiques se retrouvent en France, dans toutes les Hautes Alpes, en fonction de l'altitude dans les Alpes de Haute de Provence, dans le Limousin et en Italie, dans le Trentin Haut Adige. Dans les zones de plus basse altitude, les rendements sont plus élevés et la récolte de pommes plus vertes, plus croquantes et plus précoces [6].

Le Limousin, caractérisé par une politique marketing efficace et un bon regroupement de l'offre, constitue certainement le concurrent le plus dangereux sur le marché français, en raison de caractéristiques équivalentes de pommes de montagne. Sur le marché anglais, le Val de Loire représente aussi un compétiteur sérieux, avantaagé, de plus, par sa proximité géographique avec ce pays.

⁴Cf. Annexe 2 La production de pommes : les grandes innovations en pommes de ces vingt dernières années.

⁵Cf. Annexe 2 La production de pommes : les principaux départements producteurs de pommes.

⁶Cf. Annexe 2 La production de pommes : le rendement les principaux départements producteurs de pommes.

Dans ce contexte de surproduction de la pomme et d'agressivité commerciale, les petits producteurs isolés ne peuvent plus, pour vendre, baisser encore leurs prix. Face à la crise du secteur pomme, des opportunités existent pour des produits/services adaptés aux grands clients français et étrangers.

B- Le groupe de réflexion sur "pomme(s) des Alpes"

Le verger des Alpes de Haute-Provence (département 04) et des Hautes-Alpes (département 05) couvre actuellement 3 500 hectares et produit 135 000 tonnes, soit environ 5% de la production française de pommes. Les entreprises de ces deux départements se sont spécialisées sur la variété Golden delicious. Dès 1991, un chercheur du Cemagref, C. FADY (1991) établit une typologie agronomique de la production de Golden dans les Alpes du Sud. Il sépare les zones selon leur terroir : au-dessus de 500 mètres, la Golden a un indice Thiault plus élevé ce qui lui confère de meilleures potentialités de qualité gustative sur le marché français. Morphologiquement, elle se distingue par une robe jaune, quelquefois des "faces rosées" et un calibre assez élevé. Dans les zones plus basses, les pommes sont de plus petit calibre et de couleur vert jaune. Ces fruits sont très appréciés sur le marché anglais.

Pendant longtemps, ces deux types de pommes ont bénéficié d'une bonne image assortie d'un prix supérieur concédé par les négociants et les distributeurs, ainsi que par certains consommateurs. Mais cette rente est aujourd'hui remise en question. Cette remise en question est essentiellement liée à la concurrence des produits industriels à la qualité sûre et constante comme les compotes et aux effets secondaires de la Politique Agricole Commune de la Communauté Européenne qui a conduit des céréaliers à reconvertir une partie de leurs surfaces emblavées, en verger. En outre, du point de vue des consommateurs, on note un vieillissement de la variété Golden qui présente un problème de qualité gustative - texture farineuse, mauvais équilibre sucre/acide -. Ainsi, les producteurs connaissent de graves difficultés financières.

C'est pourquoi les producteurs, mais aussi les responsables agricoles professionnels des Chambres d'Agriculture [7] ou institutionnels des Directions Régionales et Départementales

⁷Les Chambres d'Agriculture fournissent une aide multiple aux PME agricoles : technique, financière, de gestion et de formation. *"Les chambres d'agriculture sont les répliques des chambres de commerce et d'industrie comme le sont les chambres des métiers. [...] Au prix d'une négociation difficile et continue, elles se sont vues attribuer des responsabilités dans les domaines de la formation et du développement. Face au syndicalisme et aux organisations par produits, face au crédit, à la coopération et à la mutualité, elles ont donné une image institutionnelle au monde agricole et rural dans sa généralité et sa globalité. Interfaces entre l'Etat et la profession, établissements publics créés par la loi, elles sont pourtant devenues organes de pression. Si leur utilité a été contestable et leurs interventions souvent pertinentes elles pèchent aujourd'hui sur deux points : elles deviennent des appareils disproportionnés par rapport aux tâches agricoles qui demeurent les leurs; elles incarnent le monde agricole et ne représentent pas la diversité croissante du monde rural"* (PISANI E., 1994; p. 133-134).

de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF et DDAF) se sont interrogés sur les moyens d'améliorer la valorisation des pommes sud-alpines. Le groupe a alors proposé au Cemagref d'intervenir pour une étude, sur "pomme(s) des Alpes" financée par l'Association de Promotion des Pommes des Hautes Alpes et du Nord Sisteron grâce à des fonds émanant des institutions administratives locales.

Le groupe est partagé par plusieurs clivages. "*Situation de gestion*" (GIRIN, 1990 [8]) il réunit d'une part, deux types d'intervenants : ceux qui vont prendre des risques financiers - les producteurs - et les autres - les administratifs et les chercheurs -. D'autre part, il hiérarchise les commanditaires - l'Association de Promotion des Pommes des Hautes Alpes et du Nord Sisteron -, les tutelles de ces commanditaires - l'Etat représenté localement par les institutions décentralisées - et le commandité - l'institut de recherche -. Si chacun conçoit la valorisation des pommes de manière différente, la participation au groupe suggère l'appartenance à un mouvement commun et un intérêt pour une action collective. Toutefois, les divergences sont fortes et le cheminement pour l'accord durera du 26 mai 1993 au 11 juillet 1994. Tout au long du processus, deux leitmotifs sont clamés : "il faut faire de la qualité" et "il faut se regrouper".

L'Association de Promotion des Pommes des Hautes Alpes et du Nord Sisteron définit, dans sa dénomination, ses intentions stratégiques pour **valoriser une pomme de montagne**. Les interventions de ses **représentants entrepreneurs** ne s'opposeront jamais, au sein du groupe, aux prises de position des institutions. Durant les réunions, les pensées des entrepreneurs ne seront pas exprimées clairement; elles seront plutôt "ressenties". Les producteurs du Sud Sisteron et des altitudes inférieures ou égales à 400 mètres ne seront jamais conviés aux réunions même si leurs existences et leurs "idées" seront rapportées et commentées, omniprésentes.

Les **Chambres d'Agriculture départementales, les DDAF et la DRAF** sont chargées d'inciter à la valorisation de la qualité pour **maintenir une activité agricole** dans certaines zones défavorisées. En outre, pour des raisons d'aménagement du territoire, les DDAF et les DRAF sont appelées à émettre un avis d'expert quant à la pertinence de projets locaux où le lien au terroir, ou à la région de production, est fortement affirmé.

Le Cemagref a été choisi pour sa "neutralité géographique" - hors profession et extérieur aux deux départements - et pour son expertise technique sur la qualité gustative des fruits. Le **chercheur** insiste sur la nécessité de dépasser la définition du terroir agronomique pour prendre en compte les capacités et les volontés des entrepreneurs locaux et de leurs clients c'est-à-dire de **construire une stratégie partenariale, un couple produit/territoire compétitif**.

⁸ Extrait de MARTINET, A.C. (1990).

2-12 Première co-construction : pour qu'un objectif commun émerge de la complexité

Dans un premier, il s'agit de présenter le modèle du couple produit/territoire et ensuite d'expliquer la co-construction de la problématique.

A- Le chercheur et le modèle du couple produit/territoire

Pour affirmer la complexité de la réalité, le découpage par thèmes reste toujours réducteur, cependant, l'écriture, force linéaire, impose cette communication analytique. Ainsi, est présenté ici l'approche constructiviste en développant l'**élaboration des directions de recherches théoriques et pratiques, de la problématique et de la méthodologie.**

Projet de recherche constructiviste, le modèle du couple produit/territoire ne pré-existe pas à l'étude de terrain. Il s'agit, tout au plus, d'un pré-concept introductif lié à l'expérience du chercheur [9]. **Pour le chercheur, le but de l'étude est de construire le couple produit/territoire en le soumettant au cycle "configuration-reconfiguration", en coordonnant réflexion et action (LE MOIGNE J.L., 1994, 1995), dans un face-à-face entrepreneur et chercheur où l'obligation de résultats implique la responsabilité des participants.**

Le couple produit/territoire n'est pas un modèle, c'est plutôt, dès le départ, pour le chercheur, l'idée qu'il est nécessaire de dépasser l'approche terroir basée sur une définition agronomique pour s'orienter vers les projets stratégiques des entrepreneurs en construction individuelle et collective [10]. L'élaboration de la référence d'action et de réflexion, du guide se fait "in situ", "in vivo", dans une intention de co-construction qui devient une co-construction des intentions.

L'approche constructiviste, en affirmant l'insertion des intentionnalités propres du chercheur dans un objet de recherche qui devient projet individuel et collectif, se prête bien, à la conscience d'une participation pour le changement, avec et pour, un entrepreneur, commanditaire et demandeur. Cette conception de l'interactivité scientifique facilite la prise de parole dans le dialogue, pour la construction mutuelle d'une cohésion stratégique entrepreneuriale articulant les relations perçues et souhaitées, avec les clients et les partenaires actuels et potentiels. Cette base de rapports humains, privilégiant les phénomènes d'adoption et d'apprentissage, espère l'émergence d'une direction stratégique pour le couple produit/territoire.

⁹Cf. Chapitre 1 Intentions de recherche.

¹⁰ Le travail de recherche ne correspond pas à la durée de l'étude sur le terrain. De la construction de la demande sociale à la dernière intervention (24 janvier 1997), plus de cinq ans se sont écoulés. Une réunion, le 30 avril 1993, a entériné le projet de collaboration entre le groupe de réflexion sur "pommes des Alpes" et le Cemagref. La première date "symbole du début du terrain de la recherche" est le 26 mai 1993, et la dernière celle de la remise du document synthétique final aux partenaires, juillet 1995.

Mais le choix de cette méthodologie relève aussi de la volonté de ne pas reproduire les erreurs passées, quitte à en faire de nouvelles. Ainsi, J.M. ATTONATY et L.G. SOLER (1992) notent deux défauts courants dans les aides à la décision en agriculture : des démarches "*très normatives*" ou "*très descriptives*". Pour parvenir à une généralisation de modes d'intervention en entreprises aptes à mobiliser les agriculteurs, ils proposent un modèle porteur à la fois "*d'une certaine représentation du comportement de l'agriculteur en situation de gestion et d'une conception de la relation agriculteur-conseiller.*" Le conseil en stratégie comme "co-pilotage de projet co-conçus" (CPPC) apparaît alors comme une voie prometteuse. Le CPPC est défini comme l'élaboration et le pilotage collectifs de la conception/mise en oeuvre d'un projet par les principaux acteurs qu'il concerne (AVENIER M.J., 1997).

Le couple produit/territoire se veut résultat et outil de co-construction. A la demande du groupe, le chercheur expose "le grand dessein" encore en construction. Cet engagement du groupe autour d'une problématique floue est caractéristique des recherches-actions qui cherchent à faire changer le système socio-technique mais qui ne savent pas, a priori, comment le système fonctionne ni quels sont les moyens d'action sur le système. La **traduction-construction** de l'idée et de l'action se fait par rapport à la pertinence sur le terrain. La vulgarisation hiérarchise et sélectionne l'essence du modèle. Elle finalise l'attitude et le verbe du chercheur "en représentation", en fonction de son "public".

C'est pourquoi l'étude de cas est présentée comme un **retour d'expérience constructiviste**. Mais ce choix est aussi lié à d'autres raisons. L'écriture, dans le moment, "du chemin qui se fait en marchant", induit des risques de reportages émotionnels plus sensibles aux effets oratoires et gestuels de la représentation qu'aux motivations profondes qui prendront sens dans le temps, d'auto-analyse et d'utilisation, comme "mots outils", de "mots théories" issus des disciplines, non maîtrisées par le chercheur, de psychologie, de psychosociologie [11]... En outre, s'il est nécessaire de noter scrupuleusement les minutes des réunions, des communications téléphoniques, des télécopies, des rencontres impromptues, le listage en devient rapidement fastidieux et inexploitable. La présentation en exige une synthèse subjective mais communicable. Sur le terrain, les spécificités de l'étude aveuglent et empêchent la caractérisation des généralités. Même si **le chercheur possède une grille d'analyse disciplinaire initiale, assortie d'une "question de recherche" simple mais claire sur les facteurs de compétitivité des couples produit/territoire**, la nécessité d'une attitude flexible avec le commanditaire, aboutit dans le temps, à de nombreuses désorganisations et réorganisations, dans la vision théorique du terrain et la pertinence terrain de la théorie.

Le choix du recul facilite la sélection de l'exploitable pour le couple produit/territoire. L'éviction de la multiplicité des co-constructions de projets partageables, partagés mais

¹¹ Ainsi, la "première co-construction, lorsqu'un objectif commun surgit de la complexité" n'est évoquée que pour donner une idée du contexte du projet de recherche fondé sur la deuxième et la troisième co-construction.

finalement non retenus - par le collectif [12] et/ou par le chercheur -, est qualifiée d'anecdote. C'est un couplage délibéré de la réflexion et de l'action mais aussi du moi et d'autrui, de l'individuel actuel et du collectif futur, dans une tentative de résolution locale d'un problème global.

La recherche s'inscrit dans un processus. La première co-construction caractérise l'émergence d'un objectif commun au sein du groupe de réflexion "pomme(s) des Alpes" et sert de contexte à la deuxième co-construction "pour que des projets individuels émergent de l'objectif commun" et à la troisième co-construction "pour que des projets collectifs émergent des projets individuels". Le face-à-face producteur et chercheur essaie de trouver des espaces de cohésion entre intentionnalités stratégiques individuelles et projet(s) collectif(s).

B- L'objectif commun émerge de la complexité

Dans le cadre du couple produit/territoire, le chercheur adopte une attitude d'écoute ou de relance. Pour cela, il s'est doté d'une liste de thèmes à aborder : objectif(s) de la démarche qualité, spécificité(s) de la production, expériences passées...

Les entrepreneurs et les institutionnels présentent, au chercheur, les problèmes particuliers à la pomme des Alpes du Sud :

- *"Des stations achèteraient des pommes à l'extérieur des Alpes du Sud et les vendraient sous l'appellation "pommes des Alpes". Ces pommes de moindre qualité casseraient le marché" (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993).*
- *"Il s'agit de se démarquer de la marque M [13] car elle n'est pas connue et elle n'est pas reconnue" (entrepreneur, réunion du 9 juin 1993).*
- *"Les 04 et 05 sont maintenant sur le même marché. Avant, les 05 fournissaient un gros fruit jaune pour le marché français et les 04 un fruit plus petit et plus vert pour l'exportation vers la CEE et surtout l'Angleterre. Aujourd'hui, tout le monde essaie de faire de l'export mais le volume n'est pas extensible sur l'Angleterre" (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993).*
- *"La pomme des Alpes se vend 1F de plus par kilo dans les années normales. Le problème c'est qu'aujourd'hui, dans certaines régions, la pomme des Alpes devient un produit d'appel" (entrepreneur, réunion du 9 juin 1993).*
- *"Quand P. a cherché de la pomme correspondant à son cahier des charges dans les Alpes pourquoi n'a-t-il rien trouvé?" (responsable institutionnel, réunion du 9 juin 1993).*

¹² Par exemple, une étude marketing, sur le positionnement de "pomme(s) des Alpes" auprès des consommateurs, proposée par le chercheur n'a pas été retenue par les autres membres du groupe.

¹³ Marque collective régionale tous fruits et légumes frais du Comité Economique Agricole des Fruits et Légumes régional.

Différents objectifs sont exprimés :

- "ce qu'attend la profession [14] c'est : peux-t-on se retrouver sur une production 05-04, chacun gardant son identité?" (entrepreneur, réunion du 8 juin 1993)
- "la démarche qualité ne visera qu'une pomme : la Golden qui fait 80% de la production" (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993).
- "il s'agit, à partir des critères objectifs de qualité, de faire une certification pour un territoire étendu" (responsable institutionnel, réunion du 8 juin 1993).

Nombre de propos portent sur les pourcentages de "pomme(s) des Alpes" concernés par la démarche et soulignent certains désaccords :

- "Il ne faut pas faire de label. C'est trop haut de gamme, cela ne concernerait que 3 à 5% de la production". (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993)
- "Comment fédérer les opérateurs sous un même signe de qualité? sous une origine identifiée qui concernerait 50% de la production?" (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993)
- "Le lien qualité / terroir peut-il se faire de la même façon à Manosque et à Digne? Quels points communs peux-t-on trouver entre Digne et Manosque?" (responsable institutionnel, réunion du 8 juin 1993)
- "La pomme des Alpes : est-ce un problème géographique ou de marketing ou autre?" (responsable institutionnel, réunion du 8 juin 1993)

Les institutions sont d'abord partagées sur la méthode. Les "04" souhaitent une approche plutôt production, de type comptabilité matière des pommes "provenance Alpes" (réunion du 26/05/1993). L'étude devrait permettre de construire, pour chaque entrepreneur, une fiche par pomme/marché :

- (1) Type, nom et localisation du client
- (2) Localisation du marché du client
- (3) Volume vendu en tonnes
- (4) Prix de vente
- (5) Origine du produit, production personnelle ou production achetée (prix d'achat du produit)
- (6) Commercialisation en vrac ou emballage sous marques personnelles.
- (7) Variétés de pomme concernées
- (8) Cahier des charges :
 - qualité produit, qualité service
 - organisme rédacteur
 - contrôle du produit (point de contrôle et type de contrôle)
- (9) Lieu de stockage.
- (10) Lieu de conditionnement.

¹⁴Le terme "profession" est employé pour désigner les entrepreneurs agricoles.

Il est certain qu'une étude approfondie de type comptabilité matière, aurait permis de mieux cerner, pour chaque entreprise, la part de Golden provenant de l'extérieur des deux départements mais ces investigations auraient fermé toutes possibilités d'engager un dialogue avec les entreprises sur leurs choix stratégiques à venir. L'enquêteur aurait alors été considéré comme un agent du fisc.

Les "05" défendent un intérêt quasi uniquement centré sur les acheteurs (réunion du 8 juin 1993) : *"le niveau d'études ne doit pas être sur les stations mais sur les grands acheteurs de la région"* (responsable institutionnel, réunion du 9 juin 1993).

Finalement, les Chambres et les DDAF souhaitent fédérer les deux départements dans une démarche commune : *"c'est une démarche bi-départementale"*. Toutefois, dans le groupe, différents objectifs sont exprimés; nombre de désaccords portent sur les positionnements et les tonnages de fruits concernés par la démarche. Les institutions sont partagées sur la méthode. Les "04" souhaitent une approche plutôt production, de type comptabilité matière des pommes "provenance Alpes" (réunion du 26 mai 1993). Les "05" défendent un intérêt quasi uniquement centré sur les acheteurs (réunion du 8 juin 1993).

Les institutions évolueront ensuite vers une position mixte insistant sur l'obligation de répondre à la demande des clients et sur les volontés et les capacités de l'offre. Un **objectif commun** est alors accepté par le groupe : **"profiter du potentiel de qualité reconnue de la pomme - essentiellement Golden - des départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute-Provence, pour proposer une stratégie collective autour de ce fruit typique en respectant les modes de valorisation actuelle"**. Rédaction commune du groupe, celle-ci, "voie de développement et de changement floue" (CROZIER M., 1994; p. 245 [15]), symbolise un accord commun pour le mouvement, pour une co-construction des intentions.

2-2 Une co-construction des intentions

La co-construction des intentions présente la deuxième et la troisième co-construction. Afin de mieux comprendre le processus de co-construction, les caractéristiques des entreprises acheteuses et offreuses qui ont participé au retour d'expérience constructiviste sont introduites.

¹⁵"Si l'on accepte de se contenter de proposer une voie de développement et de changement floue, il sera possible de travailler avec les intéressés - ceux qui auront à mettre en oeuvre - sur les problèmes qu'ils vivent réellement, une fois, qu'un consensus aura émergé, ils sauront trouver eux-mêmes des solutions" (CROZIER M., 1994; p. 245).

2-21 Deuxième et troisième co-constructions

Le face-à-face chercheur et entrepreneur, tant offreur qu'acheteur de "pomme(s) des Alpes", a participé à l'émergence des projets individuels et des projets collectifs.

A- Le chercheur prépare la deuxième et la troisième co-constructions

Le chercheur est alors chargé de construire un programme et de le proposer au groupe. Une "instance de contrôle" extérieure au projet de terrain est formée de chercheurs et d'experts en agronomie.

Par rapport à l'objectif écrit, le chercheur souhaite que les postulats de "qualité reconnue de la pomme" et de "produit typique" soient réfléchis à travers la détermination des **attentes des clients et des consommateurs**. Il est primordial de confronter la définition de la qualité à partir du terroir avec une définition plus commerciale. Le producteur ne peut pas baser son cahier des charges uniquement sur ce qu'il sait faire. Il doit prendre en considération les souhaits du client et négociateur, ensuite, sur ce qui lui est demandé par rapport à ce qui lui est possible. Pour satisfaire à cette nécessité stratégique, l'enquête devra interroger des producteurs et des clients sur des questions communes. La mise en symétrie des questions et des réponses sera utilisée afin de convaincre les producteurs, non plus avec les dires du chercheur, mais avec ceux de leurs propres acheteurs.

Pour faciliter la structuration collective des offreurs, il est crucial que chacun se sente souverain face à sa participation ou sa non-participation, puisque l'engagement des acteurs est un puissant facteur d'échec ou de réussite. Pour lui-même, l'intervenant chercheur se fixe des règles du jeu communicables, sorte de "profession de foi" :

- *"chaque producteur a un projet de démarche qualité individuelle par rapport à sa pomme des Alpes;*
- *chaque producteur a la possibilité de s'exprimer librement sur son projet de démarche qualité individuelle;*
- *chaque projet de démarche qualité individuelle doit être cohérent;*
- *chaque producteur peut accepter ou ne pas accepter de participer à un projet de démarche qualité collective;*
- *un projet de démarche qualité collective est un ensemble cohérent de projets de démarche qualité individuelle."*

Au niveau du groupe, le chercheur présente les phases de la démarche qualité nécessaire pour construire le couple produit/territoire et écrire le cahier des charges. Le travail de recherche est centré sur deux co-constructions :

- l'émergence des projets individuels à partir de l'objectif commun et
- l'émergence des projets collectifs à partir des projets individuels.

Pour mener à bien ces deux co-constructions, une enquête encourage chaque agriculteur et chaque client à élaborer leur propre projet de démarche qualité, à se considérer comme partie prenante du projet individuel puis à accepter ou non les concessions nécessaires à un projet collectif.

Pour faire suite à l'enquête, le chercheur propose deux autres temps forts : un **diagnostic qualité** des entreprises locales et un programme de **formation** permettant une mise à niveau des producteurs.

B- Le face à face "chercheur - entrepreneur"

Le guide d'entretien a été réalisé par le chercheur en collaboration avec le groupe de réflexion. Il porte sur la perception du produit "pomme(s) des Alpes", la construction d'un projet individuel de démarche qualité, les conditions d'opérationnalisation du projet individuel et l'acceptabilité d'un projet de démarche qualité collective.

Les adresses des stations de production-expédition et de leurs clients ont été fournies par l'Association de Promotion des Pommes des Hautes Alpes et du Nord Sisteron et par les administrations locales. Certaines entreprises interrogées sont des groupes internationaux (8 entretiens), des PME (20 entretiens), des collectifs d'entreprises de production (5 entretiens), voire d'entreprises de production-expédition (2 entretiens). C'est "le niveau de décision" symbolisé par le nom d'un interlocuteur accepté par les professionnels, qui est considéré comme pertinent. De même, la population étudiée est professionnellement reconnue mais n'est pas statistiquement représentative.

L'enquête porte sur les offreurs et les acheteurs de "pomme(s) des Alpes". L'offre regroupe les entreprises des deux départements. Les 27 entreprises locales rencontrées, soit 18 producteurs-expéditeurs et 9 intermédiaires, cumulent environ 70% du tonnage commercialisé. La demande, représentée par 8 clients, soit 3 exportateurs et 5 grands distributeurs, a permis de cerner les deux principaux marchés : France et exportation vers l'Angleterre.

Les entretiens ont été réalisés de novembre à décembre 1995. Les rendez-vous ont été pris en précisant que la demande émane de l'Association de Promotion des Pommes des Hautes Alpes et du Nord Sisteron. Pour certaines enquêtes (10/35), le chercheur a été accompagné d'un ingénieur en agronomie.

Dès le début de chaque entretien avec un offreur ou un acheteur, le chercheur présente sa "profession de foi". Le chercheur essaie de limiter ses interventions. A l'aide du guide d'entretien, il pose les questions et laisse l'entrepreneur composer son projet de démarche. S'il le souhaite, l'entrepreneur revient en arrière pour apporter des précisions ou des corrections. Le chercheur prend en notes les phrases qui lui semblent clefs dans le raisonnement stratégique de l'entrepreneur. Souvent au cours des entretiens, l'entrepreneur, pour éclairer ses propos, entre autres sur ses méthodes de traçabilité ou de contrôle, choisit d'expliquer son mode d'organisation en proposant une démonstration de visu. Lors de

chaque entretien, le chercheur a été amené à donner les définitions et les utilisations effectives des signes officiels de qualité envisageables [16] car les entrepreneurs ne les connaissaient pas ou pas bien.

Au fur et à mesure de l'énonciation de la démarche envisagée, le chercheur vérifie la cohésion stratégique des propos. Par exemple, certains producteurs n'associent pas le terme "label" à une qualité supérieure. Ils désirent ne pas éliminer trop de fruits tout en les valorisant sous un "label". L'apport d'informations induit une itération qui hiérarchise souhaits et peurs par rapport au nouveau contexte de savoir. De même, d'autres offreurs ne prennent pas en compte le fait que le label soit une marque collective. Ainsi, trois entrepreneurs, en précisant leur volonté de faire un label, ont explicitement cité les noms des personnes avec lesquelles ils souhaitaient travailler et celles avec lesquelles ils ne le souhaitaient pas. En expliquant que le label est une marque collective et non pas une marque d'entreprise, le chercheur oblige à faire un nouvel arbitrage.

Cependant, le chercheur n'intervient jamais sur les choix de positionnements et de caractéristiques des cahiers des charges. Même s'il ne croit pas à des démarches fondées sur des cahiers des charges rassembleurs, il pense que la confrontation ultérieure avec les demandes des clients sera suffisante.

Seules les données concernant le marché et la production ont été contrôlées. Les informations de gestion ont été complétées grâce à la consultation des bases de données légales disponibles.

L'enquête souhaite faire émerger des projets précis - c'est-à-dire valorisant des ressources et des compétences et estimant des risques - autour de l'objectif fixé en commun. Il s'agit donc de donner la parole aux entrepreneurs afin qu'ils définissent leurs projets individuels (Cf. Figure 6).

2-22 Des entreprises

La présentation des entreprises permet de caractériser les entreprises offreuses et acheteuses de "pomme(s) des Alpes" [17].

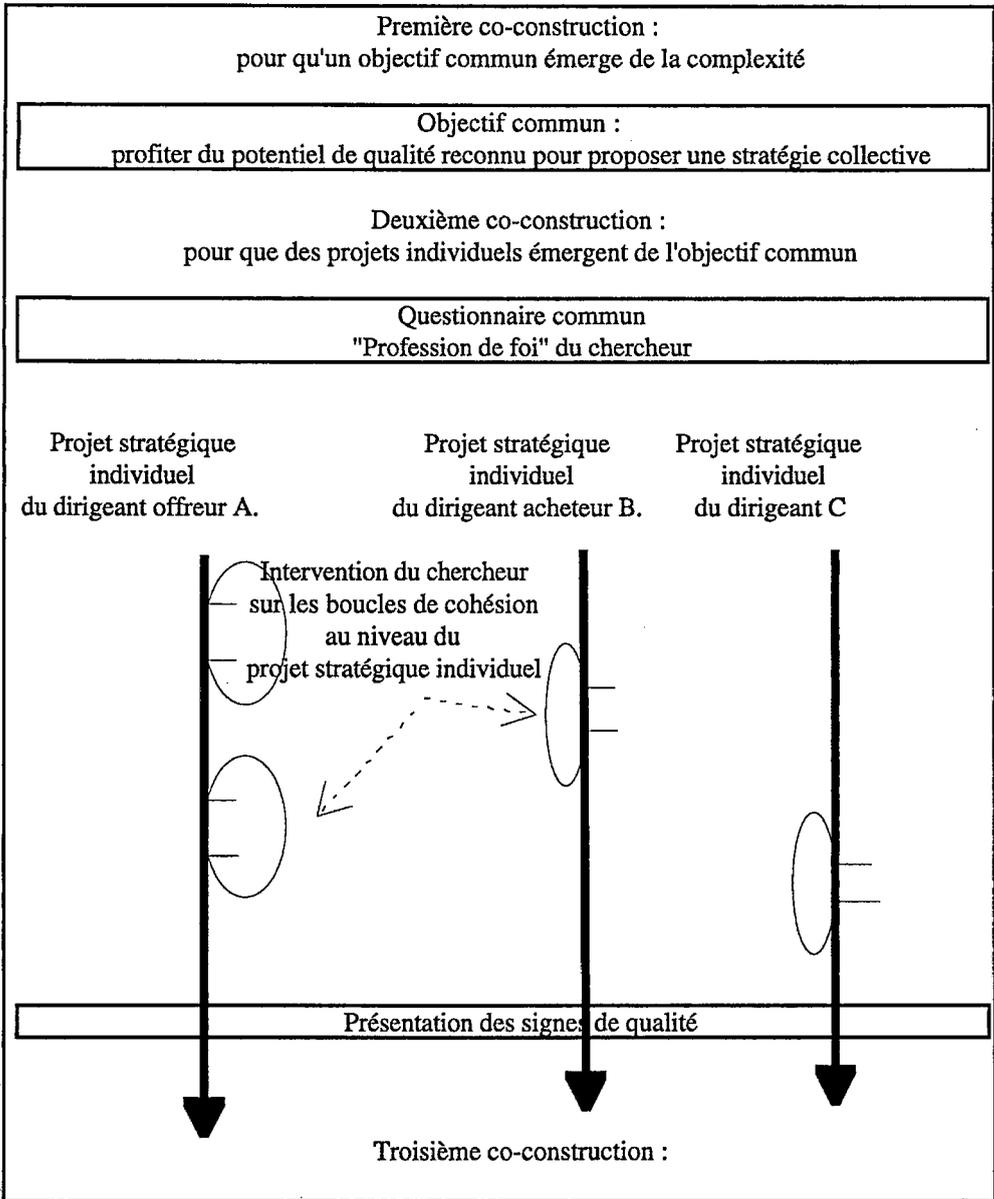
A- Les entreprises offreuses de "pomme(s) des Alpes"

7 entreprises locales n'ont pas désiré participer à la réflexion.

¹⁶ Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires: les signes de qualité utilisés en France.

¹⁷ Cf. Annexe 3 Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" : présentation générale des entreprises.

Figure 6- Les trois co-constructions et le face-à-face "chercheur-entrepreneur"



17 entrepreneurs qualifient leur métier de producteur-expéditeur (PE) et 8 d'expéditeur, d'expéditeur-courtier ou de courtier (EC).

17 entreprises sont implantées sur le département des Alpes de Haute Provence : 12 producteurs-expéditeurs et 5 expéditeurs courtiers. 10 entreprises sont établies dans les Hautes Alpes : 6 producteurs-expéditeurs et 4 expéditeurs-courtiers.

Pour la pomme des Hautes Alpes et des Alpes de Haute Provence, C. FADY (1991) reconnaît deux types de produit/production agronomique, au-dessus de 500 mètres et en dessous de 500 mètres. L'altitude des entreprises est donnée par leur domiciliation, elle n'est donc pas très précise; trois situations d'altitude sont alors proposées : au-dessous de 400 mètres, entre 500 et 550 mètres et au-dessus de 600 mètres.

10 entrepreneurs sont situés en dessous de 400 mètres (7 PE et 3 EC), 8 entrepreneurs produisent dans la zone des 500 - 550 mètres (7 PE et 1 EC) et 7 entrepreneurs dépassent 600 mètres (3 PE et 4 EC). Sur les 16 entreprises du département des Alpes de Haute Provence, 10 sont situées en dessous de 400 mètres (7 PE et 3 EC), 5 entre 500 et 550 mètres (4 PE et 1 EC) et 1 PE au-dessus de 600 mètres. Les Hautes Alpes s'étendent à partir de 500 mètres; 4 entreprises entre 500 et 550 mètres (3 PE et 1 EC) et 7 entreprises exploitent au-dessus de 600 mètres (3 PE et 4 EC).

Toutes les entreprises ne commercialisent que des fruits et légumes. La répartition des tonnages [18] dans la population 04/05 enquêtée montre une plus forte représentation du produit/production de l'altitude 400 mètres : 40% entrepreneurs et 39% du tonnage de la population étudiée. L'altitude 500 mètres correspond à 32 % des entrepreneurs pour 29 % de la production, celle supérieure à 600 mètres, 28 % des entrepreneurs et 32 % de la production (Cf. Figure 7).

Il existe une grande hétérogénéité des tailles tant au sein des PE que des EC. En ne tenant pas compte des tailles des deux collectifs d'entreprises de production-expédition, la population de PE s'échelonne entre 600 tonnes [19] et 12 500 tonnes (moyenne 5 300 tonnes); celle de EC est comprise entre 6 000 tonnes et 15 000 tonnes (moyenne 8 250 tonnes).

La **spécialisation** est abordée par le rapport tonnage en Golden des Alpes [20] sur tonnage en fruits et légumes. Les entreprises locales sont plutôt spécialisées; les PE en moyenne à 67 % (de 40 % à 100%) et les EC en moyenne à 53% (de 20% à 85%).

¹⁸Un PE n'a pas souhaité fournir de chiffres concernant ses volumes.

¹⁹Jeune agriculteur qui vient de s'installer.

²⁰Les PE et les EC affirment que 100% des Golden commercialisées proviennent des départements 04 et 05. Ces affirmations ne sont, volontairement, pas contrôlées afin de ne pas embarrasser la relation acteur en stratégie - chercheur.

Figure 7- Population 04/05 enquêtée

		Altitude			TOTAL	
		400 m	500 m	600 m	VOLUME	NOMBRE
PE	Volume	33 750 (20%)	40 500 (24%)	26 500 (16%)	100 750 (60%)	17 (68%)
	Entreprise	7 (28%)	7 (28%)	3 (12%)		
EC	Volume	32 000 (19%)	7 500 (5%)	26 500 (16%)	66 000 (40%)	8 (32%)
	Entreprise	3 (12%)	1 (4%)	4 (16%)		
TOTAL	VOLUME	65 750 (39%)	48 000 (29%)	53 000 (32%)	166 750 (100%)	25 (100%)
	NOMBRE	10 (40%)	8 (32%)	7 (28%)		

B- Les entreprises acheteuses de "pomme(s) des Alpes"

3 sont des acheteurs d'entreprises d'exportation (X) et 5 des acheteurs de plates-formes GMS régionales de fruits et légumes frais (D) [21]. Ces acheteurs dépendent tous de maisons mères.

Ces filiales sont toutes implantées à proximité mais en dehors des Alpes de Haute Provence et des Hautes Alpes : 2 D demeurent dans les Bouches du Rhône, 3 X et 1 D dans le Vaucluse, 1 D dans l'Hérault et 1 D dans la Drôme.

Tous les acheteurs ne traitent que des fruits et légumes frais.

Les **exportateurs** atteignent un tonnage tous fruits et légumes de 15 000 à 22 500 tonnes avec une spécialisation en pommes en moyenne de 75%. La dépendance par rapport à la Golden n'est que 40% du tonnage total de pommes. L'origine Alpes ne concerne que 40% du volume de Golden.

Les **grands distributeurs** sont de taille beaucoup plus importante : de 32 000 à 90 000 tonnes de fruits et légumes. La pomme ne représente, dans tous les cas, pas plus de 10% du tonnage et la Golden que 5%. Seulement 2% environ des Golden commercialisées proviennent des Alpes.

²¹Les résultats des deux types d'entreprises ne sont pas distingués afin de respecter la confidentialité statistique demandée.

Conclusion chapitre 2

Individuels ou collectifs, méthodologiques, scientifiques et/ou pratiques, les critiques et intérêts de la démarche choisie témoignent des arbitrages contingents du chercheur en stratégie. La discussion de l'hypothèse méthodologique "le constructivisme est adapté à la participation du chercheur nécessaire à la co-construction stratégique" s'inscrit dans ces intentionnalités.

L'approche processuelle accepte l'idée de la complexité du monde et s'intéresse aux mouvements et aux événements, inhérents à la co-construction. L'individuel stratégique ne peut s'aborder que par rapport à un collectif à co-construire avec des parties prenantes au gré des besoins, des envies et des peurs. A la recherche d'espaces de cohésion avec "les autres", l'entrepreneur s'appuie sur la **qualité**, à la fois philosophie et pragmatisme opérationnalisable, qui au-delà des multiples arbitrages contingents, lui donnera une direction flexible mais indicative.

L'entrepreneur évolue dans son environnement économique et sociétal en changement. La séparation entre économique et sociétal est plus didactique qu'instructif, car le consommateur citoyen exprime, par ses achats, des prises de position. La relation au client ou à la société s'effectue par des boucles de cohésion, véritable auto-hétéro-reorganisation dynamique. La réponse à la **mission** se fait en interrogeant le client sur ses besoins. La recherche de **légitimité** nécessite un interlocuteur identifié et expressif, à défaut d'un consumérisme puissant et organisé. L'Etat se fait souvent le porte-parole des autres parties prenantes dans le processus de légitimation des entreprises.

La construction d'un partenariat est une actualisation d'un collectif antérieurement potentialisé. Cette actualisation est liée au mouvement transformateur amorcé pour résoudre la crise de la mission et de la légitimité. Cette dynamique se conçoit également comme une **régulation entre** projet individuel et projet collectif respectant chaque entrepreneur individuel et renouant tant avec la mission qu'avec la légitimité, dans un cheminement de justification envers l'extérieur. Chaque stratégie individuelle est perçue dans son collectif potentiel et chaque stratégie collective valide des stratégies entrepreneuriales.

Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" ambitionne l'existence de **boucles de cohésion** entre structuration et justification, dont la méta-règle serait la **qualité**. L'approche stratégique présente alors la PME et le couple produit/territoire sous une **modélisation orientée** "projet individuel et projet collectif".

Chapitre 3 :

La recherche-action "pomme(s) des Alpes", la présentation des résultats

Pour chaque question seront successivement présentés le point de vue de l'offre puis de la demande de "pomme(s) des Alpes" [1].

Q1. Pour vous, y'a-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommés des Alpes"?

a) Les entreprises offreuses

La majorité (16/27) des offreurs perçoivent deux pommes des Alpes différentes; une pomme de plaine et une pomme de montagne associées à des marchés différents. L'opposition entre le nord et le sud Sisteron est fréquemment signalée : 4 cas. De même, une triple topographie "*pomme de plaine - pomme de coteau - pomme de plaine*" est courante (3 citations). 1 entrepreneur précise "*qu'il y a autant de produits finis que de metteurs en marché*", mais en termes de produit brut, il en distingue, grosso modo, 2 différents. 6 n'en reconnaissent qu'une. Ceux qui optent pour dire "*une seule*" n'émettent verbalement pas tous la même perception. Ainsi 5 entrepreneurs votent pour l'unicité au sein des deux régions tandis qu'un ne reconnaît que la pomme de montagne. 3 penchent pour l'existence de 3 pommes : pomme de plaine, pomme de coteau et pomme de montagne. 1 décrit 4 pommes dans une optique couple produit/marché : bas de gamme pour le marché français, haut de gamme pour le marché export, haut de gamme pour le marché français et très haut de gamme pour le marché français. 1 détaille 9 pommes selon le critère de l'altitude et des terroirs "*comme les crus des vins de Bordeaux*". (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Certains termes sont souvent cités pour expliquer le nombre de "pommés des Alpes" perçus ainsi que ces caractérisations. "*Qualité gustative*", "*goût*" ou "*saveur*" sont les descriptifs communs les plus utilisés : 13 fois, "*couleur*" ou "*coloration*" apparaissent 12 fois; "*fermeté*", "*résistance mécanique*" ou "*texture*" 12 fois et "*altitude*" 8 fois. "*Terroir*" revient dans 7 descriptions sans qu'il recoupe, à chaque fois, les mêmes notions. "*Face rosée*" et "*indice Thiault*" ressortent 6 fois chacun (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

¹Les figures présentant plus synthétiquement les résultats sont regroupés dans l'annexe 3 "Le couple produit/territoire pomme(s) des Alpes".

"Terroir" (2), "qualité gustative" (6) sont unificateurs pour les partisans d'une seule pomme commune ou particularisant pour celui qui ne reconnaît que la pomme de montagne [2].

Certains descripteurs entretiennent, entre eux, des relations et il est globalement possible d'associer ces termes [3]. Les écarts de perception des entrepreneurs coordonnent des conditions pédoclimatiques et topographiques de production, des caractéristiques intrinsèques du produit, des savoir-faire de l'homme et des marchés desservis.

Les conditions édaphiques sous-tendent diverses considérations. Comme cela a été précisé antérieurement, l'altitude de production, au-dessus et en dessous de 450-500 mètres, est fréquemment évoquée. Cette altitude est associée à des températures, des ensoleillements, des micro-pédoclimats et des topographies : plaine, coteau, montagne. L'exposition des terrains, pour certains, exerce aussi une influence.

Au niveau des qualités intrinsèques de "pomme(s) des Alpes", une convergence existe sur la remarquable capacité de conservation. Le bel aspect se décline en couleur, forme, présence de lenticelles [4], calibre... La bonne qualité gustative s'explique par un taux de sucre, voire un équilibre sucre/acidité, une fermeté... Cependant, les pommes produites en altitude sont reconnues, essentiellement, par leurs producteurs, comme de meilleure qualité gustative et de plus belle apparence. La Golden d'altitude bénéficie d'une face rosée et d'un calibre plus important.

Les savoir-faire spécifiques des hommes des Alpes sont appréhendés à travers la densité et du rendement des vergers et de la date de cueillette. *"La couleur de la robe verte ou jaune dépend du type de travail"*.

Des caractéristiques liées au marché sont mentionnées : la grosse pomme jaune se vend en France et en Europe du Sud et la pomme plus verte et plus croquante est destinée à l'Europe du Nord. Le produit bénéficie d'une *"renommée"*. Un courtier local caractérise la pomme des Alpes par une *"offre et demande non captives : les coopératives n'ont pas de poids, sauf la coopérative de Laragne [5]"*.

²L'écriture des résultats est délicate car l'individuel collectif est difficile à décoder. A certains moments, les entrepreneurs utilisent des termes pour définir leur pomme des Alpes par rapport aux autres pommes des Alpes et/ou aux autres pommes. A d'autres moments, ils s'intéressent à "pomme des Alpes" comme un "notre" possible par rapport à un "pas notre".

³L'association des descripteurs est présentée dans le paragraphe "portefeuille d'activités des entreprises offreuses".

⁴Les lenticelles sont des petites taches rondes présentes sur l'épiderme de la Golden.

⁵ALPES COOP FRUITS.

b) Les entreprises acheteuses

4 demandeurs différencient, globalement, deux pommes des Alpes, souvent en termes d'"*opposition nord et sud Sisteron*" (1) ou "*le 05 prolonge la pomme de Provence et le 05 c'est de la pomme de hauteur*" (1) ou encore d'altitude (2). Deux GMS ne reconnaissent qu'une unique pomme des Alpes : la Golden jaune à face rosée et à gros calibre. Pour l'une d'entre elle, la pomme des Alpes est identifiée à un fournisseur connu. 1 acheteur détaille trois pommes selon les marchés visés : pomme verte et ferme pour l'export, pomme jaune à gros calibre pour le marché français et Golden face rosée à taux de sucre important sur les marchés de niche (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

La "*face rosée*", typique de la production de montagne est citée par 5 acheteurs. L'aspect différent est souvent précisé ainsi, le gros "*calibre*" [⁶] est énoncé par 3 acheteurs et la "*couleur*" [⁷] par 2. Le "*goût*" (3), la "*fermeté*" (3) le "*taux de sucre*" (3) sont des critères prépondérants dans la présentation de "pomme des Alpes". "*Le gradient de qualité gustative entre les deux produits permet de faire une gamme*". Reconnue par les consommateurs, la pomme des Hautes Alpes autorise un prix de vente plus cher au consommateur (1 citation) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Certains exportateurs possèdent de solides connaissances des techniques agronomiques particulières à "pomme des Alpes" comme l'irrigation, les porte-greffe, l'âge du verger...

Q2. Quel est votre portefeuilles d'activités?

a) Les entreprises offreuses

Le portefeuille d'activités des entreprises est bâti à partir des réponses à plusieurs questions :

- Quel est le pourcentage de produits vendus en vrac et celui de produits vendus emballés?
- Pour vous, y'a-t-il une pomme des Alpes ou plusieurs "pommes des Alpes"?
- Pour vous, qu'est-ce qui caractérise le(s) produit(s) "pomme(s) des Alpes"?
- Quelle est la part des ventes, chez vous, de chacun de ces produits pommes?,
- Quels sont vos marchés pour chacun de ces produits pomme?
- Quels sont vos clients?

⁶La grosseur des calibres est objectivée; la mesure "80-85" caractérise les gros calibres.

⁷Les critères objectivant la couleur sont : pour le vert jaune les classes 3, 4 et 5 pour le jaune celles 6, 7 et 8.

- Quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?
- Quels sont les atouts de "pomme(s) des Alpes" par rapport à ses concurrents?
- Quels sont les handicaps de "pomme(s) des Alpes" par rapport à ses concurrents?

Le portefeuille d'activités tente de représenter les liaisons existantes entre les différents descripteurs d'un point de vue stratégique. Il montre l'interaction entre "stratégie et produit et lieu de production". Il souligne également que les entrepreneurs agricoles possèdent des portefeuilles moins "intelligibles" que les autres entreprises parce que, selon les années, il y aura toujours des pommes bas de gamme à écouler mais que cette quantité sera conjoncturelle [8] (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

L'analyse des **portefeuilles d'activités** des 25 entreprises locales distingue 4 grands types, chacun étant caractérisé par un **couple produit/marché** déterminant pour la mono production et par une certaine perception de la concurrence.

Le type P1 "orienté haut de gamme, export", représenté chez 7 entreprises (6 PE et 1 EC), est caractérisé par un portefeuille d'activités tourné vers un marché export haut de gamme avec une pomme de couleur vert jaune et croquante. 7 de ces entreprises exploitent autour de 400 mètres, 1 aux alentours de 550 mètres. Le concurrent principal est le Val de Loire.

Le type P2 "orienté haut de gamme, France" (6 entreprises dont 3 PE et 3 EC), caractérise un produit répondant à un marché français de haut de gamme, c'est-à-dire une pomme jaune à fort indice Thiault. Ces entreprises sont toutes situées au-dessus de 600 mètres. Le Limousin et le Trentin Haut Adige sont les concurrents les plus évoqués.

Le type P3 "orienté produit générique, France" (6 entreprises dont 3 PE et 3 EC) valorise le plus souvent sur le marché français, une pomme caractéristique de la production de 400 mètres : plutôt vert jaune et de moyen calibre. Souvent, le produit est vendu non emballé. La concurrence des pommes de Provence et de celles de l'hémisphère sud est citée.

Si ces trois types sont assez marqués, le type P4 "France et export" est plus mixte; il dessert la France et l'export. Il se retrouve chez 5 PE situées à des altitudes intermédiaires qui possèdent les deux produits et chez 2 PE situées au-dessus de 500 mètres mais qui à la suite de trois années successives de grêle tentent de survivre. La vision de la concurrence est aussi plus vague. Le Val de Loire, le Limousin et le Trentin Haut Adige mais aussi la Provence sont signalés.

⁸Lors de l'enquête, certaines entreprises avaient déjà subi trois années successives de grêle. Au milieu même du questionnaire, certains ont essuyé leur quatrième année de grêle. Ces aléas climatiques ne sont pas restés sans conséquences sur le pilotage du portefeuille d'activités.

b) Les entreprises acheteuses

Les GMS françaises achètent deux types de produits dans les Alpes du Sud pour proposer un assortiment aux consommateurs : grosse pomme à face rosée haut de gamme et pomme croquante moyenne gamme; le bas de gamme, Golden en sachet de deux kilogrammes, pouvant être acquis dans toutes les zones de production française.

Les spécialistes de l'export exploitent un créneau minime d'alimentation de luxe avec la face rosée sur les marchés du Sud de l'Europe mais développent l'essentiel de leur activité sur le croquant de la pomme verte pour les entreprises des supermarchés anglais.

Q3. Pour vous, quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?

Globalement, le **Limousin** (29 citations) puis l'**Italie** (22 citations) sont perçus comme les concurrents les plus importants, tant par les entreprises offreuses que par les entreprises acheteuses. Après viennent les pommes **du Val de Loire** (15 citations), **de la Savoie** ^[9] (11 citations), **de la Provence** (8 citations), **de l'hémisphère sud** (10 citations), **du Cher** (6 citations) et du **Pilât** (3 citations). Certains mentionnent toutes les régions de France (4 entreprises offreuses). Sont également cités l'Amérique du Nord (1 entreprise offreuse), la Hollande (1 entreprise offreuse), le Sud-Ouest (1 entreprise offreuse).

Un seul offreur fait part d'une concurrence élargie et mentionne les produits de substitution (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Pour les **entreprises offreuses**, la **concurrence** se définit par une qualité équivalente (13 citations) ou, plus précisément, par une qualité gustative semblable (7 citations). La concurrence existe aussi lorsque les prix de vente sont identiques (3 citations). La rivalité s'exprime parfois, au niveau des caractéristiques naturelles des régions de production; 2 citations précisent que le verger concurrent s'étend également sur un gradient d'altitude.

Pour les **acheteurs**, la concurrence se construit autour d'un produit identique en termes de qualité gustative (3 citations) ou de face rosée (2 citations).

⁹Les pommes de Savoie et les pommes italiennes sont aussi des pommes issues des Alpes mais pour éviter de surcharger le texte, le choix est fait de ne pas dire "pomme(s) des Alpes françaises du Sud" en opposition aux "pommes des Alpes françaises du Nord" et aux "pommes des Alpes italiennes". Ainsi, seules les pommes produites dans les départements des Hautes Alpes et des Alpes de Haute Provence sont qualifiées de "pomme(s) des Alpes".

Questionnées sur les **atouts de leurs concurrents / handicaps de "pomme(s) des Alpes"**, les **entreprises offreuses** ^[10] leur reconnaissent une meilleure **organisation** (21 citations). L'organisation est souvent explicitée par rapport à la mise en marché ou à la commercialisation (10 citations). D'autres vocables sont employés comme regroupement (4 citations) ou coordination (2 citations). Associées ou non à l'organisation, la meilleure homogénéité du produit concurrent (6 citations) et l'image de marque (6 citations) sont mentionnées.

Les concurrents parviennent communément à offrir un prix de vente inférieur (6 citations), la proximité avec les marchés (4 citations) et un tonnage supérieur (3 citations) pouvant les y aider.

Quelques offreurs de "pomme(s) des Alpes" s'interrogent sur les qualités "naturelles" comparatives de leur produit face à la concurrence; 5 citations pour relever un handicap visuel, 4 pour une moindre quantité de face rosée et 4 pour une infériorité gustative de leur(s) pomme(s).

Les **acheteurs** perçoivent les **atouts de la concurrence / handicaps de "pomme(s) des Alpes"** en insistant sur l'homogénéité des produits concurrents (2 citations). Qualité et prix sont les principaux axes d'analyse de la concurrence. Ainsi, les produits concurrents sont quelquefois considérés de meilleure qualité (2 citations) que "pomme(s) des Alpes" mais souvent moins chers (4 citations dont 2 sur les coûts logistiques). L'investissement marketing des offreurs constitue, aux yeux des acheteurs, un avantage concurrentiel (2 citations). En outre, certains concurrents sont perçus comme ayant de meilleures techniques de production (2 citations).

Cependant, l'analyse des **handicaps des concurrents / atouts de "pomme(s) des Alpes"** révèle que des entreprises offreuses se fient au plus bel aspect visuel de leur produit (6 citations), à sa qualité (5 citations) et à sa qualité gustative (4 citations). Les dotations naturelles sont soulignées. Les concurrents profitent d'un "moins bon potentiel de qualité", ayant plus de déchets, ils doivent donc faire plus de tri (4 citations). Les entreprises offreuses de "pommes des Alpes" bénéficient d'un climat plus clément à la production de pommes (2 citations).

Pour les acheteurs, les **handicaps des concurrents / atouts de "pomme(s) des Alpes"** sont essentiellement liés à des problèmes logistiques ou de prix des transports (6 citations). La qualité de "pomme(s) des Alpes" gagne souvent la comparaison avec celle des concurrents (2 citations) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

¹⁰Les interrogations portaient tant sur les atouts des concurrents par rapport aux handicaps de "pommes des Alpes" que sur les handicaps des concurrents par rapport aux atouts de "pommes des Alpes".

a) Perception de la concurrence et portefeuille orienté haut de gamme France

Les deux concurrents les plus significatifs du couple produit/marché haut de gamme pour le marché français sont le Limousin et l'Italie qui proposent des pommes jaunes, de gros calibres, fermes, sucrées et à face rosée; mais les pommes de Savoie et du Pilât sont aussi concurrentielles.

Pour les entreprises offreuses, la concurrence avec le **Limousin** s'exerce essentiellement à travers la qualité du produit (3 citations) et de la qualité gustative (2 citations). Comme "pomme(s) des Alpes", "pomme(s) du Limousin" est (sont) des pommes d'altitude.

Pour les acheteurs, Alpes et Limousin sont comparables en termes de qualité gustative (3 citations). Les deux régions offrent des Golden à face rosée (1 citation) liée à une production en altitude (1 citation). Les deux régions offreuses sont spécialisées, "*très monoproduit*" (1 citation).

Par rapport au Limousin, les entreprises offreuses des Alpes dénoncent leur insuffisante organisation (7 citations) ou plus précisément leur mise en marché (4 citations). Un producteur-expéditeur local exprime une causalité : "*le Limousin est mieux organisé car la production est plus récente*". De même, comme il n'y a "*pas de dispersion sur les marchés, ils (les producteurs du Limousin) peuvent ainsi défendre une image de terroir*". En outre, grâce à cette "centralisation", le Limousin aurait la faveur du gouvernement (1 citation). Si les atouts du Limousin sont la notoriété (4 citations), la meilleure homogénéité du produit (4 citations); l'existence de la société PERLIM est 2 fois clairement énoncée comme un avantage concurrentiel.

Les commentaires sur l'entreprise PERLIM "organisatrice" sont cruciaux. La "Golden face rosée" est un produit phare pour le haut de gamme français. "*Avec PERLIM qui fait 55 000 tonnes, même si on n'a que 10% de face rosée, on (en) obtient 5 000 tonnes*" (1 citation); alors que le tonnage maximum des entreprises offreuses de pommes des Alpes ne dépasse pas 15 000 tonnes. Un producteur-expéditeur exprime une rumeur : c'est "*l'explosion aujourd'hui de la centralisation*" limousine.

Les acheteurs insistent sur l'homogénéité du produit limousin (2 citations), génératrice de sécurité (1 citation). Les acheteurs sont sensibles aux efforts marketing effectués par le Limousin (3 citations). Un acheteur exprime le fait que la face rosée est plus fréquente en Limousin.

Certains atouts deviennent parfois des handicaps selon les perceptions. Ainsi, un acheteur dit : "*Le Limousin a moins de grêle, mais avec un filet (anti-grêle) on a moins d'ensoleillement et de lumière et cela joue sur les fruits*". En se protégeant de la grêle, le Limousin parvient à offrir un produit souvent considéré comme plus homogène ou

uniforme, et même plus sûr mais ce progrès a aussi un coût [11]. L'irrigation connaît un même type d'analyse : *"avec l'irrigation on a des fruits plus gros mais moins goûteux"* ou *"sans l'irrigation les pommes sont plus petites mais moins fragiles"* (propos d'un producteur-expéditeur local).

Pour les offreurs, le Limousin profiterait d'un climat moins favorable à la production de pommes (2 citations) et la pomme aurait un moins bel aspect (3 citations).

Les acheteurs retiennent surtout que la pomme du Limousin est plus chère (2 citations) que la pomme des Alpes (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

L'Italie, le Val d'Inone et le Trentin Haut Adige, est essentiellement perçue comme concurrente par les entreprises offreuses. C'est une concurrence récente : *"Avant l'Italie achetait des pommes dans les Alpes. Ce n'est plus le cas aujourd'hui"* (un offreur). Elle est définie par la même qualité (4 citations) et la même qualité gustative, ses caractéristiques organoleptiques ou sa fermeté (3 citations). La topographie italienne ressemble à celle de la zone de production de "pomme(s) des Alpes" avec des altitudes différentes et l'obtention, à la fois, de pommes de montagne, de coteau et de plaine (2 citations).

Un acheteur indique l'existence de Golden à face rosée en Italie.

Les atouts de cette pomme italienne ne sont soulignés que par les offreurs. La meilleure organisation (7 citations) et plus particulièrement *"la mise en marché plus structurée"* (1 citation) sont avancées. Il existe un *"cahier des charges global, MELINDA"* (1 citation), avec un *"bureau de vente commun"* (1 citation). Les entrepreneurs sont *"sérieux"* (1 citation) et leur *"offre, plus souple, est mieux adaptée à la demande"* et répond, de ce fait, mieux aux centrales d'achat (1 citation). Le produit est aussi vanté : meilleure qualité gustative, taux de sucre supérieur ou fermeté supérieure (3 citations). Le prix est plus bas (3 citations), entre autres raisons, en raison de la baisse de la lire qui a permis le développement des parts de marchés sur certains pays. En outre, *"la proximité du marché allemand"* (1 citation), pays dont la consommation augmente, n'est pas négligeable.

Une critique est formulée : *"le tonnage italien est inférieur au tonnage français et le produit (italien) est un peu moins beau"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Sur ce même marché, se retrouve la **pomme de Savoie**, équivalente, du point de vue des offreurs, en qualité (1 citation).

¹¹Aucune étude scientifique n'a encore été menée sur le sujet.

Les offreurs soulignent ses atouts : l'organisation, la coordination entre opérateur et le regroupement (3 citations). Elle propose une *"gamme variétale"* (1 citation) caractérisée par *"un label"* (1 citation). Les producteurs *"ont su se faire connaître"* (1 citation).

Pour les acheteurs, la pomme de Savoie présente un *"aspect visuel plus rustique : plus de défauts"* mais cela ne semble pas forcément un handicap par rapport au créneau de consommateurs visé (1 citation).

La Savoie est handicapée, du point de vue des offreurs, par une production très limitée et un faible tonnage (3). En outre, la production se fait dans de *"très petites entités ce qui entraîne un prix de revient supérieur"* (1 citation).

Un acheteur insiste sur le fait que l'approche par la route reste difficile (1 citation) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

b) Perception de la concurrence et portefeuille orienté haut de gamme export

Pour les entreprises orientées vers le haut de gamme export, le concurrent principal est la **pomme de la Loire**.

Pour les offreurs exportateurs, la qualité de la pomme de la Loire est perçue comme identique (4 citations).

Pour les offreurs de "pomme(s) des Alpes", les atouts principaux de la Loire relèvent de sa meilleure organisation (3 citations). La dynamique commerciale ou la mise en valeur du produit est énoncée (2 citations). La Loire jouit d'un avantage lié à la proximité avec le marché de l'Angleterre (2 citations). La taille des structures est perçue comme supérieure (1 citation).

Les acheteurs apprécient que la Loire ait su se diversifier et puisse affréter des camions mixtes (1 citation). Ils reconnaissent que sa plus faible distance géographique avec l'Angleterre constitue un atout (1 citation). La *"très bonne qualité"* du produit est avancée comme atout (1 citation).

Les offreurs reconnaissent des handicaps naturels à la pomme de la Loire : le potentiel de qualité serait moindre et occasionnerait, relativement à "pomme(s) des Alpes", plus de déchets (1 citation).

Pour les acheteurs, l'éloignement de la Loire avec des marchés comme l'Espagne constitue un handicap stratégique relevé (2 citations). Pour certains, La Loire offre un produit de

qualité inférieure (1 citation), sans face rosée (1 citation) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

c) Perception de la concurrence et portefeuille orienté moyenne gamme

Les concurrents principaux sur le marché des pommes de moyenne gamme sont la Provence et l'Hémisphère sud.

Pour les offreurs, l'atout de la **Provence**, c'est sa précocité (1 citation) et son prix (1 citation).

Les acheteurs soulignent son prix inférieur (2 citations). Ils apprécient qu'elle se soit diversifiée (1 citation).

Par rapport à pomme des Alpes, la pomme de Provence a une mauvaise qualité gustative (2 citations), une qualité moindre (1 citation), un moins bel aspect (1 citation), et une moins bonne conservation (1 citation). Les producteurs de Provence vendent à tout prix (1 citation), entre autres parce qu'ils n'ont pas de frigo (1 citation).

Les acheteurs trouvent que l'absence de préemballage constitue un handicap (1 acheteur) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Pour les offreurs, l'**hémisphère Sud** offre semblablement une pomme à "*face rosée*" (1 citation), "*sucrée*" (1 citation) et provenant de plaine et de plateau (1 citation).

Pour les offreurs de "pomme(s) des Alpes", cette pomme bénéficie de "*charges sociales plus faibles*" (1 citation) et donc d'un prix de revient plus bas (3 citations). La présence d'un seul intervenant est bénéfique (1 citation). Le fort tonnage présenté à la vente (1 citation) constitue un avantage stratégique par rapport à "pomme(s) des Alpes".

Un acheteur apprécie le Marketing Board qui permet d'avoir une marque nationale (1 citation). En outre, cette pomme est une pomme fraîche au sens où elle n'a pas six à huit mois de frigo (1 citation).

Pour les offreurs, la durée de voyage, trois mois, constitue un handicap (1 citation) alors que ce point n'est pas abordé par les acheteurs (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q4. Quelles solutions proposeriez-vous, pour remédier aux handicaps de "pommes des Alpes" en valorisant ses atouts?

a) Les entreprises offreuses

Les propositions des entreprises offreuses sont émaillées de "il faut" :

- *"il faut faire de la qualité"*,
- *"il faut améliorer la qualité"*,
- *"il faut se regrouper"*,
- *"il faut un poids commercial"*,
- *"il faut s'organiser"*,
- *"il faut améliorer la technique"*,
- *"il faut se faire connaître"*,
- *"il faut faire des contrôles"*,
- *"il faut être meilleur marché"*,
- *"il faut arrêter de se faire concurrence entre nous"* (sur les prix),
- *"il ne faut pas faire n'importe quoi"*,
- *"il faut éduquer les producteurs..."*

Les entreprises offreuses construisent leur solution, pour et dans, "pomme(s) des Alpes" tant en termes de valorisation de ces atouts que de dépassement de ces handicaps. La **nécessité du collectif** est différemment abordée mais elle est mentionnée par 20 entrepreneurs. Le pronom possessif "nous" n'est, à ce stade, jamais employé; l'idée du collectif est plus indirectement mobilisée par le biais de la nécessité de tonnage, ou encore de promotion ou de commercialisation communes. Les idées vagues de "regroupement" (3 citations) ou d'organisation (2 citations) s'assortissent, souvent, de préoccupations de commercialisation (3 citations) : *"il faut regrouper la mise en marché"*.

9 citations concernent la **qualité gustative du produit** : la fermeté, le taux de sucre, l'indice Thiault ou la date de cueillette. La notion de **tri**, des participants ou des produits, concilie 7 positions; sont ainsi énoncées des volontés d'élimination du bas de gamme, de sélection d'une partie des fruits, de *"faire un tri de ceux qui savent travailler et qui peuvent stocker"*. L'exigence de **promotion** séduit 5 entrepreneurs. *"Il faut faire des actions groupées pour promouvoir la pomme des Alpes"*. L'**amélioration de la production** reste cruciale pour 4 offreurs. 1 offeror propose *"d'éduquer les producteurs, de leur apprendre à produire propre"*.

La nécessité de contrôle, si elle apparaît dans 3 citations, n'est pas agrémentée de détails opérationnels : *"il faut contrôler"*. Les notions de respect, *"respect des critères"*, *"respect du client"*, *"ne pas tromper le consommateur"* apparaissent dans 3 projets.

3 entrepreneurs soumettent des solutions toutes faites, à copier : *"il faut faire comme la MARMOTTE"*, *"il faut faire comme le Limousin"*, *"il faut s'organiser comme le vin"*. 3 offreurs invoquent, directement comme solution, l'idée d'un signe officiel de qualité : 2 le label et 1 l'IGP.

Plus marginalement, sont stipulés les vocables *"traçabilité"* (2 citations) ou *"cahier des charges"* (2 citations).

Deux offreurs recherchent une solution en termes de **prix**, pour être moins cher que la concurrence : *"il faut être meilleur marché"*.

Un offreur souligne le besoin de dépasser la concurrence entre entreprises locales, au sein de "pomme(s) des Alpes" : *"il faudrait arrêter de se faire concurrence sur un même produit, sur une même destination"*.

b) Les entreprises acheteuses

La **nécessité du collectif** apparaît très fréquemment dans les propos (7 citations).

La majorité (5 citations) s'accroche à **régler le problème de la commercialisation**. 1 acheteur souligne la nécessité que les offreurs de "pomme(s) des Alpes" aient un *"comportement commercial"*, sous-entendant un problème de vérité (2 citations) dans les transactions : *"Qu'ils annoncent qu'ils ont plusieurs qualités et non pas qu'ils disent en avoir qu'une seule pomme. Même dans un très très bon terroir, il y a de mauvais fruits. Savoir que l'entreprise sait trier, organiser c'est rassurant."* 3 offreurs déclarent intéressante la possibilité d'avoir affaire à *"un acte commercial unique, avec centralisation des factures et des paiements [12]"*.

Le **cahier des charges** (3 citations) assorti de **contrôle** (3 citations) sont des éléments clef. Le plus souvent, le contrôle est accompagné de conseil (2 citations) : *"un organisme permettant contrôles et conseils en cultures pour les producteurs"*.

Plus marginalement, surgit un questionnement logistique : *"l'autoroute va-t-elle monter jusqu'à Grenoble?"*

Des "solutions toutes faites" sont également proposées (3 citations), en termes d'IGP, de structure commerciale AMS [13] ou comme la GMS anglaise MARKS & SPENCER dans ses relations avec les fournisseurs : *"Il faudrait un contrôle comme les Anglais avec des techniciens qui tournent dans les vergers et dans les stations"*.

¹²Dans la suite des entretiens avec les acheteurs, deux insisteront ensuite sur leur désaccord ferme pour une entente des offreurs au niveau des prix.

¹³AMS (AGRO MARCHE STRATEGIE) est un regroupement d'offeurs de tomates de Provence.

Un acheteur présente une réflexion sur l'amélioration de la production et la diminution de la productivité.

Un autre réintroduit l'idée de la concentration de l'offre : *"Il faut un outil industriel avec des unités de précalibrage et d'emballage capable de traiter 50 000 tonnes"*.

Les suggestions concernant la promotion sont réduites (1 citation) : *"ils devraient sortir une marque commune"*.

2 acheteurs ont des positions très nettes sur la solution à envisager. Un acheteur GMS explique l'attrait de sa **marque distributeur**. *"La pomme du Limousin existe déjà en [marque GMS]. Notre cahier des charges [marque GMS] impose des critères de goût, de couleur, d'aspect, de calibre 80-85"*. Un exportateur critique la spécialisation des offreurs de "pomme(s) des Alpes" et insiste sur les profits d'une **diversification** : *"Il faut proposer une gamme [...] Ils sont trop bi ou monovariétale : il faut arracher et surgreffer. Aujourd'hui la Golden diminue : pendant vingt ans elle a gagné des sous. Maintenant on vend plus de (pommes) bicolores"*.

Dès ce stade, un acheteur émet des doutes sur la réussite d'une solution pour "pomme(s) des Alpes" : *"Cela est possible sur le plan technique mais difficile sur le plan humain et politique"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Tous les offreurs sont conscients que la recherche d'une nouvelle compétitivité passe par une **stratégie partenariale**. Le collectif est obligatoire. Mais, aucun engagement n'est donné, les acheteurs notifient juste leur intérêt; *"on attend de voir"*. Tous, sauf un, semblent d'accord pour une **différenciation du produit local basée sur la spécialisation des entreprises**. Seul un **exportateur** s'oppose fermement à une stratégie de différenciation basée sur un produit local. Spécialiste de l'exportation, il ne croit pas aux petits créneaux de produits typiques : *"à l'export, le marché est mondial. Une stratégie de différenciation est impossible en fruits et légumes, il n'y a pas assez d'homogénéité, on ne peut pas fixer de règles"*. Il propose, au contraire de la spécialisation, une **diversification** vers d'autres variétés de pommes car la Golden est une variété en perte de vitesse.

Q5. Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité collective?

a) Les entreprises offreuses

26 offreurs sont prêts à s'associer à une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes".

Les 7 offreurs qui n'ont pas désiré participer à l'enquête sont considérés comme non acceptant.

Un offreur préfère ne pas se prononcer, son approche d'une solution pour "pomme(s) des Alpes" reste très produit, basée sur des analyses du taux de sucre.

b) Les entreprises acheteuses

La question posée aux acheteurs est : "Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité collective, avec les producteurs de "pomme(s) des Alpes". 7 acheteurs ratifient la possibilité de leur participation en tant qu'acheteur.

Cette acceptation est souvent assortie de "précaution". Les réserves sont quelquefois émises sous la forme de "oui, mais" : *"oui, mais la démarche qualité doit porter sur la diversification"*, ou *"oui, mais il y a tellement d'entreprises tellement différentes, qui n'ont jamais travaillé ensemble et qui sont novices en conditionnement."* L'acheteur de GMS intéressé par la participation de "pomme(s) des Alpes" au sein de sa propre marque distributeur, formule son acceptation dans ce cadre *"oui, "pommes des Alpes" avec [marque distributeur]"*.

Plus enthousiaste, un acheteur de GMS propose *"de mettre à disposition un magasin test avec animation et dégustation"*.

Un acheteur dit ne pas pouvoir prendre de décision : *"les magasins [marque distributeur] sont indépendants et on ne peut pas les obliger à faire quoi que ce soit"* ^[14] (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q6. Quels avantages et quels inconvénients peuvent naître d'une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes"?

Les entreprises offreuses et demandeuses émettent plus de perception sur les avantages d'une démarche qualité collective (33 citations pour les offreurs, 9 citations pour les acheteurs) que sur les handicaps d'une telle démarche (21 citations pour les offreurs, 6 citations pour les acheteurs).

a) Les entreprises offreuses

Pour les entreprises offreuses, une démarche collective présente de nombreux atouts. Elle permet de valoriser (9 citations) le produit, voire la région (1 citation). La stratégie partenariale permet d'améliorer la commercialisation (5 citations). Ensemble, il devient

¹⁴L'entretien avec l'acheteur a eu lieu alors que les employés de la plate-forme menaçaient la direction de grève. La grève ayant été déclarée, l'auteur a proposé d'interrompre l'entretien pour le continuer ultérieurement, ce qui a été accepté.

imaginable de contrôler l'origine et/ou d'assurer la traçabilité du produit (4 citations) et de mieux sélectionner (1 citation) de définir, cibler, cadre, identifier "pomme(s) des Alpes" (3 citations). Parallèlement, 2 offreurs voient le collectif comme un avantage pour faire connaître "pomme(s) des Alpes", au consommateur, au distributeur ou à l'étranger.

Quelques offreurs pensent le collectif comme une possibilité de défense ou de survie (3 citations); la démarche qualité collective permettrait de *"défendre une production, défendre un terroir"* ou de *"sauver la Golden de qualité du déclin général de consommation"*.

Plus marginalement, le partenariat est perçu comme favorisant le partage de l'information (1 citation) et la coordination (1 citation) des opérateurs. Un offreur envisagerait, dans le cadre de la démarche qualité, d'embaucher un technicien.

Un seul offreur voit le collectif comme une possibilité de s'aider mutuellement.

Deux offreurs n'associent aucun avantage au collectif, le partenariat est uniquement vécu comme une obligation ou une contrainte stratégique obligatoire : *"à l'échelle individuelle, c'est difficile de réussir"*.

Les citations sur les **handicaps** d'une démarche collective insistent sur les **risques de tricherie** (6 citations) : *"risque d'être entouré de gens pas prêts à avoir la rigueur nécessaire"* et *"risque que tout le monde ne joue pas le jeu"*. Au contraire, quatre producteurs insistent sur les handicaps liés à l'établissement de trop de contraintes.

Les **coûts** financiers (4 citations) et en temps (1 citation) représentent de sérieuses inquiétudes.

La non-acceptation de la démarche par les GMS est évoquée par 2 entrepreneurs. Un exprime l'intérêt antagoniste des grands distributeurs : *"les centrales d'achat n'ont pas envie que les démarches aboutissent. Elles veulent essayer de faire leur propre marque et elles ne voudraient pas qu'on leur impose un prix."* L'autre pense que les efforts faits au niveau de la production sont anéantis par la présentation, en vrac, sur les linéaires fruits et légumes.

Trois entrepreneurs n'expriment aucun handicap lié à leur participation à une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes".

b) Les entreprises acheteuses

Le premier avantage d'une démarche collective des offreurs de "pomme(s) des Alpes" semble être l'intérêt même que les GMS y portent (2 citations). *"Les semaines régionales cela à l'air de plaire au consommateur, les régions c'est quelque chose qui marche. Le Limousin approvisionne (les plates-formes de) Toulouse et Bordeaux; les Alpes : Paris, Lyon, PACA. Nous étions très marque distributeur. Les marques de région ou de producteurs ne nous intéressaient pas. Aujourd'hui, M. X (responsable national fruits et*

légumes frais] se laisserait emporter, s'il y a de la publicité sur le lieu de vente, des animations. [...]. Mais une marque de producteurs cela n'apporte rien. Quand on a un produit "marque distributeur", c'est dommage de ne pas avoir Alpes à côté. On a l'impression que la Golden peut être produite partout."

Grâce à une démarche partenariale, les offreurs devraient répondre au *"besoin d'image forte au niveau européen"* (1 citation). L'action collective permettrait de financer une campagne publicitaire : *"il faudrait mettre le produit en valeur pour mieux le vendre, il faudrait de la publicité"*. Le partenariat est perçu comme créateur de synergies pour vendre du service et des marques (1 citation). Des avantages financiers (1 citation) pourraient découler de la démarche qualité collective.

Deux acheteurs tiennent une position plus défensive. Le premier considère la démarche collective des producteurs comme le seul moyen de *"faire en sorte que le consommateur se réintéresse" à un produit par le biais du goût"*. Pour l'autre, *"la démarche qualité collective, c'est la seule démarche pour essayer de maintenir en vie le produit Golden"*.

Face à la démarche qualité collective des offreurs, les acheteurs reconnaissent plusieurs types de risques. La tricherie possible de certains agriculteurs est un handicap sérieux : *"Des agriculteurs qui travaillent mal pourraient casser le produit"*. L'éventualité d'un très important coût de financement (1 citation) est émise. Un acheteur aborde le *"risque que les prix diminuent s'il y a beaucoup de quantité"*.

L'exportateur intéressé par une démarche collective orientée vers la diversification développe les risques de perte d'une spécificité, d'une spécialité. Mais, il les atténue en évoquant l'intérêt de la répartition du risque d'une production diversifiée : *"tous les oeufs ne sont pas dans le même panier"*.

Un acheteur n'exprime aucune perception relativement aux handicaps que pourraient constituer une démarche qualité collective pour les offreurs de "pomme(s) des Alpes" (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q7. Quelles variétés de pommes devraient être concernées par la démarche?

a) Les entreprises offreuses

8 offreurs préfèrent concentrer la démarche qualité collective sur la variété "Golden delicious" uniquement. Au contraire, 19 souhaitent inclure les autres variétés produites au sein des deux départements dans la démarche qualité collective. Les variétés les plus souvent citées sont la pomme verte Granny Smith; les nouvelles variétés bicolores : Gala, Breaburn, Fuji; les reinettes du Canada et les rouges américaines.

b) Les entreprises acheteuses

Les acheteurs sont partagés sur le fait qu'il faille ou non ouvrir la démarche à d'autres variétés de pommes que la Golden : 3 clients seraient intéressés par une approche plurivariétale, 3 préfèrent une spécialisation sur la Golden (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q8. Quels produits des Alpes devraient être également concernés par la démarche?

a) Les entreprises offreuses

14 offreurs sont intéressés, dans le futur, pour proposer une démarche qualité sur d'autres produits que la pomme. En fruits et légumes, viennent en tête la poire (9 citations), la pêche (4 citations), puis la pomme de terre (2 citations) et l'abricot (1 citation).

Un offreur souhaite jumeler la réflexion pomme avec des démarches sur la viande de boucherie - l'agneau et le boeuf -. Un autre entrepreneur aimerait étendre l'opération aux fournitures et emballages.

b) Les entreprises acheteuses

6 acheteurs seraient intéressés à ce que la réflexion autour de la démarche "pomme(s) des Alpes" servent à d'autres produits locaux. Ici aussi, la poire vient en tête (5 citations), puis la pêche (1 citation) et la salade (1 citation) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q9. Quelle zone de production devrait être concernée par la démarche?

a) Les entreprises offreuses

14 offreurs pensent la démarche qualité collective comme une association des deux départements des Alpes de Haute Provence et des Hautes Alpes. Un entrepreneur explique que cette association est nécessaire pour obtenir un "*poids (suffisant) pour la communication*".

Au contraire, 10 offreurs ne souhaitent pas associer les deux départements. 3 proposent une approche terroir *"comme les vins avec des châteaux"* ou selon *"des crus"*. L'opposition Nord Sisteron et Sud Sisteron réapparaît dans 2 citations. L'exclusion de tout ce qui n'est pas Nord Sisteron est partagée par 2 entrepreneurs. 3 entrepreneurs disent que c'est la possibilité d'obtenir le produit qui classe les zones. D'un point de vue agronomique, les pommes avec des indices Thiault supérieur à 180, des faces rosées et des gros calibres ne peuvent provenir que des zones supérieures à 500 mètres d'altitude.

Un offreur insiste sur le fait que *"pour réussir la démarche, il vaut mieux être un petit nombre au début : ceux qui ont la même façon de travailler"*.

b) Les entreprises acheteuses

2 acheteurs pensent qu'il vaut mieux que la démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes" couvre les deux départements. Deux raisons sont énoncées *"pour ne pas introduire de complexité pour l'étranger"* et *"pour avoir un tonnage plus important"*.

2 acheteurs préconisent un classement par altitude. *"Il faut séparer 04 de 05. 04 c'est le prolongement de la Provence, 05 c'est une pomme des hauteurs avec un climat différent"*.

2 clients préfèrent ne pas se prononcer (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

La majorité des offreurs souhaitent tenter de construire leur propre cahier des charges autour de "pomme(s) des Alpes". Les acheteurs ne repoussent pas un cahier des charges élaboré par l'offre pour cette stratégie de différenciation, à condition que leur soient réservés des degrés de liberté. Un offreur s'oppose fermement à une stratégie de différenciation basée sur un produit local parce que *"la demande (est) toujours mouvante"*, un cahier des charges émanant de l'offre risque de diminuer la flexibilité nécessaire à la compétitivité actuelle.

Q10. Quels emballeurs devraient être concernés par la démarche?

Certains offreurs sont en mesure de conditionner sur place alors que d'autres, en majorité des entrepreneurs adhérents au GROUPEMENT ALPES - DURANCE, sous-traitent leur conditionnement dans des structures extérieures au département. Cette disparité d'équipement entraîne des divergences dans la mise en oeuvre de stratégie et pose ainsi plus crûment le problème de la fraude sur l'origine et des sources potentielles de risques si la démarche propose un produit de provenance garantie.

a) Les entreprises offreuses

10 offreurs préfèrent que les emballeurs ne soient situés que dans les départements des Alpes de Haute Provence et des Hautes Alpes. Les raisons invoquées à ce choix sont fermes : *"Si on veut maîtriser, il faut que le produit soit conditionné ici"*. Un entrepreneur local doté d'une capacité excédentaire en conditionnement propose ses services plutôt que ceux extérieurs : *"L'intérêt (de la démarche qualité) c'est de faire quelque chose ici."* Toutefois, ces offreurs sont conscients que l'interdiction est impossible : *"Cependant, dès qu'il y a la traçabilité, on ne peut pas empêcher."*

Parmi les offreurs qui acceptent de travailler avec des opérateurs extérieurs aux départements (10 citations) certains sont très enthousiastes d'autres plus fatalistes. Un non-emballeur milite. *"Il faut sortir du négoce des Alpes. Il faut la (la pomme des Alpes) laisser travailler par des intervenants extérieurs; cela permet à la production de mieux s'en sortir"*. La possibilité de contrôle ne rassure pas les résignés : *"si les contrôles sont faits, pourquoi pas? En fait, actuellement, le contrôle n'est pas possible"*.

b) Les entreprises acheteuses

4 acheteurs préfèrent nettement que la pomme ne soit emballée que dans les départements de production.

1 souhaite la meilleure solution qui permette d'éviter les fraudes.

2 clients ne se prononcent pas (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q11. Quels circuits commerciaux devraient être concernés par la démarche?

a) Les entreprises offreuses

8 offreurs souhaitent ne pas restreindre leur nouveau produit à des circuits commerciaux spécifiques. *"On a besoin de tout le monde, il n'y a pas de sélection possible"*.

7 offreurs envisagent de ne viser que certains clients. Deux désirent cibler les canaux de distribution pour le haut de gamme et offrir le moyenne gamme à tous les acheteurs potentiels. Un opérateur propose de cibler les clients en deux étapes : *"(la catégorie) I+ [15], dans un premier temps pour tous les opérateurs puis cibler"*.

¹⁵La catégorie I+ représente le haut de gamme de cet offreur. La qualification I+ ne relève pas de la normalisation fruits frais en vigueur; elle est intermédiaire entre le haut de gamme et la catégorie

b) Les entreprises acheteuses

3 offreurs sont intéressés par un ciblage des produits. *"Il faut bien cibler les partenaires axés sur la qualité"*. Un offreur construit déjà oralement son cahier des charges en fonction *"des supermarchés anglais et des marchés de gros"*.

1 client souhaite la présence du produit sur tous les circuits commerciaux. Son choix est étayé de fermes remarques : *"Il ne faut pas s'empêcher d'aller partout. Il ne faut pas fermer de porte"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q12. Quand les entreprises de "pommes des Alpes" sont des fournisseurs, quels accords "clients-fournisseurs" devraient être pris?

Le contenu des accords "client - fournisseur" est étudié, en symétrie, au travers des avis des fournisseurs, c'est-à-dire les offreurs de "pomme(s) des Alpes" et ceux des acheteurs.

a) Les entreprises offreuses

La grande majorité des offreurs (23 citations) est favorable à des accords avec des clients. 1 offreur émet une réponse négative. 3 offreurs sont plutôt dubitatifs : *"il faudrait qu'ils (les acheteurs) jouent le jeu"* ou, même si la réponse est positive elle s'accompagne de *"je n'y crois pas"*.

Au niveau de l'accord, deux types d'attitude divergent : certains points, essentiellement en termes de prix et de quantité, sont des demandes, des exigences des fournisseurs envers leurs clients. Ainsi, l'accord "client - fournisseur" se résume à *"il va falloir obtenir des grandes surfaces qu'elles acceptent de payer plus cher"*. Un offreur souhaite nouer des accords assortis d'une clause obligeant ses clients à acheter un pourcentage fixe de sa marque.

Cependant, nombre de fournisseurs sont prêts à s'engager auprès de leurs clients. La quantité et le calendrier d'apport sont les thèmes les plus mobilisateurs (14 citations). Des engagements en faveur de la qualité, de la définition du produit dans un cahier des charges concilient 13 offreurs. L'investissement dans une campagne promotionnelle jouit de la faveur de 11 offreurs. Un entrepreneur refuse l'investissement dans une campagne promotionnelle : *"pas de campagne promotionnelle, car elle tire le produit vers le bas."*

Extra. Mais, pour éviter des problèmes avec les contrôles de la Répression des Fraudes et des acheteurs, les plateaux sont étiquetés en vert (catégorie I) et non pas en rouge (catégorie Extra).

Des vocables forts comme "*fidélité*" sont employés pour assurer des pactes au-delà des aléas climatiques. Une définition du suivi de client est donnée ainsi : "*le suivi c'est donner priorité ou exclusivité à certains clients*".

Trois promesses sont également proposées sur la garantie de l'origine et sur la traçabilité du produit.

Plus marginal, et peut-être plus humoriste, un offreur s'engage à appeler les clients, au téléphone tous les jours. Ses vœux ne développent aucune autre accointance.

b) Les entreprises acheteuses

Tous les acheteurs (7 citations) souhaitent arranger des accords avec leurs fournisseurs, mais la teneur de ces accords est variable.

Le cahier des charges et la qualité définie du produit, incluant des précisions sur le conditionnement (8 citations), semblent constituer un élément indispensable pour l'établissement d'accords. Un offreur aspire, plus précisément, à un engagement en termes d'assurance qualité portant sur une procédure d'agrément des stations participantes.

Le calendrier des apports (6 citations) et les campagnes promotionnelles (4 citations) sont des engagements qui importent aux offreurs.

2 offreurs accepteraient d'élaborer des contrats sur les prix, mais plutôt dans le cadre d'un suivi c'est-à-dire, d'un pourcentage réservé au supermarché compte tenu des conditions (climatiques et agronomiques : alternance, grêle).

Un exportateur propose "*une prise de participation au capital social*" dans la structure "pomme(s) des Alpes" à venir (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q13. Quand les entreprises de "pommes des Alpes" sont des clients, quels accords "clients-fournisseurs" devraient être pris?

Seulement 16 offreurs achètent des pommes à l'extérieur, les autres ne commercialisent que leur propre production.

Pour assurer le succès de la démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes", 3 offreurs, dans leur rôle d'acheteurs, sont prêts à s'engager sur un prix "rémunérateur" pour leurs fournisseurs : "*rémunération supérieure si le produit est de qualité*".

Le cahier des charges et la qualité, objectivée et écrite, qu'il définit (9 citations) et le calendrier d'approvisionnement (6 citations) restent cruciaux pour l'établissement des accords. La fidélisation des fournisseurs est demandée par 2 offreurs; un souhaitant même exiger des "règles d'apport total". L'engagement pour une campagne promotionnelle est souhaité par 2 offreurs.

2 offreurs aimeraient que leurs fournisseurs s'engagent sur l'utilisation des produits phytosanitaires et sur le mode de conduite de leur verger (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q14. Quelle devrait être la relation entre marque individuelle et marque collective?

a) Les entreprises offreuses

Pour les entreprises offreuses, le choix de la marque reste un problème crucial. 19 souhaitent que coexistent leurs marques individuelles et la marque collective.

7 préfèrent ne pas se prononcer.

L'emploi d'une marque collective est parfois vécu comme un *"abandon d'une partie de son fonds de commerce par rapport à un fonds de commerce inexistant"*. *"(L'emploi d'une marque collective) cela ne m'intéresse pas : mes clients ont l'habitude de ma marque"*.

Diverses solutions sont proposées pour gérer cette cohabitation : *"fruit stické label rouge et plateau (identifié) à la marque de la société qui expédie"* ou encore *"stickage plateau avec la marque collective à côté de notre propre marque"*.

b) Les entreprises acheteuses

Les entreprises acheteuses sont conscientes du malaise que la gestion d'une marque collective pose aux offreurs.

Les exportateurs ont besoin d'une marque forte qui soit concurrentielle sur le marché mondial (3 citations). Un exportateur cite l'existence, actuelle et suffisante, de FRENCH CRUNCH sur le marché anglais.

2 acheteurs GMS penchent pour l'utilisation de leur propre marque distributeur. Un avance que sa marque distributeur est positionnée sur le haut de gamme et qu'il ne peut pas y avoir deux marques haut de gamme. L'autre fait part d'une nouvelle stratégie de son enseigne : *"Pour l'instant [l'enseigne] est très marque distributeur mais cela peut changer"*. Une

"alliance", un "mariage" de la marque distributeur avec la marque Alpes serait possible, la GMS pourrait ainsi "bénéficier des affiches payées par les producteurs".

2 acheteurs verraient bien la coexistence d'une marque et d'une mention indicative.

1 acheteur ne se prononce pas sur cette question (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q15. Quels signes de qualité devraient être utilisés pour pommes des Alpes?

Différents signes sont possibles : la marque collective, le label et la certification de conformité produit associés à une indication géographique protégée [16].

a) Les entreprises offreuses

La majorité des entreprises offreuses choisit des signes officiels de qualité de type label, IGP ou AOC pour dire la qualité de leur produit. La certification de conformité produit associée à une indication géographique protégée satisfait 16 cahiers. Le label, avec son aspect produit de qualité supérieure, intéresse 12 cahiers.

Un offreur souhaite que la pomme des Alpes bénéficie d'une AOC comme celle du Limousin.

3 offreurs préfèrent une marque collective d'entreprise.

Le débat entre les adeptes des signes officiels de qualité et ceux des marques collectives d'entreprises s'expriment assez brutalement. *"Avec le label régional, chacun est libre de faire le travail à sa marque. Dans une marque collective, il suffit qu'il y en ait un qui (fraude)..."* Au contraire, *"la marque collective est une référence pour le consommateur. Le label se perd dans les autres AS et IGP."*

L'utilisation des signes officiels de qualité peut entraîner des difficultés. La variabilité d'un produit vivant et sujet aux aléas climatiques annuels est difficilement conciliable avec des normes établies assez strictement pour faire un niveau de qualité différent des autres produits. Ainsi, un offreur affirme qu'il *"est possible que certaines années il n'y en ait pas (de produits sous le signe de qualité)."*

Cependant, malgré des choix assez affirmés en termes de signe officiel de qualité, 16 offreurs pensent que le marché ne fait pas de différence entre un label et une certification de conformité produit. Les GMS et leur incompréhension constituent un thème central : *"le*

¹⁶Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : les signes officiels de qualité.

marché n'a jamais rien compris. Le marché entrave ce genre de démarche. Il est sous la coupe réglée des centrales d'achat." ou "le marché est dominé par les GMS qui n'aiment pas les démarches qualité".

b) Les entreprises acheteuses

"Le terroir redevient important pour le consommateur avec les phénomènes de "cocooning", de vacances, de manque d'argent et de besoin de valeurs sûres" commente un acheteur.

Le produit "pomme(s) des Alpes" doit dire son terroir (4 citations) et son meilleur goût (1 citation). A ce propos, les signes officiels de qualité donnent *"plus de confiance"* dit un acheteur. Mais, quatre offreurs affirment que le marché ne fait pas vraiment de différence entre les signes officiels de qualité. L'intérêt des acheteurs semble plus porté sur la certification d'entreprise. *"Pour la qualité totale, la certification d'entreprise sera très importante : importante pour la remontée d'informations, pour la maîtrise du produit; faire bien à coup sûr."*

Un offreur choisit le label pour son aspect *"qualité supérieure"*.

2 offreur préfèrent l'IGP associée à une C.C.P., car ils sont plus intéressés par une qualité sûre et constante.

1 client opte pour l'appellation d'origine contrôlée.

1 offreur analyse les expériences précédentes en label rouge : *"le label rouge n'a jamais été une réussite en fruits et légumes (voir les exemples de la pêche de la Drôme, du melon des deux Sèvres ou du melon AGROFEL). Ces produits sont trop chers. Il vaut mieux parler au consommateur de choses qui le font rêver"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q16. Quel nombre et quel positionnement devraient être choisis pour le(s) cahier(s) des charges?

a) Les entreprises offreuses

La majorité des offreurs (19 entrepreneurs) proposent de bâtir deux cahiers des charges : un haut de gamme et un moyenne gamme ^[17]. Cette association reflète la complexité des

¹⁷Cette définition du haut de gamme et de la moyenne gamme est celle des entrepreneurs. Ultérieurement, avec la description des cahiers des charges, certains cahiers qualifiés ici de moyenne gamme définiront plutôt un produit "rassembleur".

portefeuilles d'activité des entreprises offreuses, ces derniers bien qu'orientés vers un couple produit/marché, type P1 ou P2, gèrent une production naturelle et variable.

Devant la nouveauté de la démarche collective ou au contraire, l'expérience de l'échec ou d'un succès mitigé, les offreurs se ménagent des périodes d'essai. 5 préfèrent démarrer par un cahier moyenne gamme. Un offereur précise son choix de progression : *"dans un premier temps, la moyenne gamme permettrait de lancer la machine"*. Ce cheminement se retrouve chez deux adeptes des cahiers haut et moyenne gamme. L'un souhaite débiter par le moyenne gamme, l'autre par le haut de gamme : *"il faut commencer par le haut de gamme, le faire fonctionner. Puis, après trois ans, faire un deuxième cahier moyenne gamme."*

Plus marginalement, un offereur soutient la création de cinq cahiers des charges, à élaborer selon les altitudes de production des pommes, de 250 à 800 mètres.

Un autre ne veut composer un cahier des charges qu'en *"fonction des attentes du consommateur"* [18].

6 offreurs ne construisent leur(s) cahier(s) des charges qu'en fonction du marché export, et 8 offreurs concentrent leur recherche de nouveau(x) produit(s) sur le marché français.

12 offreurs se proposent d'explorer tant le marché export que le marché français. Certains souhaitent assembler une pomme qui permettrait d'aborder, en même temps, les deux marchés; le haut de gamme marché anglais étant souvent considéré comme du moyenne gamme sur le marché français (3 citations) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Sur le marché export, le différentiel de qualité entre le "haut de gamme" et la "moyenne gamme" s'exprime essentiellement en termes d'aspect (4/5 citations) et plus marginalement en termes de contrôle ou de goût (1 citation chacun).

Sur le marché français, le gradient qualitatif, entre "haut" et "moyenne" de gamme, s'élabore par un abaissement des critères visuels (8/9 citations) et gustatifs (8/9 citations). La diminution des critères portant sur le mode de production est aussi envisagée (4/8 citations) ainsi que sur le nombre de contrôles (4/8 citations).

Cette grande diversité dans les projets individuels montre toutefois des espaces de cohésion entre les volontés des offreurs. Ainsi, se dessinent 15 projets pour la construction d'un cahier des charges "haut de gamme / marché français", 1 projet "moyenne gamme / marché français", 9 projets "moyenne gamme / marché export" et 7 projets "haut de gamme / marché export".

¹⁸Cependant, il élabore un projet tout à fait comparable à ceux des producteurs ayant opté pour un cahier des charges haut de gamme pour le marché français.

9 offreurs tentent de proposer des produits mixtes pouvant servir les deux types de marché.

Cependant, malgré la similitude des termes employés, l'octroi du qualificatif de "haut de gamme" ou de "moyenne gamme" n'est pas équivalent pour tous les producteurs. Les évaluations pour le tonnage minimum nécessaires à la réussite de la démarche qualité collective vont, pour le "haut de gamme / marché français" de 7 500 à 30 000 tonnes. Pour le "haut de gamme / marché export", l'échelle des représentations est encore plus vaste et couvre de 10 000 à 150 000 tonnes, avec un offreur qui veut mettre sous ce vocable *"tout ce qui part à l'export aujourd'hui"*. Le moyenne gamme pour le marché français, pour les plus élitistes, ne concerne que 50 000 tonnes alors qu'il dépasse les 100 000 tonnes pour d'autres ou *"tout le reste de la catégorie un qui n'est pas accepté par le haut de gamme"*. Le moyenne gamme export connaît les mêmes amplitudes de tonnage et donc de définition, de 45 000 tonnes à *"tout le reste de la production (qui n'est pas accepté par le haut de gamme export)"*.

Le même type de divergence apparaît lorsque les producteurs analysent leurs parts des ventes correspondant aux cahiers des charges. Pour 6 offreurs, les deux cahiers des charges "haut de gamme" et "moyenne gamme" doivent couvrir 100% de leur production; pour 14 offreurs entre 50 et 80 % de leur production et 5 autres entre 10 et 33% de leur production. 2 offreurs insistent sur la grande variabilité annuelle des tonnages. Cette diversité se retrouve également au niveau de la représentativité commerciale de chaque cahier des charges au sein de l'entreprise. Le cahier des charges "haut de gamme / marché anglais" qualifie entre 15 et 75% du volume d'une entreprise, le cahier des charges "haut de gamme / marché français" de 10 à 100 %, le "moyenne gamme / mixte" de 20 à 80% et le "moyenne gamme / marché anglais" de 20 à 60 %.

3 offreurs souhaitent que la part de leur production valorisée sous le "haut de gamme" soit supérieure à celle du "moyenne gamme" [19], c'est-à-dire haut de gamme 75% et moyenne gamme 25%, haut de gamme 80% et moyenne gamme 20%, haut de gamme 50% et moyenne 30%.

b) Les entreprises acheteuses

2 acheteurs du **marché français** ne s'intéressent qu'à un unique cahier des charges "haut de gamme". Cependant, un module sa position : *"un cahier des charges pour un bon niveau mais pas trop sélectif car l'important c'est de mieux faire connaître le produit qui, de toute façon, se vend bien."*

¹⁹Cette appréciation est comparée avec l'évaluation grossière, faite par un producteur, du pourcentage de catégorie au sein d'une production : 10 % de Extra, 50 de catégorie I, 20 % de catégorie II, et 20% de transformation et de retrait. Au niveau des acheteurs, quatre réponses de distributeurs ont permis de constater que la catégorie Extra oscille entre 10 et 30% du total des ventes.

1 acheteur préconise une réflexion autour de deux cahiers des charges : un haut de gamme et un bas de gamme.

Un client conseille un assortiment de trois cahiers des charges : *"Il faut un assortiment et chacun choisit le sien. Le but est d'éliminer le mauvais. On enlève 5 à 10% du tonnage. On fait trois niveaux : produit très bon, bon et standard."*

Les exportateurs émettent des vœux différents mais non contradictoires : un évoque un seul cahier des charges moyenne gamme alors qu'un autre préférerait deux cahiers des charges : un moyenne gamme et un haut de gamme.

L'importance de la liberté de choix pour le client est également relevée par un exportateur qui souhaite un cahier spécifique pour chaque lot : *"il faudrait une gamme qui corresponde à un acheteur"*.

Si la majorité des acheteurs ne raisonnent pas en termes de tonnage minimum pour aborder le marché, en revanche un acheteur pense que pour assurer la réussite de l'opération qualité *"la moitié des producteurs doivent être dans la démarche collective"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q17. Quels critères de différenciation devraient être choisis?

Avant de construire précisément le(s) cahier(s) des charges correspondant à leurs souhaits d'offreurs ou d'acheteurs, les entrepreneurs sont appelés à préciser les critères les plus importants pour la mise en valeur de "pomme(s) des Alpes".

Lors de la caractérisation de "pomme(s) des Alpes", apparaissent, dans l'ordre décroissant, les particularités suivantes : goût (47 citations), aspect (40 citations), zone de production (40 citations) et savoir-faire (15 citations).

a) Les entreprises offreuses

Au moment de l'écrit du cahier des charges, les entreprises offreuses privilégient dans l'ordre le goût (19 citations), la zone de production (10 citations), l'aspect (9 citations) et enfin le mode de production (3 citations).

b) Les entreprises acheteuses

L'aspect (3 citations) et le goût (3 citations) sont les critères les plus plébiscités pour différencier "pomme(s) des Alpes". Viennent ensuite, plus marginalement, la zone de production (1 citation) et l'aspect sanitaire du produit (1 citation) (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q18. Quels critères qualité du produit devraient être choisis?

a) La qualité gustative

Précédemment, le Cemagref a proposé d'objectiver la **qualité gustative** des pommes Golden à l'aide de deux critères principaux : l'indice Thiault appréciant l'équilibre sucre/acide et la fermeté obtenue grâce à une mesure par pénétromètre.

Pour favoriser le goût du produit, des contrôles avant récolte dans le verger, au moment de la date de récolte et à la sortie de la chambre froide juste avant l'expédition, sont recommandés.

Sur le marché français, les GMS utilisent, le plus souvent l'indice Thiault pour les Golden "haut de gamme" et le taux de sucre pour les autres gammes.

Sur le marché anglais, le taux de sucre est la référence la plus courante.

Pour les **offreurs**, le goût d'un produit est assez bien appréhendé par l'analyse du taux de sucre, du taux de sucre/acidité et de la fermeté. Seul un offereur insiste sur "*la digestibilité*" de la pomme, dans l'optique de mettre un logo "*une pomme tous les jours, la santé toujours*".

Pour les **acheteurs**, s'ajoute, au taux de sucre, à l'indice Thiault et la fermeté, une caractérisation de la qualité gustative par rapport à sa durée de conservation en chambre froide, les trop longs séjours endommageant le goût du produit.

b) L'aspect visuel

L'**aspect visuel** est principalement abordé à travers les catégories et les calibres définis par la normalisation légale en vigueur. La définition s'effectue grâce à des seuils "*au minimum catégorie I*" ou par des échelles "*pas de calibre inférieur à 70 et supérieur à 85*". Certains opérateurs aimeraient, également, intégrer des canons particuliers au niveau de l'épiderme :

"pas de russeting pédonculaire" ou "pas trop de russeting" et "un minimum de lenticelle, mais pas trop".

Le pourcentage de présence, obligatoire ou surtout pas obligatoire, de pommes à face rosée dans les plateaux fait controverse. Ces réticences peuvent s'expliquer selon deux optiques. Du point de vue agronomique, la proportion de face rosée est très variable suivant les années. Du point de vue commercial, elle constitue un produit quasi "prévenu" et créateur de synergies pour l'écoulement de tout le reste de la production de l'entreprise.

c) L'aspect sanitaire

L'aspect sanitaire du produit est abordé par le mode de production et par des analyses de résidus contenus dans le produit.

Des actions sur les modes de production sont souvent énoncées : *"taille, éclaircissage, fumure, irrigation, produits pesticides, calendrier de traitement"*, ces principes sont beaucoup moins facilement objectivés et relèvent plus de la *"gestion du verger en bon père de famille."*

Des concepts qualifiant le mode de production, plus respectueux de l'environnement ou de la santé financière des producteurs, apparaissent : *"lutte raisonnée", "agriculture raisonnée", "production raisonnée."* Cependant, ces vocables ne semblent pas toujours utilisés dans leur définition agronomique propre [20]. Mais, certains trouvent que se fixer des contraintes sur ces systèmes de production est prématuré même si c'est un objectif à atteindre. Les mêmes questions sur la possibilité de contrôle de ses systèmes sont exprimées.

Les acheteurs sont aussi circonspects à l'égard des critères de qualité portant sur les modes de production. Un offreur préconise la lutte intégrée mais dans une approche moins stricte que COVAPI pour éviter le risque de réduire trop considérablement le volume de production. Les acheteurs sont toutefois conscients de l'intérêt d'un produit sain. Un acheteur formule d'ailleurs une mise en garde à l'égard des offreurs de "pomme(s) des Alpes" : *"Il est indispensable d'y travailler sinon à moyen terme les producteurs vont être "foutus" car l'objectif c'est de diminuer notre nombre de fournisseurs. [...] Il y a encore beaucoup de traitements après récolte dans les Alpes alors que Limousin ne traite plus."*

Aucun opérateur ne souhaite que le cahier des charges contienne des exigences concernant des analyses de résidus supérieures à la législation en vigueur, en France ou sur les marchés étrangers. Un acheteur insiste sur le problème de simplement respecter la législation car *"actuellement, personne ne le fait en pommes"*.

²⁰Les définitions des différents modes d'agriculture recouvrent essentiellement trois systèmes : la lutte intégrée, la protection intégrée et la production agricole intégrée. L'agriculture raisonnée doit plus être comprise comme une utilisation économiquement efficace, économe, des intrants chimiques. Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires.

b) La zone de production

Le critère de la **zone de production**, comme mention dans le cahier des charges, n'est pas très détaillé ni développé. Seulement 8 cahiers des charges émettent la nécessité de stipulations réductrices écrites de type "**production Nord Sisteron**" ou "*production d'altitude supérieure à 400-500 mètres*". Cette atténuation s'explique par les choix exprimés en matière de qualité gustative "haut de gamme / marché français". La sélection de produits n'est qu'un tri indirect des opérateurs car, en optant pour une pomme avec un indice de qualité [21] suffisamment élevé, tous les producteurs situés à une altitude inférieure à 500 mètres sont éliminés. Ce type de démarche ne peut pas être qualifiée d'élitiste car il s'agit d'un positionnement clair : faire un produit haut de gamme pour le marché français et donc passer outre les recommandations des institutions locales.

Q19. Quelles gammes et quels marchés devraient être choisis?

a) Les entreprises offreuses

4 démarches sont repérables au sein des offreurs : le "haut de gamme / marché français" (14 entités), le "haut de gamme / marché export" (7 entités), le "moyenne gamme / mixte" (21 entités) et les "rassembleurs" (5 entités).

Le **cahier des charges haut de gamme pour le marché français** est souvent associé à la démarche produit label rouge. Il propose une pomme avec un indice Thiault très élevé et sélectif 180-170. Dans ce but, des contrôles au verger, à la récolte et avant l'expédition sont envisagés. Le produit est de gros calibre : 70 à 85 et la catégorie généralement du I mais certains souhaitent un produit uniquement Extra. La couleur est jaune homogène. Le pourcentage de face rosée est précisé s'il y a lieu mais il ne se constitue pas en seuil minimal, sauf pour un offreur qui propose un minimum de 50%.

Les critères concernant le mode de production s'intéressent à la taille, à l'éclaircissage, à la fumure, à l'irrigation et à l'utilisation de pesticides. La lutte raisonnée est mentionnée comme base du système de production.

Le **cahier des charges haut de gamme pour le marché anglais** correspond généralement à la demande des supermarchés anglais de type MARKS & SPENCER. Il élabore une pomme au taux de sucre supérieur à 12 - 13. La fermeté est également prise en compte avec des critères supérieurs à 12 - 14, pour obtenir le "croquant" désiré. De nombreux points de

²¹Indice Thiault par exemple.

contrôles, verger, récolte et expédition sont proposés pour vérifier les caractères organoleptiques de la pomme.

La couleur de la pomme est jaune vert. Le choix des catégories et des calibres est moins sévère que pour le haut de gamme français.

Le **cahier moyenne gamme, pour les marchés anglais et français**, est une "dégriffe" des deux cahiers "hauts de gamme". Les critères choisis sont inférieurs, souvent variables "selon les années" mais tout de même contraignants. Souvent, les contrôles pour vérifier la qualité gustative sont moins nombreux.

Certains offreurs souhaitent profiter des possibilités données par l'IGP associée à une certification de conformité produit pour aborder, à la fois, les marchés français du "haut de gamme" et "moyenne gamme" et anglais du "haut de gamme".

Certains opérateurs proposent un **rassemblement des opérateurs**, avec un produit sans vraiment de distinctions qualitatives, si ce n'est son lieu de production dans les départements des Alpes de Haute Provence et des Hautes Alpes. Ils veulent nettement concentrer un tonnage important d'un produit dont la seule caractéristique serait l'origine Alpes du Sud. La peur de ces acteurs est que *"si le cahier des charges est trop strict alors la tâche risque d'être trop difficile"*.

b) Les entreprises acheteuses

Les entreprises de la grande distribution expriment, fréquemment, des propositions de demandes de produits sous couvert de l'aval de leur hiérarchie.

La demande pour du **"haut de gamme / marché français"** est caractérisée par un indice Thiault élevé 180 -190, des critères de fermeté, un calibre 80-85. Les acheteurs précisent que pour ce type de produit, le prix d'achat au producteurs peut aller *"jusqu'à 20% au-dessus du prix générique"* pour l'un *"jusqu'à 15%"* pour l'autre. Cette acceptation d'acheter plus cher est liée à la possibilité de vendre plus cher au consommateur. *"Jusqu'à 15 - 20%"* spécifie l'un, le seuil psychologique du prix des pommes, variable selon les saisons, avoisinant 12,90 F/kg.

Les cahiers des charges **"haut de gamme / export"** reprennent les critères des GMS anglaises : taux de sucre, fermeté et couleur.

Le **"moyenne gamme / France"** se différencie du **"moyenne gamme / export"** essentiellement par la mesure du taux de sucre et de l'équilibre sucre/acide.

Deux entreprises émettent des demandes fermes pour une **Golden à face rosée** : *"au minimum 50% de face rosée"*. Tous les calibres sont acceptés.

Le "standard" est défini par une qualité "minimale" : un indice de fermeté et tous les calibres.

Q20. Etes-vous capables de garantir la traçabilité de vos produits?

a) Les entreprises offreuses

Sur les 19 offreurs interrogés, la totalité a déclaré être capable de retrouver le nom du producteur au niveau des lots vendus au client. La performance traçabilité retombe à 17/19 pour la date de récolte et à 15/19 pour la parcelle de production.

La traçabilité est plus facilement réalisable pour les produits qui partent emballés que pour les produits brut de cueille avec un offreur.

Le bon résultat obtenu à propos du nom du producteur est assurément lié au fait que nombre d'entreprises ne commercialisent que les pommes issues de leur propre production [22]. D'ailleurs, un offreur déclare n'avoir la traçabilité que pour sa production, la part achetée ne bénéficiant pas de ce suivi.

b) Les entreprises acheteuses

Au niveau des acheteurs, 3 constatent ne pas l'obtenir de leurs fournisseurs de "pomme(s) des Alpes"! L'intérêt des acheteurs pour l'information traçabilité est variable. Un considère que "*ce n'est pas important*". Un autre serait "*intéressé par la date de récolte mais pas par le nom du producteur et pas par la parcelle*". Le troisième acheteur affirme avoir exprimé son besoin d'obtenir la traçabilité des produits achetés avec ses fournisseurs de "pomme(s) des Alpes" et "qu'ils ont promis qu'ils allaient faire quelque chose" (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q21. Quel contrôle devrait être mis en place pour garantir la qualité gustative?

Les stipulations en termes de contrôle pour vérifier le goût du produit ont été élaborées au niveau de la définition de chaque cahier des charges. Si elles permettent de mieux classer

²² Seulement 16 offreurs achètent des pommes à l'extérieur, les autres ne commercialisent que leur propre production.

les cahiers des charges les uns par rapport aux autres, elles fournissent un éclairage sur l'acceptation des types et des moments de contrôles.

a) Les entreprises offreuses

Les offreurs sont conscients de l'importance des contrôles, dans une démarche collective, pour garantir le goût.

Le contrôle au moment de la récolte, pour cueillir un produit mûr à point, est le plus fréquemment évoqué (37 cahiers des charges sur 47). Il s'effectue, le plus souvent, à l'entrée en station et essentiellement en début de récolte.

L'intrusion dans les vergers est moins bien acceptée (34 cahiers des charges). Les possibilités d'objectivation de ce qu'est un "verger équilibré", sont d'ailleurs mises en doute par certains.

Par contre, les contrôles sur la qualité gustative du produit, à l'expédition et à la sortie de la chambre froide sont beaucoup moins courantes (15 citations). Les longues conservations en chambre froide et l'action néfaste qu'elles peuvent avoir sur les caractères organoleptiques du produit, essentiellement pour la fermeté [23], sont "oubliées".

Les offreurs donnent l'impression que la qualité gustative de la pomme est essentiellement liée à la date de récolte.

b) Les entreprises acheteuses

Pour deux acheteurs, "*les contrôles amont sont du ressort de la production*" et ils insistent sur "*l'obligation de résultats et non pas l'obligation de moyens*".

Au contraire, deux acheteurs souhaitent des contrôles à tous les niveaux : verger, récolte et expédition.

Deux soulignent l'intérêt du contrôle de la date de récolte (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

²³Les longues durées de conservation peuvent également induire des odeurs désagréables.

Q22. Comment envisagez-vous les contrôles pour éviter les fraudes sur l'origine et le niveau de qualité choisi?

a) Les entreprises offreuses

24 offreurs pensent qu'il est possible, entre autres par le biais des contrôles, d'éviter les fraudes et les tricheries. 2 offreurs trouvent le risque incontrôlable. 1 offereur préfère ne pas se prononcer.

Les fraudes sont bien cernées, la concurrence oblige les offreurs à la *"vente sans prix et sans facture"*.

Dans le cas des croyants en l'efficacité d'un dispositif de contrôles pour faire respecter le cahier des charges, les trois modes de l'autocontrôle, du contrôle interne (6 évocations [24]) et du contrôle externe (12 évocations) apparaissent. L'exigence d'autocontrôle (5 citations), d'(auto)discipline (2 citations), de conscience (1 citation), de bonne volonté (1 citation) et de sérieux (1 citation) est abordée par des convictions fortes : *"tout le monde doit jouer le jeu, chacun doit prendre conscience"*.

La démarche d'adhésion à l'association détentrice du signe de qualité rassure un offereur. Mais elle est insuffisante, pour ceux, qui, précédemment, s'intéressaient à un groupe comptant les entrepreneurs qui avaient la même façon de travailler.

Les contrôles internes font surgir la nécessité d'une structure commune pour faire respecter le cahier des charges. Ils relèvent de la vérification de la réalité à l'aide des critères d'objectivation de la qualité : amidon, taux de sucre... par rapport aux normes du cahier des charges. Mais, 2 offreurs émettent des propositions plus comptables pour le contrôle de l'origine. 1 envisage l'instauration d'une comptabilité matière pour les participants, le chiffrage du tonnage produit et acheté avec indication de provenance Alpes étant comparé au volume commercialisé. Un autre prône la transparence : *"tout ceux qui achètent des fruits étalent leur bulletin d'achat."*

Un règlement intérieur (2 évocations) est prévu pour écarter les tricheurs : *"après un avertissement, l'exclusion"*, des pénalités financières de type amende (1 citation) sont avancées.

Pour les contrôles externes, 2 offreurs comptent sur l'action de la DGCCRF pour faire respecter des clauses du cahier des charges; la législation nationale étant la base choisie pour les teneurs en résidus des pommes. Le rôle d'un organisme certificateur (4 citations) est souvent cité dans l'optique des produits sous label rouge ou sous IGP et C.C.P..

2 offreurs abordent les coûts inhérents aux contrôles.

²⁴Les termes employés peuvent être du type "contrôles faits par les stations"...

b) Les entreprises acheteuses

Un acheteur pense également que les contrôles ne suffiront pas pour éviter les tricheries.

Un autre souligne le problème des emballeurs qui *"peuvent faire passer leurs pommes"*.

Si des solutions sont proposées tant en termes d'autocontrôle (1 citation), de contrôle interne (1 citation) que de contrôle externe (2 citations), un acheteur avoue *"Tant pis pour les tricheries sur l'origine, si la qualité est bonne. Il faut vérifier les indices de qualité et si les indices de qualité sont mauvais alors il faut faire une enquête."* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q23. Comment devrait être organisée la commercialisation?

a) Les entreprises offreuses

Trois "solutions" se dessinent : un bureau de commercialisation avec un prix fixé collectivement (11 évocations), pas de bureau de commercialisation mais prix fixé collectivement (7 évocations) et "tout le monde au prix qu'il veut et en tient les autres informés" (8 évocations).

La solution qui pourrait être "tout le monde vend au prix qu'il veut et n'en pas tient les autres informés" est refusée par tous.

L'avantage de la solution d'une centralisation de commercialisation est soulignée comme un lieu, *"un bureau où tout le monde participe à la gestion. Le bureau est composé avec des volontaires élus par l'ensemble des membres."* Au sein du bureau, s'échangent des informations quotidiennes. Un offreur pense que la commercialisation groupée *"incite à tenir et à remonter les prix"* et aussi à *"connaître la franchise des gens"*.

La non-volonté d'une commercialisation groupée s'exprime soit par une intention de diminuer l'action collective ou par l'envie de la réduire au respect du cahier des charges, à la promotion et à l'échange d'informations.

Ainsi, 7 offreurs refusent une structure de commercialisation commune, mais acceptent l'idée d'un prix fixé conjointement par concertation (2 citations). Le bureau, s'il ne doit pas diriger une commercialisation commune, doit *"faire circuler les contrôles qualité de station en station"*. Pour certains ce n'est pas un prix qui doit être arrêté mais plutôt une fourchette de prix.

Des inconvénients sont tout de même relevés face à l'établissement d'un prix commun, il convient que les cotations ne soient pas fixées trop haut sinon *"trop peu de gens (les) respectent"*. Dans ce même esprit, le système doit se garder de manquer de souplesse *"sinon les gens se sentent bloqués"*. Le prix minimum doit être décidé *"en fonction de la conjoncture"*. La concertation des offreurs sur un prix identique nécessite de considérer un risque particulier celui *"de faire de l'entente illicite connue de l'ensemble de la filière"*.

La solution la moins collectivement structurée énonce des avantages en termes de cohérence... par rapport aux pratiques actuelles : *"(cela représente) au niveau de la production, plus de cohérence, moins d'arnaques par les courtiers."* Cette solution permet de *"mieux se défendre"*. Par rapport à un prix indicateur, elle n'est pas trop rigide et elle convient bien à un *"cahier des charges pas trop contraignant"*.

b) Les entreprises acheteuses

Pour un acheteur, la solution est simple *"à l'aval, il faut moins d'interlocuteurs"*.

Les autres se partagent entre un bureau des ventes avec un prix fixé collectivement (3 citations) et un prix fixé collectivement mais sans structure de commercialisation collective (2 citations).

L'exemple à suivre c'est GRANNYSUD (2 citations).

Le risque le plus argumenté est l'entente sur les prix au niveau des producteurs : *"les acheteurs sont actuellement agacés par les concertations (sur les prix) des producteurs"*.

La concertation des prix et de la commercialisation des offreurs permet d'obtenir un *"prix unique pour un produit fini et un circuit de distribution donné"*.

La politique agricole de Bruxelles est mise en cause par rapport au bureau de commercialisation commune : *"Bruxelles impose le bureau des ventes mais ce n'est pas la meilleure solution"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q24. Comment devrait être faite la promotion?

a) Les entreprises offreuses

19 offreurs souhaitent que des opérations de promotion accompagnent le nouveau produit "pomme(s) des Alpes" tandis que 2 opérateurs y sont opposés.

Un réfractaire à la pensée d'une promotion explique que "*promouvoir, c'est vendre à bas prix*". La promotion du produit c'est ce qu'ils sont obligés de faire aujourd'hui et c'est ce qui fait baisser les marges.

Deux offreurs jugent qu'il vaut mieux attendre, il faut avoir fait ses preuves : "*quand on aura prouvé à tout un chacun que cela tient bien*". La position de l'un, "*d'abord essayer en petit et en facile*", concorde avec la manière dont il avait envisagé la construction des cahiers des charges : "*d'abord un moyenne gamme, puis, en cas de succès, construire un cahier haut de gamme*".

Trois offreurs distinguent nettement la promotion à faire pour le "haut de gamme" et celle pour le "moyenne gamme". Deux envisagent même de ne pas faire de promotion pour les produits de "moyenne gamme".

Ici aussi l'exemple à suivre c'est le Limousin (2 citations).

La campagne promotionnelle est essentiellement dirigée vers les clients (5 évocations) et vers les consommateurs et les touristes (3 évocations).

Un offreur estime qu'il "*faut inventer de (nouvelles) promotions*", mais généralement les propositions sont assez classiques.

Pour toucher le consommateur, la publicité vanterait un "*produit propre* ^[25] *et son origine*" (1 citation). Un musée de la pomme permettrait de parler directement avec les touristes; mais la pleine période estivale départementale (juillet, août) ne coïncide pas tout à fait avec la date de récolte de pommes (septembre). Pour le label, il convient d'apprendre au consommateur à faire la différence, de le former (1 citation). Le stickage des pommes est exposé (1 citation).

A l'attention des acheteurs, les annonces dans les "*news spécialisées*" (1 citation) sont présentées.

A l'attention des grandes surfaces sont proposées une "*formation du chef d'étalage*" (1 citation)" et de la publicité sur le lieu de vente (3 citations) avec des animations réalisées par les producteurs et les groupements (2 citations).

Les moyens financiers choisis pour assurer la promotion sont spécifiés. On retrouve alors deux types de propositions : les offreurs (14 citations) et le conseil régional (1 citation) mais aussi plus globalement la profession (1 citation), l'ONIFLHOR (1 citation) et la SOPEXA (1 citation). Dans le premier cas, il prédomine une nette volonté de communication sur un produit local et différencié. 1 offreur réduit encore le local en disant

²⁵Rappel : dans le développement des qualités intrinsèques contenues dans le cahier des charges, aucune contrainte supérieure à la législation en vigueur apparaît pour soutenir l'affirmation que "pomme(s) des Alpes" est un produit propre.

que les financiers de la promotion ne doivent être que les *"opérateurs du Nord Sisteron"*. Dans le deuxième cas, "pomme(s) des Alpes" est presque vécu comme un produit générique puisque l'ONIFLHOR et la SOPEXA ne financent que des communications du type "mangez des pommes" ou "le french crunch sur les marchés anglais". Mais, cette position est expliquée par un offreur qui pense que *"la certification de conformité (son produit moyenne gamme) est un créneau trop large et qu'il ne peut bénéficier que d'une publicité indirecte"*.

b) Les entreprises acheteuses

Tous les offreurs jugent que des opérations de promotion doivent accompagner le(s) nouveau(x) produit(s) "pomme(s) des Alpes".

Tous préfèrent nettement une promotion orientée vers le client que vers le consommateur. Ils semblent friands d'une publicité sur le lieu de vente et d'animation (4 citations). L'animation ne doit pas relever d'un professionnel mais d'un producteur local (1 citation). Un acheteur reconnaît l'importance de l'affichage en magasin, mais il reconnaît que souvent l'affiche n'est pas mise en rayon. Il profite de l'enquête pour insister sur la nécessité, auprès des producteurs, de *"faire des affiches ignifugées"*. Il développe ensuite l'intérêt des "vidéo-clip" : *"on explique quelque chose, c'est à la fois le plus vivant et le plus permanent"*.

Pour toucher le consommateur, un offreur préconise l'accompagnement du produit par des fiches de renseignements. Un autre insiste sur le rôle des sticks sur le produit.

Un exportateur reconnaît que FRENCH CRUNCH bénéficie d'un gros budget pour communiquer sur les marchés anglo-saxons comme la SOPEXA en France avec des publicités télévision ou dans les journaux mais que *"le côté terroir est peu valorisé"* (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Q25. Quelles sont les capacités et les compétences nécessaires à la démarche?

a) Les entreprises offreuses

16 offreurs déclarent ne pas avoir besoin d'investissement spécifique pour la mise en oeuvre de la démarche qualité.

Au contraire, 9 offreurs énoncent des besoins. Principalement est évoquée l'informatique (5 citations) entre autres moyens pour élaborer le système de contrôle (1 citation). L'augmentation des ressources humaines (4 citations) est envisagée par le biais d'embauches (3 citations) ou de travail supplémentaire de l'effectif existant (1 citation). Les critères de qualité gustative décidés nécessitent le financement de laboratoire de contrôle (2

citations). 2 offreurs émettent également des besoins en équipement : conditionnement et calibrage.

b) Les entreprises offreuses

Si 6 acheteurs s'estiment tout à fait aptes à valoriser, en l'état actuel de leurs capacités et ressources, les produits de qualité, un acheteur reconnaît la nécessité de réfléchir à la question.

Il évoque le problème de la séparation, dans les GMS, entre les acheteurs et les vendeurs sur le rayon. *"Le producteur parle aux acheteurs pas aux vendeurs"*. Il exprime la coupure d'information qui existe au sein même de l'entreprise, voire entre le magasin et la plateforme régionale. A son avis, ce problème se retrouve, en France, chez trois autres marques distributeurs. Chez *"MARKS & SPENCER, il existe un homme fruits et légumes responsable et de l'achat et de la vente."* Cette organisation de la "transversalité" de la fonction lui semble une solution (Cf. Annexe 3 "Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes").

Chapitre 4 : **La recherche-action "pomme(s) des Alpes", la co-construction du couple produit/territoire**

Le processus stratégique de cohésion entre projet individuel et projet collectif est présenté en insistant sur le passage de la crise de "pomme(s) des Alpes" à la construction d'espaces de cohésion entre les offreurs mais aussi entre les offreurs et les acheteurs. C'est ainsi que se construit le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes".

4-1 De la crise de l'exploitation de "pomme(s) des Alpes à l'opportunité de la PME

Les entreprises de "pomme(s) des Alpes" présentent des diversités importantes mais aussi des espaces de cohésion au niveau de leur projet individuel. La volonté de mouvement stratégique les fait passer de la crise à l'opportunité.

4-11 Diversité et espaces de cohésion

Face à la crise de la mission et de la légitimité de "pomme(s) des Alpes", les entreprises présentent de fortes diversités. C'est de la connaissance et de l'acceptation de ces diversités que naissent des espaces de cohésion.

A- La crise de la mission et de la légitimité de "pomme(s) des Alpes"

La crise de pommes des Alpes est liée à trois problèmes majeurs :

- une rupture avec l'environnement économique - la mission - ,
- une rupture avec l'environnement sociétal - la légitimité - ,
- ces ruptures étant associées à un type d'exploitation agronomique quasi ancestrale.

Ainsi, pendant longtemps, les offreurs de "pomme(s) des Alpes" ont exploité et "routinisé" des savoirs déjà existants au sein du terroir. L'**exploitation d'avantages agronomiques**, en termes de qualité et/ou de coût, a généré une reconnaissance par le marché jusqu'à ce que l'univers concurrentiel vienne la déprécier, sans compensation étatique.

La globalisation des marchés a cassé le compromis régional. La "répartition" consensuelle, entre les entrepreneurs des Hautes Alpes et des Alpes de Haute Provence, en termes de couples produit/marché, "pomme d'altitude/marché français", "pomme plus verte/exportation", n'existe plus. Dans la poursuite de la recherche de la compétitivité basée sur l'exploitation d'avantages agronomiques, une plus forte concurrence entre les acteurs, inhérente à la nécessité de gagner des parts de marché, a entraîné une montée de l'agressivité entre les entreprises, au sein des deux départements. Ce phénomène a abouti à mettre les producteurs de pommes des Alpes face à de graves difficultés financières.

Parce que l'indication Alpes permettait de vendre plus cher la Golden, des fraudeurs ont fait venir de la pomme d'ailleurs et l'ont vendue comme provenant des Alpes. Des comportements comparables ont également eu lieu sur l'agneau des Alpes. Cet **opportunisme illégal, falsifiant l'information**, a été sanctionné par la loi. Mais, il a eu d'importantes conséquences. Les clients ont émis des doutes sur l'honnêteté des opérateurs de "pomme(s) des Alpes". Quant aux offreurs locaux, ils ont été amenés à chercher les moyens d'éviter, à l'avenir, ces actions discréditantes pour tous.

Ainsi, les choix historiques de production aboutissent à l'impasse avec une rupture, au niveau de chaque exploitation agricole avec l'environnement économique et sociétal. Il s'agit d'une **crise**, à la fois de la **mission** - réponse aux demandes du client - et de la **légitimité** - réponse aux demandes des autres parties prenantes -. Cela oblige les entrepreneurs à déterminer une stratégie relativement aux opportunités existantes et donc à accepter un **changement** perturbateur et incertain.

Le groupe de réflexion "pomme(s) des Alpes" est conscient de cette crise et cherche à la résoudre. Il regroupe, face aux exploitations agricoles offreuses, plusieurs types d'**acteurs** : les institutions locales, les clients et le chercheur. Ce groupe développe à la fois une réflexion en termes de mission et de légitimité.

Les **Chambres d'Agriculture et les DDAF** intéressées par la pérennité de l'activité agricole locale souhaitent fédérer les départements des Hautes Alpes et des Alpes de Haute Provence, dans une démarche commune et insistent sur l'obligation de répondre à la demande des clients. En outre, les administrations locales ont pour délégation d'inciter à la valorisation de la qualité pour maintenir une activité agricole dans certaines zones défavorisées. Elles sont chargées d'émettre un avis d'expert quant à la pertinence de projets locaux où le lien au terroir, ou tout au moins à la région de production, est affirmé fortement, pour des raisons d'aménagement du territoire compréhensibles. La DDAF et la DRAF exercent une pression forte pour la définition du cahier des charges. Les institutions doivent promouvoir la nouvelle politique agricole sur les signes de qualité liés au territoire, l'AOP et l'IGP. L'approbation finale des cahiers des charges est soumise au jugement des "institutions - initiateur - instructeur ou expert du dossier" [¹]. Ces institutions s'arrogent le droit de dire et de financer ce qui est légitime et ce qui n'est pas du point de vue de l'Etat. Elles exercent un rôle de "**légitimateur**".

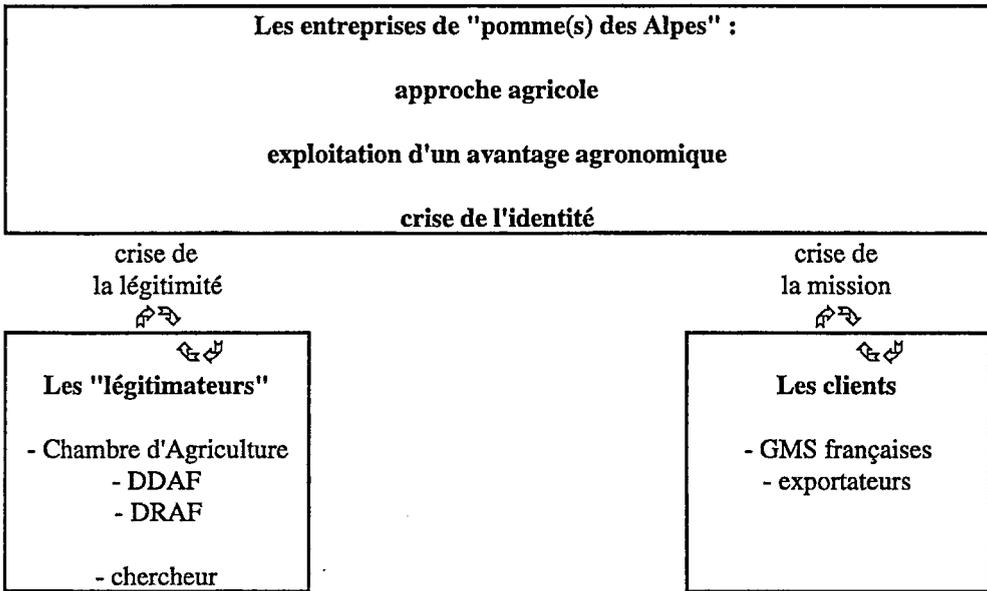
Le **chercheur** exerce aussi un rôle de "légitimateur" puisqu'il cautionne, par le biais d'une méthodologie "scientifique", la construction de l'objectif.

Si les **clients** ne participent pas au groupe de réflexion sur le partenariat, ils sont toutefois omniprésents. Les principaux acheteurs de "pomme(s) des Alpes" sont des GMS françaises et des exportateurs vers l'Angleterre. Globalement, les clients ont des tailles beaucoup plus importantes que les offreurs. Par ailleurs, leurs activités sont nettement moins dépendantes de la Golden des Alpes.

Pour les exploitations agricoles **offreuses**, la sortie de crise implique la construction d'un projet individuel qui découle de l'identité actuelle de l'entreprise et qui la conduit vers une altérité acceptable. En effet, il existait une identité "historique", mais cette identité n'est plus source de compétitivité. L'entrepreneur doit alors cerner un nouveau cœur de compétences distinctives (Cf. Figure 8).

¹Comme précisé plus haut, l'Etat délègue aux administrations locales un droit de regard sur tout ce qui concerne les projets où le lien au local est fortement affirmé.

Figure 8- La crise de mission et de légitimité de "pomme(s) des Alpes"



B- Diversité et espaces de cohésion entre offreurs et entre offreurs et acheteurs

Les espaces de cohésion entre les offreurs tant au niveau des portefeuilles d'activité, des couples produits/marché, des couples produit/partenaire que de la reconnaissance de la crise de pommes des Alpes, sont abordés parallèlement à l'existence de diversités. La stratégie de différenciation collective doit trouver son équilibre entre ces espaces de cohésion et ses diversités.

Ainsi, les offreurs se distinguent selon leur métier : 17 sont producteurs-expéditeurs alors que 8 sont des commerciaux, des intermédiaires. Si 11 ne commercialisent que leur propre production, 15 achètent aussi des pommes à des producteurs locaux. Une démarcation s'opère également entre les conditionneurs et les non-conditionneurs. Les non adhérents à une coopérative qualifient les adhérents de "coopérativistes". Les fournisseurs du marché export n'ont pas les mêmes préoccupations et intérêts que les fournisseurs du marché français.

La zone de production peut se scinder selon son altitude : supérieure à 500 mètres ou inférieure à 500 mètres (FADY C., 1991), avec des produits et savoir-faire différents : grosse pomme jaune, présentant quelquefois des "faces rosées", à indice Thiault élevé pour les pommes d'altitude et pommes de plus petit calibre et de couleur vert jaune pour les fruits des zones de plus basse altitude. Ce découpage est également repris par les acheteurs.

Malgré ces diversités, une définition commune et spécifique de "pomme(s) des Alpes" apparaît. Premier critère de reconnaissance, cette Golden bénéficie d'un aspect particulier. Son goût est bon et différent. La zone de production est importante pour comprendre le(s) produit(s) "pomme(s) des Alpes".

Il semble judicieux d'insister sur l'orientation de tout un **portefeuille d'activités** plutôt que simplement sur des **couples produit/marché** parce que l'industrie agricole est soumise aux aléas climatiques et naturels. Ainsi, chaque année, des variations existent, avec toutefois, des fruits de haut de gamme mais aussi des fruits de moyenne gamme. Le vocable "orientation" insiste sur l'exploitation d'avantages agronomiques et non pas sur l'existence d'une stratégie véritablement bien définie. La classification choisie caractérise quatre types de portefeuille d'activités :

- P1 orientation "haut de gamme/export",
- P2 orientation "haut de gamme/France",
- P3 orientation "moyenne gamme",
- P4 orientation mixte.

Cette caractérisation en termes de portefeuilles d'activités synthétise le produit/marché, la perception de la concurrence et le lieu de production.

Ces 4 portefeuilles permettent de mettre à jour 3 couples produit/marché :

- cpm1 : couple produit/marché haut de gamme/marché export,
- cpm2 : couple produit/marché haut de gamme/marché français,
- cpm3 : couple produit/marché moyenne gamme/marché export et marché français

La majorité des producteurs de "pomme(s) des Alpes" sont déjà dotés d'une expérience partenariale plus ou moins bonne. Et c'est, entre autres, au travers de cette expérience, qu'ils vont choisir leurs partenaires.

La coopérative et SICA ALPES COOP FRUITS ^[2] regroupe des petits producteurs des Hautes Alpes. Localement, les producteurs n'ayant pas adhéré à cette coopérative s'opposent verbalement aux "coopérativistes". Les autres SICA sont des regroupements de structures déjà grosses comme SICA MANVAL ou SICA POM'ALPES à Manosque.

Sur la région, quatre groupements de producteurs réunissent la majorité des entreprises mais certaines entreprises restent indépendantes. La coopérative ALPES COOP FRUITS a le statut de groupement de producteurs. Les autres groupements ne commercialisent pas la production de leurs adhérents. Le GROUPEMENT FRUITIER 05 réunit des producteurs des Hautes Alpes travaillant une grosse pomme jaune pour le marché français. Ces producteurs conditionnent leurs fruits. Pour ce fait, ils s'opposent au GROUPEMENT ALPES-DURANCE dont la majorité des entrepreneurs n'emballent pas leurs produits. Le GROUPEMENT MANOSQUE-ALPES est spécialisé dans les pommes croquantes pour

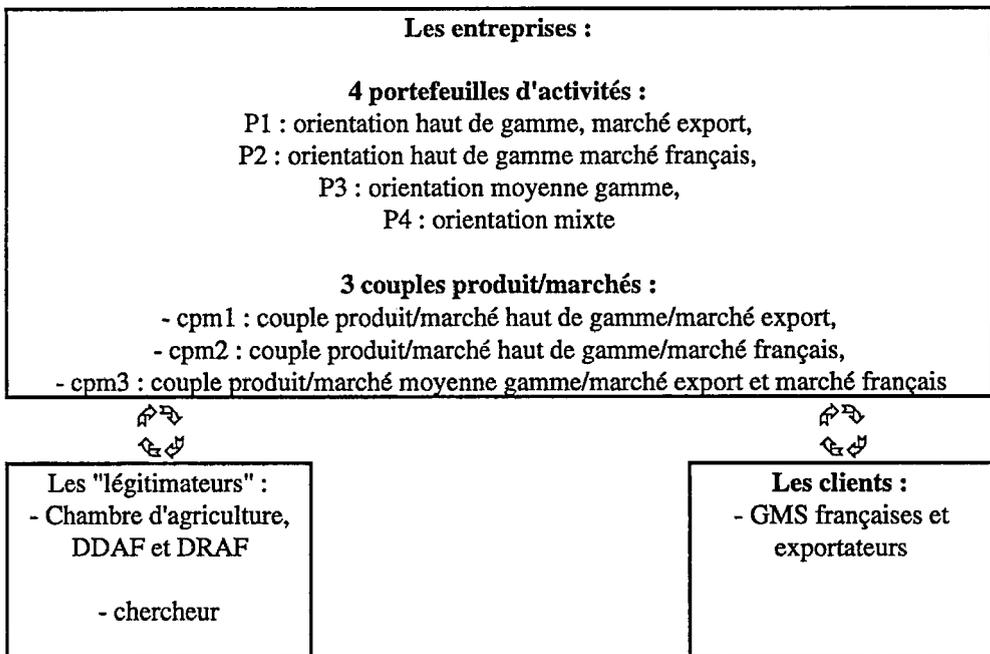
²Pour faciliter la commercialisation, nombre de coopératives ont créé des SICA. Les règles des SICA sont beaucoup moins strictes que celles des coopératives.

l'exportation vers l'Angleterre. Certaines de ses entreprises ont créé leur propre société d'exportation : GERFRUIT.

Prorogées, deux stratégies partenariales tentent de valoriser le haut de gamme de "pomme(s) des Alpes". Les marques collectives d'entreprises JEAN DE GAP et la MARMOTTE, toutes les deux situées dans les Hautes Alpes, proposent des grosses pommes jaunes pour le marché français. Elles sont souvent considérées comme des insuccès par les producteurs, à cause d'une démarche trop "haut de gamme" et d'une infrastructure trop lourde.

Quelques entreprises ont établi des partenariats en dehors du bassin de production. Une entreprise participe à l'Association des Grandes Marques de Pommes qui réunit des entreprises situées dans toute la France. Un grand nombre d'entreprises exportatrices adhèrent à la démarche FRENCH CRUNCH, sur l'Angleterre (Cf. Figure 9).

Figure 9- Des portefeuilles d'activités, des couples produit/marché et des couples produit/partenaires



4-12 Le mouvement stratégique

Pour aborder le mouvement stratégique, il faut comprendre quels ont été les facteurs initiateurs et comment la dynamique est devenue irréversible avec l'écriture des cahiers des charges.

A- La méta-règle : "il faut faire de la qualité"

L'entrée dans la **phase d'exploration stratégique** est caractérisée par l'émergence de messages convergents, émis par des chefs d'entreprises, au sein de la zone : "**il faut faire de la qualité**". Ils sont l'énonciation d'une **méta-règle** nécessaire à l'amorce du mouvement pour le changement et à l'enclenchement du processus d'apprentissage. Cette méta-règle fournit une direction stratégique qui oblige au partenariat : pour faire de la qualité, il faut se regrouper. La méta-règle qualité permettra d'arbitrer entre identité et altérité, entre risque et sécurité, entre contrôle et autonomie et entre valeur et coût, pour construire le **partenariat**.

Depuis longtemps, le regroupement de l'offre est préconisé, par les vulgarisateurs de la politique agricole commune, pour mieux résister aux facteurs de pouvoir de l'aval. La nouveauté de la communication réside dans les émetteurs. Confrontés à la concurrence mondiale et à des produits de substitution sûrs et constants de l'industrie agro-alimentaire, les offreurs veulent s'organiser (21/27 offreurs) ou, plus précisément, améliorer leur mode de commercialisation (10/27 offreurs). Se grouper leur permettra d'engager un nouveau dialogue, une nouvelle relation "client - fournisseur", avec les grands acheteurs.

Les outils de l'analyse stratégique et du marketing permettent de caractériser les atouts et les handicaps concurrentiels de ce partenariat en construction. Pour les offreurs, l'énonciation de la solution pour "pomme(s) des Alpes" porte, principalement, sur l'organisation (21/27 offreurs) pour valoriser un produit aux qualités intrinsèques reconnues par les clients (aspect, goût et bonne tenue en conservation). Pour les clients, la comparaison avec l'offre des concurrents souligne que "pomme(s) des Alpes" est désavantagée par une hétérogénéité des lots, des accords mal respectés et une absence de politique commerciale.

27 offreurs locaux acceptent de participer à une démarche qualité collective. Les acheteurs sont intéressés par l'actualisation des potentialités collectives locales.

Si un seul acheteur souhaite une diversification des variétés locales car la Golden perd des parts de marchés, tous les offreurs et la majorité des clients proposent une valorisation de la spécialisation locale en Golden qui leur fournirait un produit de qualité homogène en quantité importante. Nombre d'entreprises de la grande distribution possèdent déjà des cahiers des charges pour des produits haut de gamme sous leur nom propre et essaient de voir comment elles pourraient intégrer ce nouveau produit.

"Il faut faire de la qualité" reste une intention stratégique des plus vagues mais dénote une remise en cause de la manière actuelle de produire, de vendre et de "respecter le client". La coopération est, dès le départ, intrinsèquement liée à la stratégie; car la différenciation voulue nécessite des moyens que seules les synergies collectives sont aptes à fournir. Les opérateurs sont opportunément sensibles au langage que leur tient le para-agricole depuis de longues années : "il faut regrouper l'offre". Mais, le vieux leitmotiv "regrouper l'offre" n'est plus suffisant. Il s'agit maintenant de construire une stratégie de différenciation collective. La cohésion entre projet individuel et projet collectif provient de cette "évidence" : ce n'est qu'en se regroupant que les entreprises satisferont les besoins des clients. Cette stratégie engendre une nouvelle définition du métier et de l'identité de l'offreur.

L'assertion complémentaire "nous avons un bon produit" ébauche une relation qualité/origine qui renforce le lien unissant l'agriculteur et sa terre. Elle pousse souvent celui-ci à considérer que le produit de son terroir est (le) meilleur. L'innovation réside dans l'emploi d'un pluriel, plus souvent "on" que "nous" d'ailleurs. Elle rapproche les producteurs souhaitant tirer parti des caractéristiques de leur produit se démarquer de leurs concurrents, et trouver une dynamique compétitive.

En outre, les "légitimateurs institutionnels" conditionnent aussi leur participation financière à une démarche qualité de la part des offreurs.

Ainsi, "il faut faire de la qualité" met en avant trois types d'axes stratégiques :

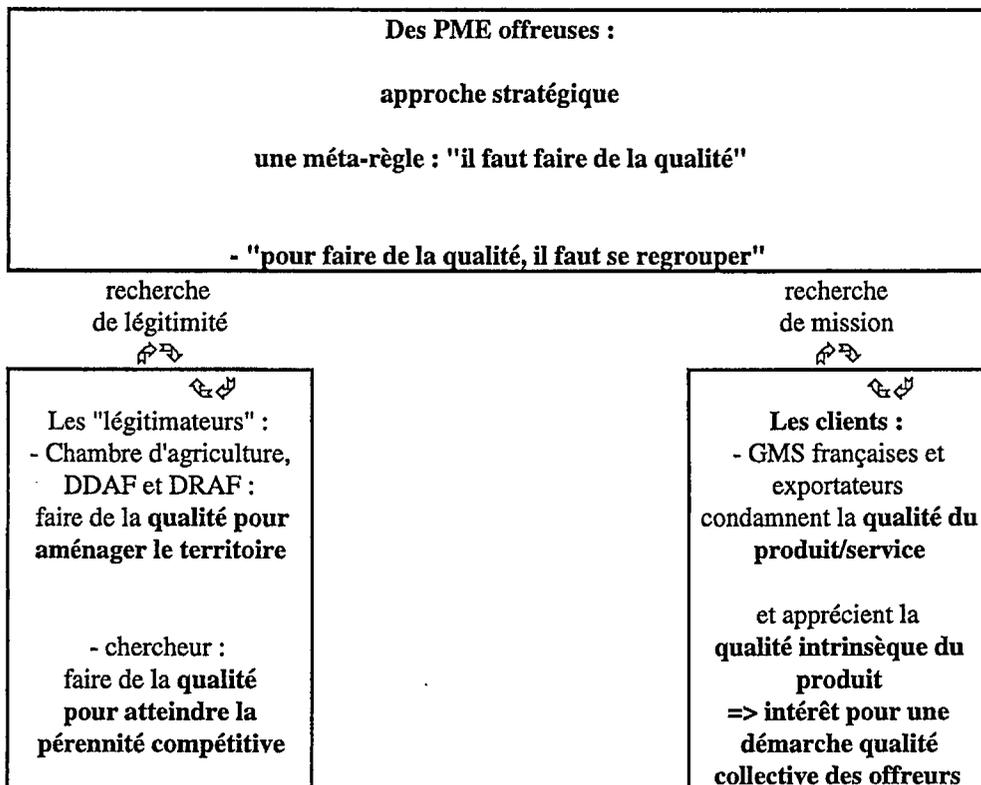
- il faut faire un **produit de qualité intrinsèque** afin de favoriser la différenciation. Cette définition du produit est prépondérante dans la construction du **projet individuel**.

- il faut offrir un **produit/service de qualité** afin de satisfaire les clients. Il s'agit, entre autres, d'assurer un service logistique que l'entreprise individuelle est incapable de fournir de manière isolée, de mettre en place des outils de management de la qualité pour apporter la preuve que l'engagement pris en termes de qualité sera effectivement respecté... Ces aspects ne peuvent être défendus que dans le cadre d'un **projet collectif**.

- il faut aussi offrir un **produit/entreprise de qualité** où la légitimité de l'entreprise fournisseur est prépondérante. Dans le cas de "pomme(s) des Alpes", cet axe est très important car il est difficile de savoir si les offreurs s'allient pour faire de la qualité où s'ils s'allient parce qu'ils savent que cela peut leur rapporter une aide financière intéressante de la part des "légitimateurs institutionnels". Il est certain que ces derniers ne valideront qu'un **projet collectif**; en outre ce dernier devra offrir un **produit de qualité intrinsèque** jugée suffisante.

L'opérationnalité stratégique de ces affirmations débouche sur l'arbitrage entre typicité des ressources et quantité des ressources en fonction du nombre de partenaires nécessaires pour assumer la différenciation (Cf. Figure 10).

**Figure 10- Une méta-règles pour la stratégie de différenciation collective :
"il faut faire de la qualité"**



B- Des cahiers des charges individuels qui deviennent collectifs

L'écriture détaillée des qualités intrinsèques du produit : lieu de production, mode de production, qualité visuelle, organoleptique et sanitaire, et des modes de contrôles, distinguent des gammes de cahiers des charges.

Si les 27 offreurs s'accordent sur la nécessité d'une définition collective du produit/service, cependant, la teneur de l'accord sur les cahiers des charges n'est pas identique. Les cahiers des charges s'élaborent nettement en terme de "choix des produits et de choix des partenaires" et de "choix des produits et de choix des clients". En se décidant pour un produit avec un indice Thiault élevé les producteurs sélectionnent leurs partenaires [3], mais

³En optant pour une pomme avec un indice de qualité - équilibre sucre/acidité... - suffisamment élevé, tous les producteurs situés à une altitude inférieure à 500 mètres sont éliminés. Ce type de démarche

des ressources trop typiques peuvent induire une quantité de ressources insuffisantes. Dans cet esprit, nombre d'offres élaborent leur démarche qualité collective par rapport à un tonnage minimal nécessaire, par rapport à une taille critique.

Quatre cahiers des charges émanant de l'offre émergent dans le verbe : "haut de gamme/marche export", "haut de gamme/marché français", "moyenne gamme/marché export et marché français" et "provenance Alpes". Ce dernier cahier peut être qualifié de "rassembleur", c'est un moyen de rallier, sans contraintes et sans coûts, un maximum d'offres.

Cinq cahiers émanent de la demande : "haut de gamme/marche export", "haut de gamme/marché français", "face rosée", moyenne gamme/marché export", "moyenne gamme/marché français" et "standard".

Si l'on classe les cahiers des charges selon trois axes : qualité gustative du produit, mode de production et aspect, des espaces de cohésion apparaissent entre offreurs et demandeurs. Seulement quatre cahiers des charges offreurs présentent des espaces de cohésion avec la mission :

- les deux cahiers des charges "haut de gamme/marché français" et "haut de gamme/marché anglais" témoignent d'une cohésion possible entre les demandes des clients et les capacités des offreurs.

- les adeptes des deux cahiers des charges "moyenne gamme", en souhaitant indifféremment répondre à l'exportation et au marché français, ne mettent pas en avant des critères spécifiques de différenciation. Cette optique permet d'écouler, voire de valoriser, la partie de la production qui ne correspondrait pas au cahier des charges "haut de gamme". Cette démarche n'est validée par le marché que si de nombreux contrôles garantissent le respect des critères annoncés.

Par contre, certains cahiers des charges ne présentent pas d'espace de cohésion entre l'offre et la demande :

- les rassemblements de producteurs proposant un produit non assez contrôlé ne rencontrent l'approbation d'aucun acheteur.

- aucune offre ne répond à la demande de cahiers des charges ayant des exigences en termes de pourcentage de pommes à face rosée.

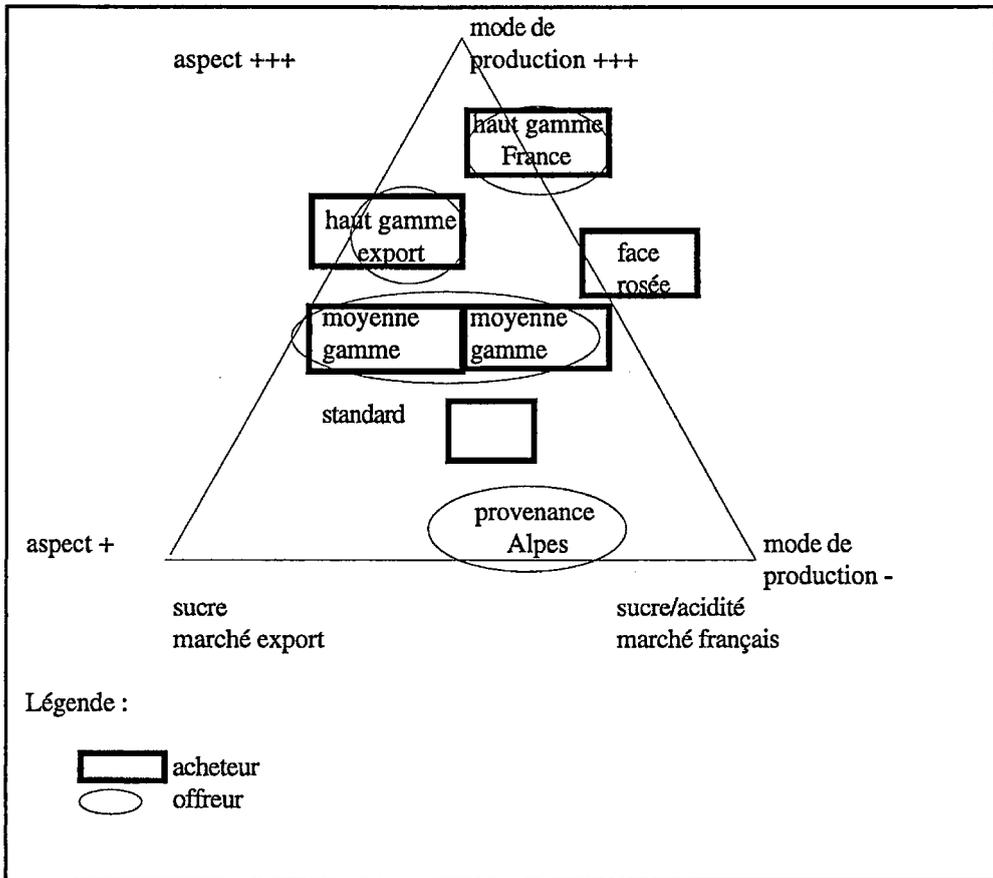
- aucune offre ne répond également à la demande de produit standard. Ce produit, en fait, n'est pas économiquement rentable dans les Alpes de Haute Provence. C'est un produit de vraie domination par les coûts, qui nécessite des zones de plaine, de grande productivité comme les Bouches du Rhône ou le Vaucluse.

ne peut pas être qualifiée d'élitiste car il s'agit d'un positionnement clair : proposer un produit haut de gamme pour le marché français.

Aucun partenariat n'est envisageable si on se réfère à un collectif administrativement décidé, regroupant toutes les PME des Hautes Alpes et des Alpes de Hautes Provence comme le préconisaient les "légitimateurs institutionnels" en début de démarche.

Face à la concurrence mondiale, le partenariat proposé autour du couple produit/marché moyenne gamme de "pomme(s) des Alpes" n'a aucune chance de concurrencer de manière rentable d'autres zones mieux loties naturellement. Toutefois, envisagé en accompagnement de cahiers des charges "haut de gamme", il appréhende une approche minimale de l'assortiment. C'est une manière pour les producteurs de "tirer" le "moyenne gamme" par le "haut de gamme" (Cf. Figure 11).

Figure 11- Cahiers des charges et espaces de cohésion entre les points de vue des acheteurs et des offreurs



Dans les faits, ces espaces de cohésion entre cahier des charges ont abouti à créer deux groupes de travail chez les offreurs.

Dans un premier temps, un groupe "**cahier des charges label rouge**" associe certaines entreprises de montagne - altitude supérieure à 450-500 mètres - qui commencent, avec un organisme certificateur, à élaborer un cahier des charges en vue d'obtenir un label rouge. La zone de production revendiquée englobe les deux départements mais les normes de qualité gustative adoptées autorisent une sélection des opérateurs selon leur altitude. Toutefois, aucune analyse des attentes des consommateurs et des clients n'a eu lieu, préalablement à cette ébauche de cahier des charges. Financièrement, l'organisme certificateur a eu tout intérêt à ce qu'un signe de qualité nécessitant une certification par un tiers soit choisi car, en rendant ses clients captifs de ses services, il gagne, à court terme, de l'argent. Il s'agit de producteurs se connaissant et s'appréciant. Les entrepreneurs exclus sont vexés d'avoir été mis à l'écart.

Après l'intervention du Bureau des Labels et de la Certification de Conformité Produit de la DGAL (17/04/94), les choix des DDAF et de la DRAF se tourneront plus vers l'Indication Géographique Protégée (IGP). L'IGP présente l'avantage de pouvoir être décliné en gamme : associée à un label, elle indique une qualité supérieure; associée à une certification de conformité produit, elle souligne une production sûre et constante. Spontanément, la nécessité d'une étude marketing pour connaître l'impact de ce signe de qualité auprès des consommateurs ne sera jamais évoquée. A la suite de cette réunion, **un groupe de réflexion sur l'IGP**, regroupant des entrepreneurs - essentiellement manosquins - et des institutionnels, sera constitué. A l'intérieur de cette association co-existent des entreprises de plaine, très spécialisées sur l'exportation, qui s'intéressaient auparavant à une démarche de certification d'entreprise (ISO 9002).

Avec la définition de quatre cahiers des charges au sein de "pomme(s) des Alpes", se pose alors la question de savoir combien il y a de couples produit/territoire. Y'a-t-il autant de couples produit/territoire que de cahiers des charges? autant que de couples produit/marché? autant que de couples produit/partenaire? La double approche en termes de mission et de légitimité laisse gager la justification d'un unique couple produit/territoire.

Ainsi, certains cahiers des charges entretiennent, entre eux, des interactions fortes. Ainsi, 19 offreurs ont cherché à construire 2 cahiers des charges : un haut de gamme et un moyenne gamme pour tenter de valoriser la globalité de leur portefeuille d'activités et de gérer, au mieux, les risques de variabilité liés à la production en conditions naturelles, de produits vivants et évolutifs. La dégriffe possible du haut de gamme en moyenne gamme est une manière courante dans l'industrie agricole de gérer le risque et de présenter des produits toutes les années, même les moins bonnes, sur les marchés sans trop perdre de ses investissements promotionnels.

L'Etat, par le biais de ces représentants "légitimateurs", peut, à partir de ces mouvements entrepreneuriaux stratégiques structurés territorialement autour d'un produit, amorcer un aménagement du territoire, au niveau de cet espace de vie commun mais diversifié. La nécessité d'une nouvelle vision et d'une nouvelle définition des actions, des identités et des

métiers des représentants de l'Etat auprès des PME agricoles devient incontournable. Ils doivent apprendre à accompagner les actions stratégiquement collectives des entrepreneurs.

Dans cette optique, "pomme(s) des Alpes" s'équilibre ou cherche son équilibre entre **structuration interne** et **justification externe**.

La structuration est assurée par les capacités et les volontés des entreprises locales. Au travers d'une nouvelle mission, les entrepreneurs, au sein de la structuration partenariale, se composent un nouveau métier et une nouvelle identité, individuels et collectifs. Le métier doit inclure la production mais aussi la commercialisation : l'entrepreneur ne pourra plus produire sans, préalablement, avoir réfléchi à ses débouchés, voire à sa stratégie marketing. L'agriculteur, "homme - firme" apprend à devenir un entrepreneur. Simultanément sont pensées l'identité et l'altérité de la PME individuelle, la structuration du partenariat et la relation au client tant avec le partenariat qu'avec l'entrepreneur isolé : elles se donnent mutuellement sens et cohérence.

La justification est liée à la réponse aux attentes des clients et des consommateurs relativement à la concurrence sectorielle et aux institutions légitimantes. C'est la reconnaissance accordée par "l'extérieur" du partenariat, par les clients, les décideurs politiques... de l'utilité de l'activité menée en son sein, dans le temps et l'espace. La justification combine réponse à la mission et légitimation.

La validité du métasystème couple produit/territoire se pose par et pour l'entreprise; au coeur du système, elle doit apprendre à gérer, au mieux, différents niveaux de logique (GENELOT D., 1992), des méta-règles (BAREL Y, 1979) pour être compétitive. Cette complexité articule les stratégies de coopération avec les "concurrents - partenaires", les clients, voire les fournisseurs et les stratégies relationnelles avec des "légitimateurs" financiers potentiels.

Dans les démarches à la recherche d'un espace de cohésion mutuelle entre offreurs et entre acheteurs et offreurs, le couple produit/partenaire et le couple produit/marché sont indéniablement liés. Les espaces de cohésion, entre projet individuel et projet collectif, montrent que les offreurs sont passés de l'exploitation d'un avantage agronomique à la construction d'une véritable stratégie de différenciation collective.

Il est alors possible de donner une première définition du couple produit/territoire. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" est une co-construction d'espaces de cohésion entre projet individuel et projet collectif. Cette co-construction s'effectue en parallèle de la co-construction de la justification et de la structuration du projet collectif. La qualité est alors perçue comme méta-règle.

4-2 Des espaces de cohésion à l'ago-antagonisme

La co-construction du couple produit/territoire passe par la formalisation des cahiers des charges et par la création et l'entretien d'un climat de confiance entre les acteurs.

4-21 Des cahiers des charges au couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes"

La présentation de la systémique ago-antagoniste génère une heuristique permettant d'aborder différemment la stratégie et les partenariats.

A- L'heuristique ago-antagoniste

L'étude de la stratégie en milieu complexe peut être éclairée d'une manière intéressante par une heuristique encore peu développée en gestion : le modèle de régulation des couples ago-antagonistes de E. BERNARD-WEIL (1988).

E. BERNARD-WEIL (1988) propose une **système ago-antagoniste**. S'appuyant sur des expérimentations en neurochirurgie, il développe une approche associant une régulation biologique sous forme de couples d'éléments pouvant générer des forces antagonistes - correspondant à des effets opposés des deux pôles sur certains récepteurs - et des forces agonistes - correspondant à des effets synergiques sur d'autres récepteurs. L'auteur propose l'existence d'un **ordinateur** dans l'organisme ayant en charge l'équilibrage des deux éléments du couple. Cet "ordinateur" est dispersé à travers l'organisme, en fait, au niveau d'à peu près toutes les cellules.

En termes de praxis médicale, il montre que si les thérapeutiques unilatérales présenteront toujours un traitement valable pour certaines affections, ces thérapeutiques sont encore liées à l'idéologie de la maîtrise. Or, les thérapeutiques systémiques doivent être liées à une **idéologie de la régulation ou à une idéologie de la collaboration avec la nature**. Il convient de respecter l'autonomie du système pathologique, car l'idée systémique est de "faire avec", de conduire en quelque sorte l'autonomie et les régulations vers la "santé" - point de vue qui reste subjectif - . On saisit alors le **paradoxe fondamental** qui gît au fond de ce projet de systémique ago-antagoniste.

Cette approche encore très ancrée dans les sciences biologiques tend à se développer dans le domaine du management stratégique (A.C. MARTINET, 1990). L'inscription d'une recherche dans une modélisation systémique génère trois types d'implication :

- méthodologique : quelle posture de recherche adopter?
- problématique : pourquoi/comment mettre en évidence une régulation ago-antagoniste?

- praxéologique : à quelle type de stratégie bilatérale, le chercheur peut-il accepter de participer?

En termes de **posture de recherche**, le chercheur a la volonté de "faire avec" le système actuel, de respecter les modes de régulation et les acteurs en place. Le chercheur n'a pas et n'apporte pas de solution, la solution est à construire individuellement et collectivement. Le chercheur fait partie du contexte de résolution. La **finalité de recherche** est de mettre en évidence une régulation ago-antagoniste pour générer la pérennité compétitive.

En termes de **problématique**, il s'agit de trouver les couples qui sont au coeur de cette régulation ago-antagoniste. Deux problèmes se posent dans la transposition de ce modèle biologique à la recherche en management stratégique : la notion d'ordinateur et l'existence de faux et vrais couples ago-antagonistes (BERNARD-WEIL, 1988, p. 58-62). Ainsi, pour aborder la gestion des systèmes complexes humains, il semble que la notion d'**ordinateur**, telle qu'elle est proposée par E. BERNARD-WEIL (1988), gagnerait, pour éviter l'idée d'une hiérarchisation des parties prenantes, à être assimilée à une approche de type **conversation stratégique** (CLAVEAU N., MARTINET A.C. et TANNERY F., 1997). En outre, l'intuition [4] de l'existence du couple ago-antagoniste "projet individuel \leftarrow \rightarrow projet collectif" [5] implique, en conclusion de ce travail, une discussion étayée "avec les pairs".

En termes praxéologique, il s'agit de rechercher l'agonisme (les espaces de cohésion) entre "projet individuel \leftarrow \rightarrow projet collectif" tout en conservant l'antagonisme. La mise en oeuvre d'une stratégie bilatérale, sans possibilité d'expérimentation préalable, nécessite que le chercheur s'interroge sur la légitimité de son rôle.

B- Stratégie, ago-antagonisme et méta-règle qualité

Au sein du partenariat "pomme(s) des Alpes" en construction, il existe une régulation de type ago-antagoniste. Ainsi, l'émission des différents points de vue sur chaque thème de réflexion et d'action proposé peut s'analyser, à la fois, en termes de forces agonistes entre offreurs, entre acheteurs et entre offreurs et acheteurs, et en termes de forces antagonistes entre offreurs, entre acheteurs et entre offreurs et acheteurs (Cf. Figure 12).

Cette coexistence de forces agonistes et antagonistes persiste au niveau de l'écrit, de l'action lors de la définition des cahiers des charges que ce soit du point de vue des offreurs que des acheteurs.

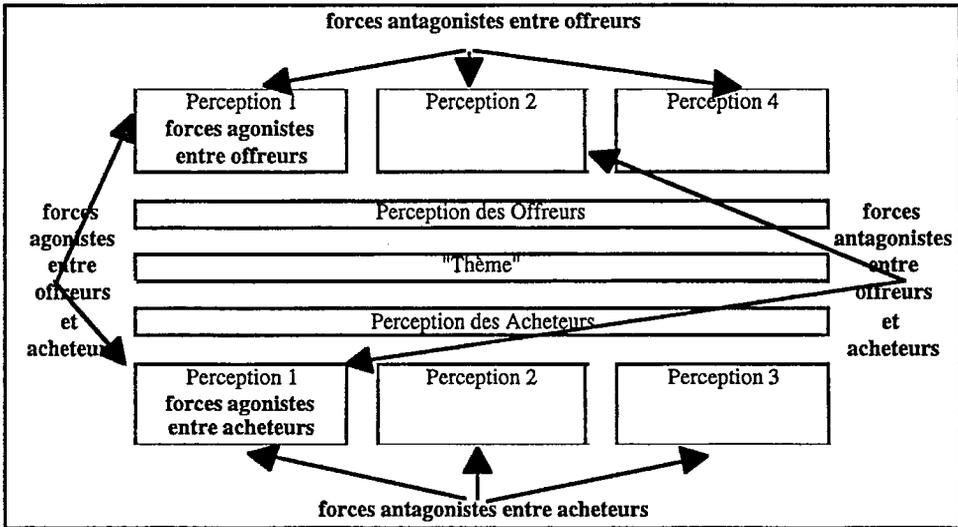
Au départ, il existe un **agonisme** - un espace de cohésion - certain qui est la rédaction de l'objectif commun : "profiter du potentiel de qualité reconnue de la pomme - essentiellement Golden - des départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute-Provence, pour proposer une stratégie collective autour de ce fruit typique en respectant les

⁴Après discussion de l'auteur avec E. BERNARD-WEIL.

⁵La signalétique " $\leftarrow\rightarrow$ " semble intéressante à utiliser afin de bien différencier les couples ago-antagonistes de tout autre type d'association d'éléments.

modes de valorisation actuelle". La construction de cet objectif commun, soutenu par la méta-règle "il faut faire de la qualité", ayant nécessité plus de deux ans, signifie qu'il règne aussi de forts antagonismes locaux.

Figure 12- Forces agonistes et antagonistes entre projet individuel et projet collectif



Ainsi, se manifestent des **antagonismes** au niveau de la définition de "pomme(s) des Alpes", puis de l'allocation des ressources; à la fois en termes de **typicité** et de **quantité de ressources** entre les projets individuels, entre les projets individuels et les projets collectifs et aussi entre les projets collectifs. Ainsi, on relève un antagonisme au niveau de la définition de la qualité.

Cet équilibre ago-antagoniste est prépondérant car :

- la stratégie est basée sur la différenciation. Comme, il s'agit, avant tout, d'une stratégie basée sur les compétences distinctives, il est prépondérant que l'entité individuelle conserve son identité.
- cependant, la stratégie est aussi basée sur l'existence d'une quantité suffisante de produit commercialisable et elle oblige à manoeuvrer en termes de collectif. Pour l'entrepreneur, il s'agit de savoir jusqu'où aller dans le collectif sans perdre son identité et jusqu'où conserver son identité sans sortir du marché.

L'entrepreneur doit alors cerner un nouveau coeur de compétences distinctives individuelles et collectives, car "faire de la qualité" ne peut s'élaborer que dans le cadre d'un partenariat. Cependant, pour "pomme(s) des Alpes", seuls certains de ces choix aboutiront à une valorisation par le marché : le label rouge et l'IGP (Cf. Figure 13).

Figure 13- La régulation ago-antagoniste entre les différentes actions

	Choix : face rosée	Choix : provenance Alpes	Choix : label rouge	Choix : IGP
Typicité	+++	-	++	+
Quantité	-	+++	+	++
Valeur	0	0	- haut de gamme / France	- moyenne gamme / France - haut de gamme export - moyenne gamme / export

Ces choix indiquent aussi des arbitrages différents en termes de **risque** et de **sécurité**. Ainsi le risque principal, lié au marché haut de gamme/France est de ne pas atteindre la quantité économique toutes les années, à cause des conditions climatiques. Dans l'IGP, le risque principal est inhérent au fait que les entrepreneurs sont amenés à travailler avec des personnes qu'ils ne connaissent pas. Le nombre important de partenaires et leur répartition géographique font, en contre partie, que toutes les années la quantité nécessaire pour répondre au marché est assurée et que l'engagement financier dans une campagne marketing peut être valorisé.

D'autres types d'arbitrages apparaissent dans les choix stratégiques, par exemple la mise en place d'un système de management de la qualité va impliquer des choix en termes de **coût/valeur** et de **contrôle/autonomie**. Dans le cas du cahier des charges label rouge, l'entrepreneur interviewé perçoit les nombreux contrôles instaurés pour garantir la qualité sanitaire et gustative comme trop contraignants pour lui-même mais pas assez pour ses partenaires.

4-22 La confiance et le couple produit/territoire

A- L'ago-antagonisme "projet individuel ↔ projet collectif"

On note un crescendo dans l'approche de l'action collective par les offreurs : plus le degré d'engagement est fort et moins ils sont nombreux à adhérer. La **définition et le contrôle de la qualité** sont unanimement mis en commun. La totalité des entreprises offeuses, ayant accepté de participer à l'enquête, consentent à des accords avec leurs "partenaires - concurrents" sur le principe de cahier des charges. Le **marketing**, à cause des investissements importants qu'il nécessite pour avoir une efficacité, est également abordé de manière collective. Une majorité (20/27 offreurs) est favorable à des clauses portant sur la

promotion, le marketing et/ou la publicité. Un grand nombre (19/27 offreurs) accepterait d'accoler la marque collective à côté de leur marque individuelle. L'apposition uniquement du signe collectif sur les marchandises commercialisées n'est pas envisagée. En termes de **commercialisation**, l'intérêt pour un prix fixé collectivement motive 18/27 entreprises mais seulement 11/27 sont prêtes à adhérer à un bureau de commercialisation commun. La grande majorité des entrepreneurs préfère rester seule face à ces clients pour la négociation du prix, en bénéficiant d'un produit collectivement défini et marketé issu de l'alliance. Une structure collective n'est pas rejetée mais elle semble plutôt dédiée à l'échange d'informations.

Dans "pomme(s) des Alpes", la **fonction de production** reste individuelle. Ce choix est éclairé par le fait qu'en agriculture, les économies d'échelle au niveau de la production ne sont pas évidentes contrairement à d'autres secteurs.

Cette retenue dans l'engagement pour le collectif est explicable par le fait que les offreurs perçoivent leur présent à partir de leurs expériences passées :

- l'apprentissage lié au succès mitigé pour les uns, à l'insuccès pour les autres, de la marque collective d'entreprises locale JEAN DE GAP entraîne que nombre de producteurs refusent, par avance, les **cahiers des charges trop stricts** ou ne valorisant pas une quantité suffisante de produits.
- la mise en commun des informations commerciales est quelquefois rejetée car les **prix**, ultérieurement divulgués entre les partenaires, n'ont pas toujours été exacts. Une certaine rancœur existe encore.
- deux offreurs pensent que les **contrôles** ne pourront pas enrayer les volontés de fraude. Alors, étant donnée l'existence de graves tricheries qui causent un pesant climat de suspicion, cette "réticence dans l'engagement" est compréhensible.
- de même, 19/27 offreurs souhaitent préserver leur **marque personnelle**, véritable capital, et affirmer leur existence particulière dans le collectif, en accolant leur identité propre à celle - probatoire - du groupe.

La nouvelle "relation au client" doit vivre et faire vivre le partenariat. Il est primordial d'avoir confiance en les partenaires producteurs, pour donner confiance aux clients. La confiance s'élabore par rapport à un cahier des charges qui coordonne, à la fois, les membres du partenariat et les clients et les fournisseurs avec ce partenariat. Ce document écrit qui associe **standardisation et flexibilité**, objective la qualité et spécifie des niveaux de qualité, des contrôles mais également des sanctions pesant sur l'éventualité des non-respects.

Pour "donner confiance et avoir confiance", l'engagement dans le management de la qualité est prépondérant. Le plan de contrôle lié au cahier des charges est un outil primordial. Dans les stratégies de coopération, il est courant que les structures sur-développent les mécanismes de contrôle; c'est bien souvent le prix payé pour garantir la confiance entre les opérateurs (F. WACHEUX, 1994). Dans "pomme(s) des Alpes", il faut éviter la fraude, il faut éviter que la marque personnelle - souvent le nom de famille - soit entachée. La majorité des opérateurs préfèrent doubler les auto-contrôles et les contrôles

internes, de contrôles externes effectués par un organisme certificateur "compétent et indépendant", voire par une institution dotée d'un pouvoir policier comme la DGCCRF.

Au-delà du contrôle, l'engagement pour le **management de la qualité doit faciliter les réflexions/actions des acteurs**. Ainsi, dans les cahiers des charges, de nombreux points ne peuvent pas être standardisés et s'appuient sur le jugement des acteurs. Par exemple, il est impossible d'établir ce qu'est un verger équilibré dans l'absolu. Une formation spécifique et continue des acteurs permet une définition "in situ" et "ad hoc" du verger équilibré. L'interprétation inhérente à la gestion du vivant est fondamentale pour raisonner les apports amendants et fertilisants, en fonction des rendements et des indices de qualité. Pour "pommes des Alpes", seuls les offreurs proposant un cahier des charges haut de gamme pour le marché français, de type label rouge, ont cherché à s'imposer des contrôles stricts sur le mode de production en sus des contrôles sur la qualité gustative. Les autres offreurs accordent plus de confiance à des contrôles sur les produits, standardisés par un indice à respecter que sur les processus.

Cependant, l'actualisation du **management de la qualité est limitée** par deux problèmes : les déclarations en termes de traçabilité et la non-volonté d'investir dans les technologies de l'information. Ainsi, dans "pommes des Alpes", il existe un point d'incohérence capital sur la **traçabilité**. Alors que 19/27 offreurs disent être capables de retrouver le nom du producteur; 17/27 offreurs, la date de récolte et 15/27 offreurs, la parcelle. Cependant, 3/8 clients affirment ne pas obtenir la traçabilité de la part de leurs fournisseurs. En outre, alors que les **technologies de l'information** sont cruciales pour mettre en place un management de la qualité et assurer la logistique du produit/service, seuls 9/27 offreurs sont conscients de la nécessité d'investir dans de nouvelles compétences et capacités pour réussir la démarche qualité collective. Cette participation, à moindre coût, au collectif, est compréhensible étant données les difficultés financières actuelles des entreprises mais elle obère sérieusement les potentialités de réussite.

Ainsi, le partenariat est actualisé autour du cahier des charges, du management de la qualité et du marketing mais reste potentialisé au niveau de la commercialisation et de la production. L'équilibration de l'ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif" s'établit grâce à la méta-règle : "il faut faire de la qualité".

L'ago-antagonisme "projet individuel ← → projet collectif" amène les offreurs à se comparer les uns avec les autres [6], à s'auto-hétéro-évaluer par rapport à l'atteinte du but, la nouvelle mission, fixée en commun. Les arbitrages "autonomie et contrôle", mais aussi "sécurité et risque" et "valeur et coût" illustrent ce cheminement.

Finalement, l'**ago-antagonisme** aboutit à un construit stratégique : le **couple produit/territoire**. Ce partenariat partiel offre une gamme de produit - haut de gamme et moyenne gamme - associant typicité et quantité de ressources. Il existe donc, régulant tous

⁶Cette idée est très liée à la convention d'effort de P.Y. GOMEZ (1994) où les adeptes, au sein de la convention d'effort, comparent leur effort au travail.

les antagonismes locaux, un espace stratégique qui, en regroupant ressources financières, productives et compétences humaines, s'inscrit dans une recherche de pérennité compétitive. C'est la construction de la PME agricole qui va permettre à la régulation ago-antagoniste de construire le couple produit/territoire.

Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" peut maintenant s'exprimer sous la définition suivante. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" est une application à "pomme(s) des Alpes" de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif". La qualité est perçue comme ordinateur de la régulation ago-antagoniste. L'**ordinateur** ou le **régulateur** est une conversation stratégique (A.C. MARTINET) autour de cette méta-règle qualité; règle qui produit des règles en favorisant l'équilibration entre forces agonistes et forces antagonistes (Cf. Figure 14).

B- Engendrer la discussion après la recherche-action : propositions d'expérience

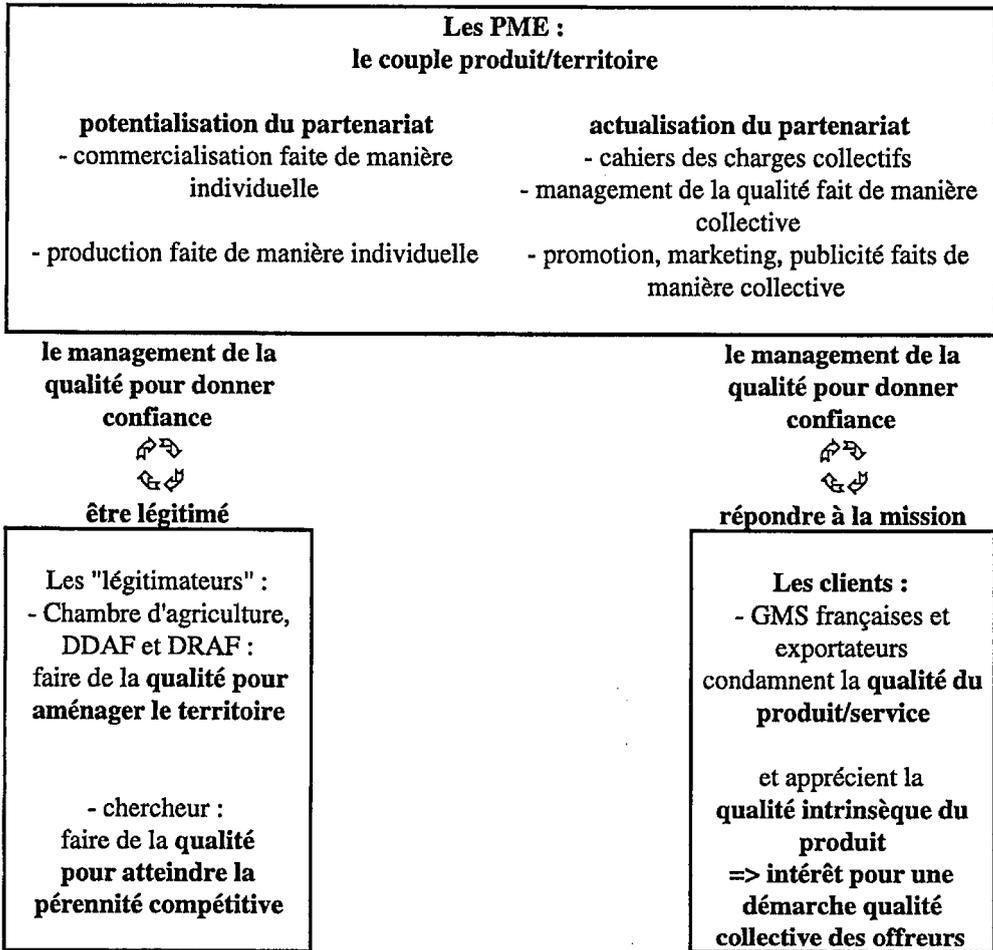
Après la recherche-action, il s'agit d'enrichir la proposition d'expérience "couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes". Cette réflexion sera soutenue, à la fois, par des modèles de reconstruction d'une réalité, d'un point de vue théorique mais aussi par des comparaisons avec d'autres situations d'un point de vue empirique. Il s'agit donc de construire une théorie de moyenne portée en développant la recherche de terminologies, concepts ou modèles normatifs explicatifs.

A la recherche de terminologie, de concepts ou de modèles, les travaux de gestion se plongent dans les apports des théories économiques. De nombreuses recherches en stratégie de coopération s'appuient sur les coûts de transaction ainsi celles de J. VERNA (1989), de B. GARETTE (1991), de P. DUSSAUGE (1992) ou de F. BLANCHOT (1995). D'autres théories sont aussi testées : économie industrielle, théorie des jeux pour P. DUSSAUGE (1992), théorie des organisations, modèle de dépendance des ressources pour J. VERNA (1989)...

Dans un premier temps, le travail tente de sortir des approches économiques et agronomiques de **compréhension de la PME agricole** en s'intéressant aux théories de la rente ricardienne. La recherche s'inscrit en stratégie et considère le dirigeant par rapport à son processus stratégique de construction d'une rente schumpétérienne comme le préconise le modèle de D.J. TEECE, G. PISANO et A. SHUEN (1997).

Elle modélise alors la **relation "client-fournisseur"** en s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction. Les coûts de transaction répondent à la question : "faire, faire - faire (acheter) ou faire avec?". Cette théorie est beaucoup mieux adaptée à la relation client - fournisseur qu'à la relation entre concurrents. En outre, elle ne fournit pas d'outil stratégique pour orienter le choix des actifs spécifiques à mettre en avant. En abordant l'atmosphère régnante, elle permet une première modélisation du rôle du légitimateur, en le limitant à la politique de l'Etat envers les entreprises agricoles.

Figure 14- Le couple produit/territoire : une régulation ago-antagoniste
 "projet individuel ↔ projet collectif"



Diverses théories s'intéressent à la manière dont les entrepreneurs "s'accordent". Les analyses en termes de réseau ne seront pas développées, car elles restent souvent des typologies descriptives, peu utilisables pour l'action. Les travaux issus de la **stratégie de coopération** sont plus opérationnels : quel est le but des entrepreneurs? quels partenaires choisir? quelles sont les étapes de la construction?... Ainsi, les **stratégies partenariales** permettent d'aborder le projet stratégique individuel au travers d'un collectif insistant sur les interactions entre "rivalité et coopération" et entre "projet individuel et projet collectif". La relation avec l'Etat est appréhendée par le biais des stratégies relationnelles.

Il est alors possible de s'intéresser aux rôles tenus par la **qualité** au travers de l'économie des conventions selon P.Y. GOMEZ (1994). Cet auteur définit une convention comme la procédure de résolution collective de problèmes d'un contexte d'incertitude et donc de probabilisation impossible. Cette définition est claire mais elle s'est peu à peu enrichie et donc complexifiée. Il insiste pour que la convention soit un processus régulier, dont le recours se répète dans le temps. Enfin, il s'adonne à l'approche systémique en rapprochant la convention d'un système d'information. En posant l'hypothèse que la qualité est un construit social, il postule qu'elle s'élabore dans deux espaces; celui des échanges et du rapport client/fournisseur, c'est-à-dire sur le marché celui de la production et du rapport au travail, c'est-à-dire dans l'entreprise. Pour cerner l'objet frontière qualité, il propose deux conventions : la convention de qualification et la convention d'effort. La convention de qualification porte sur le consensus entre le client et son fournisseur. Elle pose le problème de connaître qui est qualifié pour définir le bon niveau de qualité. La convention d'effort porte sur le consensus entre les salariés participant à la production de qualité. Normalement utilisée au sein d'une seule entreprise, l'auteur propose de l'étendre aux relations au sein d'un groupe d'entreprise.

Finalement, la recherche expérimente deux soubassements théoriques : l'économie des coûts de transaction (WILLIAMSON O.E., 1975, 1979, 1985) et un courant de l'économie des conventions (GOMEZ P.Y., 1994). Les deux questionnements relèvent de l'analyse économique des contrats qui tente d'expliquer comment les agents organisent et coordonnent leurs activités (KOENIG G., 1993; p. 59).

P. LORINO (1991) et A. MICALIEFF (1990) posent le problème de l'utilisation de théories économiques dans la recherche en gestion. Dans un souci de prédictions, il ne faut pas oublier les *"hypothèses simplificatrices et contestables ["] pour ne retenir que des conclusions pseudo-opérationnelles"* (MICALIEFF A., 1990; p. 194). Cette inscription stricte dans l'idéal théorique ne peut que fausser l'aide à la prise de décision. *"Lorsque l'information est imparfaite, rien n'est plus dangereux que de faire comme si elle était parfaite. Les stratégies adaptées aux deux types de situation sont en effet fortement différenciées. En information parfaite on planifie, on tient le cap et on centralise le pilotage, pour éviter les dérives. En information imparfaite, tout en se fixant un objectif initial, il faut prêter une attention aiguë aux signaux extérieurs et mettre le système en condition de s'adapter"* (LORINO P., 1991; p. 111).

La théorie néoclassique (Théorie Standard) est caractérisée par la **théorie de la valeur utilité, la poursuite des richesses et la concurrence pure et parfaite**. Cette dernière stipule l'atomicité des producteurs, l'homogénéité des produits, la libre entrée dans l'industrie, la parfaite transparence du marché où chacun est parfaitement informé et la

⁷Les théories économiques standards utilisées comme soubassement dans la recherche en gestion adhèrent souvent aux hypothèses d'équilibre économique, de maximisation de l'utilité individuelle, de firme comme fonction de production, de coût de production comme déterminant des prix et du profit et d'homogénéité des marchés.

parfaite mobilité des facteurs de production. Ces conditions autorisent la **réalisation automatique de l'équilibre**. L'individualisme méthodologique prend pour invariant l'individu, ménage et entreprise, face au marché symbolisé par une bourse des valeurs. "*Ce qui se passe à l'intérieur des entreprises n'est d'aucune importance pour comprendre ce qui se passe à l'extérieur*" (FAVEREAU O., 1990). L'organisation est exclue du champ d'étude. Pour L. WALRAS, l'économie est un ensemble de marchés interdépendants. La rationalité des individus est substantielle et, se basant sur des comportements de type "maximisateur" sous contraintes, "*dispense de toute incursion dans les processus psychologiques du décideur*" (GIORDANO Y., 1991; p. 162).

Cette théorie a des limites : O. FAVEREAU (1990; p. 15) constate "*des problèmes critiques rencontrés par les développements récents de la littérature néoclassique lorsqu'elle s'étend à des actions économiques éloignées du marché concurrentiel pur et parfait. [...] les nouveaux problèmes ne peuvent être résolus par un aménagement marginal du cadre de référence.*" Par exemple, le modèle libéral se révèle insuffisant pour travailler sur la qualité : car, par hypothèse, les produits sont homogènes, c'est-à-dire que leur qualité est fixée, les variables nécessaires à l'équilibre de marché étant le prix et la quantité. De nombreuses remises en cause s'opèrent ainsi pour appréhender les nouveaux facteurs de compétitivité.

Dans les années 70, la compréhension des phénomènes de crise oblige à conclure sur l'importance du facteur organisation dans la compétitivité des firmes ou dans la perte de leur productivité (LORINO P., 1991). L'organisation s'ajoute au marché, et la théorie des coûts de transaction propose un choix de modalités de coordination entre les individus. Les règles sont "endogénéisées" comme contrat. Les modèles de O.E. WILLIAMSON s'appuient sur une rationalité limitée mais le "*présupposé substantialiste élimine les limites qui trouvent leur siège dans les processus cognitifs du décideur : l'environnement (le réel) est "objectal" et les limites du décideur sont liées à ses possibilités de calcul. Dès lors est exclue l'idée [...] (de) sa capacité à se représenter/construire un réel plausible*" (GIORDANO Y., 1991; p. 164). Et cela soulève un nouveau problème, le "*programme d'extension d'une "Théorie Standard" à travers les thèses contractualistes, conduit à réduire l'organisation à une sous-catégorie de la figure générique du contrat*" (op. cité; p. 163).

La théorie non standard se base sur la rationalité procédurale selon H.A. SIMON : les règles du jeu sont à construire. Se développe le concept "d'environnement interne" comme "*ensemble des "hypothèses relatives aux règles de décisions, aux règles de collecte de l'information, aux procédures d'apprentissage et aux théories psychologiques ou psychosociales qui concernent de façon essentielle le processus de prise de décision*" (FAVEREAU O., 1990). Elle s'autorise à "*pratiquer quelques incursions fructueuses dans les champs de connaissance voisins*" (GIORDANO Y., 1991; p. 163-164). L'imprévisibilité du domaine de choix autorise l'introduction de la notion de complexité et insiste sur la notion d'apprentissage. Les travaux des conventionalistes et constructivistes se retrouvent sous cette étiquette.

Le couple produit/territoire, régulation ago-antagoniste, insiste sur l'opérationnalisation de la méta-règle qualité au travers d'un système d'information pour obtenir la confiance au sein du partenariat mais également avec l'extérieur. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" permet de fournir une première modélisation orientée projet, co-construction collective de projet individuel et de projet collectif. Il s'agit ensuite de tester, de transformer et d'enrichir ce guide à l'ensemble du secteur agricole.

Pour travailler, l'auteur se construit une grille de perception qu'il souhaite flexible et rigoureuse. Il s'inscrit dans une discipline qui accepte l'interdisciplinarité : la stratégie, mais qui se centre sur les préoccupations managériales. Le soubassement théorique économique, même s'il n'est pas toujours très pertinent par rapport au terrain, fournit des références stables et généralistes.

Conclusion du chapitre 4

La première co-construction, faire émerger des projets individuels à partir de l'objectif commun, et la deuxième co-construction, faire émerger des projets collectifs à partir des projets individuels, ont abouti à l'élaboration d'un couple produit/territoire, irréductible au terroir agronomique.

Les entreprises de "pomme(s) des Alpes" en crise de mission et de légitimité sont menacées dans leur métier et leur identité. L'offre d'un produit non différencié n'est plus compétitive. Il convient d'offrir un produit de qualité intrinsèque mais aussi un produit/service et un produit/entreprise de qualité. Le produit doit être plus respectueux des préoccupations environnementales. Pour l'instant, ce respect est essentiellement lié à l'inefficacité d'une utilisation productiviste des entrants chimiques à cause des potentialités agronomiques limitées du sol. Cependant, l'important est, qu'indirectement ou non, la production soit plus saine comparativement à d'autres très polluées des nappes phréatiques. C'est une amorce réactive de pérennité compétitive.

Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" est défini comme la régulation ago-antagoniste "projet individuel \leftrightarrow projet collectif" dont la méta-règle est la qualité. L'élaboration de cette proposition d'expérience relève d'un soubassement théorique et d'expériences pratiques. La connaissance théorique stratégique constitue la discipline de repère. La systémique ago-antagoniste devrait favoriser le dépassement des stratégies unidirectionnelles pour proposer une réflexion/action supportant la complexité.

Cette régulation ago-antagoniste doit permettre aux acteurs de sortir de la crise liée à l'exploitation d'avantages agronomiques. En d'autres termes, dans un premier temps, l'acceptation de la dynamique stratégique favorise la transformation de l'exploitation agricole en PME agricole. Dans un second temps, ce mouvement conduira à la co-construction d'un couple produit/territoire.

L'émission de la proposition d'expérience sur le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes" doit être discutée, dans le cadre d'une théorie de moyenne portée, en termes de pertinence et d'enseignabilité [⁸] au niveau de l'ensemble du secteur agricole. Il s'agit d'examiner si le couple produit/territoire articulant projet individuel et projet collectif peut être une source de renouveau intéressante, tant par sa problématique constructiviste que par sa méthodologie opératoire. Cela permettra d'envisager si les conclusions inhérentes à "pomme(s) des Alpes" sont généralisables à d'autres partenariats de PME agricoles. Il s'agit aussi de discuter de la mise en oeuvre de la pérennité compétitive au niveau du secteur agricole.

⁸**critère d'enseignabilité** : les connaissances ne sont pas démontrées, elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur (LE MOIGNE J.L., 1990 b)

CONCLUSION PARTIE 1

Cette première partie "posture de recherche" a permis d'aborder les hypothèses et les pré-concepts mobilisés avant la recherche-action "pomme(s) des Alpes" : épistémologie constructive, expérience du chercheur et engagement philosophique et sociétal du chercheur. L'approche constructiviste appréhende et traduit la pensée complexe stratégique et fournit un référentiel pour élaborer la recherche. Elle pose des hypothèses d'irréversibilité, de dialectique et de récursivité liées à l'élaboration de la connaissance, d'intentionnalité du chercheur et de procéduralité de la rationalité. Elle propose l'outil systémique pour modéliser les phénomènes. Cette épistémologie est cohérente avec l'expérience du chercheur qui, parce qu'il souhaite dépasser les approches normatives et prescriptives, doit participer à des espaces de co-construction. En outre, en acceptant d'intervenir dans et pour un monde complexe, le chercheur en stratégie se questionne sur ses outils et sur ses responsabilités citoyennes et scientifiques face à la pérennité compétitive.

La recherche s'est ensuite développée selon trois co-constructions successives : faire émerger un objectif commun de la complexité, faire émerger des projets individuels de l'objectif commun et faire émerger des projets collectifs des projets individuels. Cette "problématique-méthodologie" a mis en évidence une proposition d'expérience sur le couple "pomme(s) des Alpes" comme régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet individuel"; la conversation stratégique autour de la qualité constituant la méta-règle régulatrice.

A partir de cette proposition d'expérience, il s'agit ensuite de discuter les conditions d'élaboration de la théorie de moyenne portée et d'inciter à un essai d'extension de l'enseignabilité et de la pertinence des concepts. Il s'agit donc de regarder au travers de l'ensemble du secteur de la production agricole de fruits si ces mêmes conclusions peuvent être mobilisables. Cette théorisation s'intéresse à la manière dont les acteurs coordonnent leurs projets individuels et leurs projets collectifs. L'intérêt pour les stratégies partenariales organise la modélisation orientée projet de l'entreprise agricole. L'économie des coûts de transaction et le courant de l'économie de la qualité facilitent l'appréhension du terrain en focalisant l'attention. En outre, en faisant attention à tout inductivisme naïf, il semble souhaitable, à partir d'un cas, et de voir si l'augmentation des observations accepte ces mêmes concepts. L'élargissement du domaine de l'étude permettra de constater si on peut enrichir tant d'un point de vue théorique qu'empirique la proposition ici mise en évidence.

**PARTIE 2 :
CONSTRUCTION
D'UNE THEORIE DE MOYENNE PORTEE**

Cette deuxième partie "construction d'une théorie de moyenne portée" propose une discussion théorique et empirique sur le couple produit/territoire comme régulation ago-antagoniste "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif".

Dans une **première étape**, il s'agit dépasser l'approche agronomique de l'exploitation agricole : la crise agricole étant, en partie, liée à l'enfermement de l'exploitation agricole dans ses spécificités [1]. Cet angle d'attaque souhaite comprendre ce qu'est l'entreprise agricole, quelles sont ces particularités, quelles sont ces similitudes avec les autres entreprises... Il est alors possible de mettre en avant le **pôle "projet individuel"** et de s'intéresser à la transformation de l'exploitation agricole en PME agricole; la **PME agricole étant "une modélisation orientée projet"**. Cependant, pour mettre en évidence l'existence d'un véritable projet stratégique, il n'est pas suffisant d'aborder uniquement l'aspect interne de l'entité. La disparition des exploitations peut s'expliquer, dans le cadre de l'hypothèse de la rationalité procédurale, par une rupture des boucles de cohésion avec la **mission**, c'est-à-dire avec l'environnement économique et avec la **légitimité**, c'est-à-dire avec l'environnement sociétal. Pour repérer les opportunités de marché, les PME agricoles doivent "penser" et "agir" dans une arène stratégique en fonction des demandes des parties prenantes. La réponse aux attentes des clients et des légitimateurs permettra de justifier l'**émergence du "pôle projet individuel" au travers de l'actualisation de la PME agricole**.

Des solutions existent pour la PME agricole en termes de stratégie de différenciation. Le nouveau modèle de consommation "en carafe" présente des consommateurs à la recherche de goût et d'authenticité. En réaction, les GMS, longtemps en stratégie de domination par les coûts, s'essayent dans une approche plus mixte, combinant petits prix et produits différenciés. La relation "distributeur - producteur" évolue vers plus de concertation et de synergie. Parallèlement, l'intervention de l'Etat se localise, en insistant sur la nécessité d'une agriculture durable fournissant des produits agricoles de qualité. Seulement, cette stratégie de différenciation n'est pas réalisable par une PME isolée. Pour être mise en oeuvre, **la différenciation doit être collective**. C'est ainsi que le pôle projet individuel ayant été construit, il s'agit de développer, dans une **seconde étape**, pourquoi/comment s'élabore l'**ago-antagonisme "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif"**.

Des théories économiques développant les relations entre les acteurs : théorie des coûts de transaction, théorie des conventions peuvent être mobilisées pour appréhender cette équilibration. Le rôle de la qualité doit être particulièrement développé dans la construction du nouvel espace d'action et de réflexion stratégique que s'octroient les acteurs, les PME agricoles. Ce nouvel espace, le couple produit/territoire permettra de réfléchir en termes de pérennité compétitive.

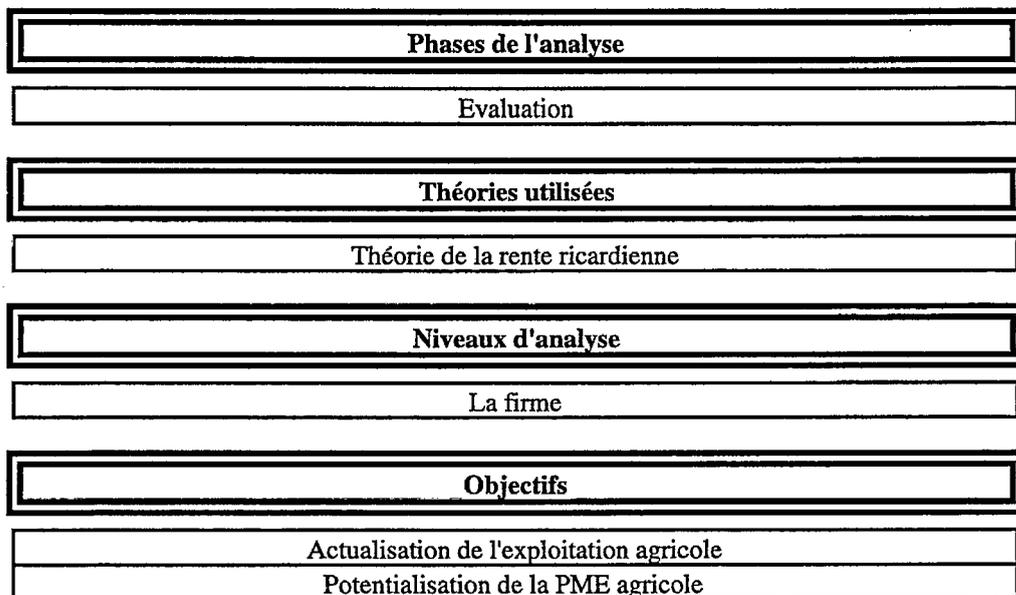
¹Les années 1980-1990 voient la diminution du protectionnisme européen. Durant cette période, 26% des exploitations agricole ont disparu.

Chapitre 5 : **L'entreprise de production de fruits et légumes est une exploitation agricole**

Pour certains, l'exploitation agricole n'est pas une entreprise "comme les autres" et ils préfèrent **actualiser le modèle de l'exploitation agricole**. Cependant, selon que sont privilégiés ses particularités ou ses points communs avec d'autres PME, on peut aussi considérer que **le modèle de la PME agricole est potentialisé**. L'actualisation de ce modèle stratégique devrait permettre l'actualisation du pôle projet individuel de la régulation ago-antagoniste précédemment mise en évidence.

L'exploitation agricole est fondée sur un équilibre entre l'homme, la zone de production et le couple produit/marché. Cette entreprise subit un risque spécifique lié à une production en condition naturelle et sujette aux aléas topographiques et pédo-climatiques. A cause de ce risque supplémentaire et de son importance économique et symbolique pour la France, cette activité a toujours été subventionnée par l'Etat. Ce dernier ayant assumé, en partie, le risque de commercialisation, les entreprises de production de fruits et légumes ont souvent privilégié la production au détriment de la vente. Ce déséquilibre stratégique engendre une grave crise sectorielle (Cf. Figure 15).

Figure 15- Les différents modèles utilisés pour analyser l'exploitation agricole



5-1 Les risques et les rentes spécifiques de la production agricole

La spécificité de l'entreprise agricole est essentiellement liée aux risques spécifiques qu'elle encourt et aux types de rente, liées à la terre, qu'elle exploite.

5-11 Les risques spécifiques de la production agricole

Pour aborder le risque spécifique du métier d'agriculteur, il est nécessaire de comprendre les interactions entre l'entrepreneur agricole et sa zone de production. Ces liens ont bénéficié d'une des premières théorisations économiques, celle de D. RICARDO (1817) sur les avantages comparatifs.

A- Importance et fragilité de l'agriculture

L'agriculture française offre au pays une pléthore de produits nécessaires à une alimentation omnivore : céréales, fruits et légumes, vin mais aussi viandes bovines, ovines, de volaille, lait et oeufs. Ces productions servent de matières premières à de nombreuses industries : agro-alimentaire, pharmacie, textile, industries du cuir... Pourvoyeuse de produits de première nécessité mais aussi produits de luxe (floriculture...), elle contribue, parallèlement, à l'entretien d'un paysage - patrimoine (lutte contre l'incendie, agrotourisme...).

Aujourd'hui, l'agriculture est encore importante : elle compte, en 1994, 793 000 exploitations pour 1 588 000 en 1970 (SCEES-INSEE). La Surface Agricole Utile (SAU [¹]) représente, en 1993, 55% du territoire métropolitain (61% en 1950) dont 10% de terres en jachère (7% en 1950) ce qui lui confère une valeur paysagère inégalée (SCEES-INSEE). Le Produit Intérieur Brut Agricole (PIBA), en 1990, contribue à 2,8% du PIB alors qu'il atteignait 8% en 1965 (CES, 1993). Le solde import-export agricole est, depuis longtemps, positif et il atteint 18 milliards de francs, en 1994. Le solde import-export agro-alimentaire indique un bénéfice de 45 milliards de francs français, en 1994 (SCEES-INSEE). La France est, en valeur, le deuxième exportateur mondial de produits agro-alimentaires (36 millions de dollars, en 1992) après les Etats-Unis (48 millions de dollars). Elle est le quatrième importateur mondial de produits agro-alimentaires (25 millions de dollars) après le Japon (32 millions de dollars), l'Allemagne (45 millions de dollars) et les Etats-Unis (28 millions de dollars) (SCEES-INSEE).

En 1996, la production totale dépasse les 286 milliards de francs, à peu près également partagée entre le végétal et l'animal. Dotée de conditions climatiques propices, elle développe une forte production de bétail (65 milliards de francs), mais aussi de laits et d'oeufs (56 milliards de francs). Reconnue pour de multiples, voire célèbres, vins (45

¹SAU : elle comprend les terres arables et les cultures pérennes (SCEES-INSEE).

milliards de francs), elle offre aussi une importante récolte de fruits et légumes (40 milliards de francs).

La Comptabilité Nationale classe les entreprises agricoles en OTEX (orientation technico-économique des exploitations agricoles) selon la contribution relative des différentes spéculations à la marge brute standard totale. Cela correspond, plus ou moins, à une classification selon l'activité principale, en termes de profit, du portefeuille d'activité. Huit classes sont différenciées : grandes cultures, horticulture (légumes et fleurs), cultures permanentes (vignes et vergers), herbivores, granivores, polyculture, polyélevage et cultures-élevage [2]. En 1990, la moitié des exploitations françaises est orientée vers l'élevage d'herbivores, pur ou associé, 19% vers les grandes cultures, 12% vers la viticulture, 3% vers l'horticulture et le maraîchage, 3% vers les fruits.

L'approche par OTEX montre de grandes diversités entre les entreprises en matière de chiffres d'affaires, de revenu et de **subventions accordées par l'Etat**. En 1992, les livraisons totales moyennes par exploitation se sont élevées de 1 660 000 francs pour l'OTEX porcs à 176 000 francs pour l'OTEX ovins. L'OTEX fruits (765 000 francs), l'OTEX viticulture de qualité (748 000 francs), l'OTEX céréales, grandes cultures (626 000 francs) et l'OTEX horticulture maraîchage (613 000 francs) atteignent également d'importants chiffres d'affaires.

Il est possible de noter une disparité des revenus selon les OTEX dans un rapport de 1 à 5. Le revenu de l'activité agricole fluctue par nature, mais il était, en 1988, supérieur d'environ 8% à celui de l'ensemble des ménages. Par tête, s'il dépasse celui des ouvriers, il s'approche de celui des employés. Ainsi, en 1992, les niveaux moyens les plus élevés se trouvent dans les orientations viticoles (292 000 francs pour la viticulture de qualité) et dans l'élevage hors-sol de porcins et volailles (373 000 francs). Les fruits (162 000 francs) et le maraîchage (154 000 francs) sont au-dessous de la moyenne nationale (202 000 francs); le revenu lié à l'OTEX fruits étant en baisse depuis 1989.

Les subventions liées au produit et celles liées à la structure : subventions d'investissement et subventions d'équilibre constituent une part importante du revenu. Pour les revenus les moins élevés (OTEX bovins viande 86 000 francs), elles contribuent jusqu'à un quart du revenu. La subvention octroyée à l'OTEX horticulture maraîchage ne dépasse pas les 6% mais celle perçue par les fruits est supérieure à la moyenne nationale (20%) et atteint 23%.

Malgré cette aide de l'Etat, **de 1979 à 1990, le nombre d'exploitations agricoles a baissé de 26%** : 1 262 000 exploitations en 1979 pour 923 600 exploitations en 1990. Dans le même temps, si les entreprises OTEX horticulture - légumes sont, numériquement, restées stables (1979 : 30 300 exploitations; 1990 : 30 200 exploitations), celles de l'OTEX fruits ont diminué de 24% (1979 : 41 800 exploitations; 1990 : 31 700 exploitations).

²Une entreprise classée OTEX horticulture peut donc fort bien avoir un élevage d'animaux comme activité secondaire.

Le nombre d'agriculteurs décroît et continuera de décroître; il s'agit bien d'une crise et non pas d'une simple mutation (HERVIEU B., 1991).

B- Des produits vivants, saisonniers et sujets aux aléas pédo-climatiques

La production de fruits et légumes se faisant principalement en conditions naturelles, elle est sensible aux influences de la situation topographique et du pédo-climat local. La gestion de ces produits vivants, sujets à diverses variations dans l'espace et le temps, tient compte d'une production saisonnière et d'un délai, souvent long, entre la plantation et la mise à fruit. Bien que plus ou moins améliorables par les techniques agricoles, ces spécificités entraînent des conséquences importantes pour la PME et pour les circuits de commercialisation.

Les **aléas climatiques** (gel, grêle, sécheresse...) altèrent la qualité et la quantité de la production finale. Ils ont également un impact sur le calendrier de récolte. Les variations de climat et les conditions pédologiques et topographiques engendrent, au niveau de la production d'une entreprise, **une hétérogénéité des produits** d'une année sur l'autre, mais aussi au cours de la même année, liée à des différences entre les parcelles en production, voire à la place du fruit sur l'arbre ^[3] ou du légume dans le champ.

L'aptitude de l'ensemble climat/sol explique, historiquement, que la **production nationale** soit **concentrée géographiquement** dans des bassins de production : le Sud-Est, le Sud-Ouest, le Val de Loire, la Bretagne, le Nord et les ceintures maraîchères des grandes agglomérations. Certaines régions sont assez spécialisées (la production d'endives dans le Nord) alors que d'autres offrent un large éventail de productions (PACA, Languedoc, Midi-Pyrénées). Les diversités qui existent entre les régions de production sont la combinaison d'un savoir faire et de l'ensemble sol/climat.

Bien que de nombreux **progrès technologiques** aient, d'ores et déjà, été réalisés pour lutter contre "les agressions de la nature" (aspersion ou chauffage du verger en cas de gel, filet anti-grêle, irrigation contre la sécheresse...), ces installations nécessitent des investissements encore souvent trop lourds ^[4]. Si certains produits agricoles, essentiellement des légumes, peuvent être obtenus sous serre (courgette, poivron, aubergine...) ou en culture hydroponique (endive), et échapper ainsi aux aléas climatiques, la majorité des fruits est issue de culture en plein champ. La multiplicité de techniques permet des productions à double fin; ainsi, la tomate allongée est vendue pour la

³Les techniques de taille tentent, autant que possible, d'homogénéiser le calibre des produits mais la variabilité reste importante.

⁴Seulement 2 857 exploitations vergers possèdent des filets para-grêle ou font de la lutte antigel (sur 34 616, soit 8%). Cela signifie que seulement 13 972 hectares bénéficient d'une protection (sur 171 827, soit 8%) (SCEES-INSEE). Cependant, certaines compagnies d'assurance refusent d'assurer leur client si de tels équipements n'existent pas : exemple des filets anti-grêle pour la production de pommes.

consommation en frais et/ou l'industrie. Mais, de plus en plus, des variétés spécifiques sont sélectionnées pour chaque utilisation.

En France, l'existence de techniques disponibles et bien maîtrisées permettent au producteur d'exercer son **choix pour constituer son portefeuille d'activités** entre, environ, quarante espèces de fruits et soixante de légumes. Toutefois, ce choix se réduit considérablement en fonction de la présence ou non d'acheteurs et des potentialités climat/sol locales.

La **production** de fruits et légumes est **saisonnière**. La plupart des produits ne sont présents sur le marché que pendant une brève période (90% des fraises sont commercialisées sur trois mois). Pour certains produits, l'étalement des calendriers de production est possible grâce aux productions sous serre, à la création de variétés tardives ou précoces, au stockage (pomme, poire...) ou aux importations. Tout au long du calendrier de commercialisation, les variétés d'une même espèce se succèdent avec des différences de goût et de forme qui risquent, quelque peu, de désorienter les consommateurs. De même, les produits évoluent tout au long de la saison, les premiers produits mis sur le marché sont quelquefois à peine murs et très acides (fraise) alors que les derniers sont desséchés (clémentines) ou trop farineux (pommes). Le caractère saisonnier de la production entraîne le recrutement d'un personnel temporaire et une utilisation intensive des équipements. L'amortissement unitaire de ce matériel est donc élevé. Il est, en outre, difficile d'établir des relations de longue durée avec son client à moins d'avoir une gamme suffisamment importante à lui proposer. Les importations de produits constituent une solution pour les producteurs-expéditeurs, mais les coopératives ne sont pas autorisées à mener ce genre de transaction car, par définition, elles n'ont le droit d'acheter de la marchandise qu'à leurs adhérents.

Le **cycle de production** atteint plusieurs mois, voire plusieurs années. Pour les fruits, le délai entre la plantation et le début de production se situe entre trois à cinq ans. Pour les légumes, cette durée est moindre. Si certaines espèces de fruits et légumes sont annuelles (radis, carotte...), d'autres sont pérennes et engagent l'entreprise pour plusieurs années (pomme, asperge...). La longueur du cycle de production induit un important retard de la réponse de l'offre par rapport aux variations de la demande. Cette durée est réduite par des techniques de surgreffage ou la création de variétés à mise à fruits plus rapide. Dans tous les cas, il est prépondérant que l'entrepreneur soit conscient de l'importance d'une veille technologique et marketing constante.

Les fruits et légumes frais sont des **produits vivants** c'est-à-dire **évolutifs, périssables et fragiles**. La gestion de produits vivants reste autrement problématique que celle de produits "inertes" : possibilité de contamination bactérienne, maladies... La récolte, les manutentions, la vente et le transport doivent être effectués rapidement. Si les pommes, les poires, les carottes... sont stockées pendant un temps plus ou moins long, la majorité des fruits et légumes ne supportent que des stockages très courts, voire aucun (salade...) Le froid, la prérefrigération sous vide, ralentissent le processus de maturation, à condition que la chaîne du froid soit respectée tout au long du circuit. La fragilité des produits rend leur manipulation très délicate. Périssabilité et fragilité sont des facteurs de perte importants; la pomme subirait un taux de perte de 6% et la pêche de 14%. Le conditionnement bien

souvent manuel et des emballages protecteurs coûteux (litages, emballages alvéolés...) parent, en partie, à cette fragilité. Le choix a longtemps été fait de travailler sur des produits "durs", c'est-à-dire relativement peu murs et donc moins fragiles. Toutefois, aujourd'hui, devant le risque de dégoûter les consommateurs des fruits et légumes frais, de nombreuses stratégies "produits cueillis murs sur l'arbre" (pêche) ou "produits murs à point" (avocat) obligent à revoir les méthodes de cueillette et toute la logistique de la production à la distribution.

La spécificité des fruits et légumes a des **conséquences multiples sur les circuits de distribution**. Les variations climatiques annuelles régionales rendent l'offre très irrégulière et les marchés sont tour à tour, saturés ou déficitaires. Cette perturbation conjoncturelle est accentuée, parfois, par une production structurellement inadaptée, à cause, entre autres, d'un cycle de production long. Parce que les fruits et légumes frais sont des produits vivants, leur évolution physiologique se poursuit tout au long du circuit de commercialisation. Au niveau du rayon, le détaillant doit surveiller très régulièrement l'état de son étal. La concentration de la production nationale loin des centres de consommation implique que les fruits et légumes parcourent de grandes distances; 40% des fruits sont transportés sur plus de 650 km. Pour toutes ces raisons, les circuits de distribution des fruits et légumes sont plus complexes que ceux des produits industriels et des autres produits alimentaires. En conséquence, les coûts relatifs à la distribution de ces produits sont aussi plus élevés (CTIFL, 1990).

Les fruits ont, globalement, un cycle de production plus long. Les légumes bénéficient souvent de la possibilité d'échapper aux aléas climatiques grâce à une production sous serre. Il est alors intéressant de se départir de la vision unitaire de l'activité, pour, au contraire en cerner les différents impacts au niveau de la logique financière et stratégique des entreprises "fruits" et "maraîchage".

5-12 Les rentes spécifiques de la production agricole

La présentation de la théorie des avantages comparatifs permettra d'aborder le rôle du terroir dans la production agricole.

A- Bref retour sur la théorie des avantages comparatifs

A. SMITH (1723-1790) montre que les pays sont inégalement dotés par la nature. Ils fondent logiquement leur spécialisation sur leurs **avantages absolus**. *"Les avantages naturels qu'un pays a sur un autre pour la production de certaines marchandises sont quelquefois si grands, qu'au sentiment unanime de tout le monde, il y aurait folie à vouloir lutter contre eux. Au moyen de serres chaudes, de couches, ce châssis de verre, on peut faire croître en Ecosse de fort bons raisins, dont on peut faire aussi du vin fort bon avec*

trente fois peut-être autant de dépenses qu'il en coûterait pour s'en procurer de tout aussi bon à l'étranger." (SMITH A., 1776).

D. RICARDO (1772-1823) enrichit cette réflexion par le raisonnement différentiel et par l'analyse en terme d'avantages comparatifs. L'analyse des rendements décroissants des terres mises en culture explique l'origine du prix des terres comme liée à la nature qui valorise plus ou moins le travail. *"C'est donc uniquement parce que la terre varie dans sa force productive, et parce que dans le progrès de la population, les terrains d'une qualité inférieure, ou moins bien situés, sont défrichés, qu'on en vient à payer une rente pour avoir la faculté de les exploiter. Dès que par suite des progrès de la société on livre à la culture des terrains de fertilité secondaire, la rente commence pour ces deux premiers et le taux de cette rente dépend de la différence dans la qualité respective des deux espèces de terre. Dès que l'on commence à cultiver des terres de troisième qualité, la rente s'établit aussitôt pour ceux de la seconde, et est réglée de même par la différence de leurs facultés productives."* (RICARDO D., 1817).

Il démontre que la spécialisation entre deux pays se fait selon le principe des **avantages comparatifs**. Chaque nation vend, aux autres, les biens pour lesquels les coûts relatifs nationaux sont plus faibles qu'à l'étranger et achète, aux autres, les biens pour lesquels les coûts relatifs nationaux sont plus élevés qu'à l'étranger. *"Si le Portugal n'avait aucune relation commerciale avec d'autres pays, au lieu d'employer son capital et son industrie à faire du vin avec lequel il achète aux autres nations le drap et la quincaillerie nécessaire pour son propre usage, ce pays se trouverait forcé de consacrer une partie de son capital à la fabrication de ces articles qu'il n'obtiendrait probablement qu'en qualité inférieure et en quantité moindre"* (op. cité, 1817).

L'efficacité relative détermine la spécialisation des individus et des pays. *"Supposons que deux ouvriers sachant l'un et l'autre faire des souliers et des chapeaux : l'un d'eux peut exceller dans les deux métiers; mais en faisant des chapeaux, il ne l'emporte sur son rival que d'un cinquième ou de 20%, tandis qu'en travaillant à des souliers, il a sur lui l'avantage d'un tiers, ou de 33%. Ne serait-il pas de l'intérêt des deux que l'ouvrier le plus habile se livrât exclusivement à l'état de cordonnier, et le moins habile à celui de chapelier?"* (op. cité, 1817). P.H. LINDERT et C.P. KINDLEBERGER (1981) enrichissent cette explication en faisant intervenir, dans le choix de spécialisation, les quantités de ressources possédées : *"les nations tendront à exporter les biens dont la production fait un appel plus intensif aux facteurs relativement abondants qu'elles possèdent, et à les échanger contre les biens dont la production exige une utilisation plus intensive de leurs facteurs rares."*

Cette théorie permet d'analyser les différentiels de productivité des firmes agricoles en fonction du savoir-faire technique et du potentiel agronomique des zones de production disposant des meilleures dotations factorielles. Toutefois, elle tend à favoriser les régions les plus avancées, déjà spécialisées dans des productions de haute valeur technologique, tandis que les régions les moins développées sont condamnées à exporter des produits primaires. F. PERROUX (1982) a discuté la théorie des avantages comparatifs en montrant

le rôle des grandes firmes et de la puissance des nations dans la concurrence monopolistique internationale. Cette intervention de l'Etat est cruciale dans la compétitivité internationale des petites entreprises agricoles.

B- Le terroir, l'exploitation des rentes ricardiennes

Le terroir est historiquement défini depuis le XVII^{ème} siècle par A. FURETIERE [5] : *"Terre considérée selon la qualité, les plantes, les arbres ne viennent bien selon que le terroir leur est propre."* (INRA, 1994). Le terroir est souvent employé comme synonyme de **"petite région agricole"**. Il résulte des liens interactifs que l'homme entretient avec un sol et un climat pour obtenir un produit, le plus souvent, agricole.

Actuellement, de nombreux centres de recherches travaillent sur le terroir. Le sujet est à la mode. Le développement actuel des études sur les savoirs populaires naturalistes est essentiellement lié à l'évolution du lien entre société urbaine et société rurale et aux nouvelles définitions de l'aménagement du territoire (DE SANTOS J., 1985 [6]). En outre, après des décennies de productivisme, on s'aperçoit que la nature est et a une limite, y compris pour les pays développés.

Si la géographie a privilégié les termes de terroir et de finage, pour modéliser l'organisation de l'espace agraire, d'autres disciplines se sont intéressées à ces groupes d'hommes localisés. La sociologie a forgé la notion de communauté. L'histoire a trouvé la notion de communauté villageoise, collectif s'inscrivant dans le temps par rapport au seigneur, au pouvoir central ou à la ville. La psychologie a explicité le concept d'interconnaissance. Ce phénomène est caractérisé par des relations bilatérales et "en étoile" de connaissances immédiates, par l'enchevêtrement des réseaux interpersonnels, et par la simultanéité des rôles sociaux que chacun joue vis-à-vis de tous les autres dans cet espace étroit. L'économie a vu un agent collectif, une unité socio-économique, un système d'agents économiques (CHIVA I, 1992 [7]). Les agronomes insistent plus sur les potentialités agronomiques du terroir pour obtenir une production concédant une bonne qualité, voire une "typicité" du produit agricole. Globalement, trois pôles et leurs interactions sont mis en avant : le physique (topographie, pédologie, climat...), le biologique et l'humain (savoir-faire locaux, culture...) (Cf. Figure 16).

Les relations pratiques et symboliques entre un milieu naturel et un groupe d'hommes sont particulièrement étudiées par les **anthropologues** : le terroir est une *"entité socio-géographique et culturelle"* (INRA, 1994). Il *"comprend une dimension humaine très importante : type d'utilisation des ressources naturelles, savoirs spécifiques aux ressources, techniques qui en découlent, organisation sociale, moeurs, culture spécifiques. Si à cela*

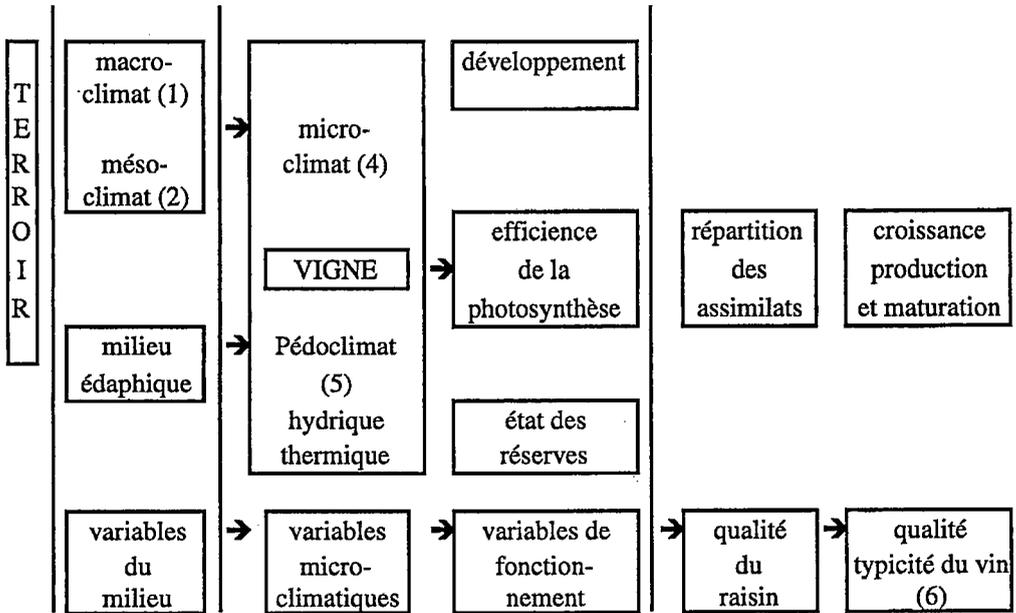
⁵A. FURETIERE (1619-1688) écrivain et lexicographe français, auteur d'un Dictionnaire Universel.

⁶Extrait de : MINISTERE DE LA CULTURE, DIRECTION DU PATRIMOINE, MISSION DU PATRIMOINE ETHNOLOGIQUE (1985).

⁷Extrait de : ALTHABE G. (1992).

s'ajoute l'idée d'une spécificité territoriale, formelle ou non, on parle alors de "pays", pour lesquels une particularité culturelle, ethnique minimum est entendue ou du moins sous-entendue. Le terme de terroir recouvre alors une combinaison spécifique d'éléments physiques, biologiques et sociaux, dont l'un des produits les plus facilement appréhendables, avec l'art culinaire, est le paysage, vaste combinaison type de processus physiques et sociaux (formes, composantes, types d'habitat)" (INRA, 1994). Les anthropologues tentent de mieux comprendre comment les humains ont aménagé ce territoire, en se civilisant pour survivre en conditions difficiles et les implications liées à l'appartenance à un groupe culturel autre (SPERBER D., 1982).

Figure 16- Représentation agronomique du système terroir/vigne/vin



Source : d'après INRA (1994) [8]

Le terroir peut être considéré comme une "nébuleuse socio-technico-naturelle" (ROQUEPLO P., 1986; p. 206) gérée par une communauté rurale. Sur le plan sociologique, la communauté rurale est définie comme une forme de vie sociale stable et distincte des autres formes analogues ou différentes. Cette forme de vie sociale est durable et exprime un certain rapport entre trois ordres de phénomènes au moins : d'une part un territoire et un

⁸(1) : macroclimat : climat régional, (2) mésoclimat : climat local, (3) milieu édaphique : sol et roche mère, (4) microclimat : climat du sol, (5) pédoclimat : climat du sol, (6) La qualité d'un vin peut être définie par l'ensemble de ses propriétés qui le rendent acceptable ou désirable. La typicité désigne les propriétés d'un vin qui permettent de l'identifier à un terroir, à un cépage ou à une méthode de vinification (INRA, 1994).

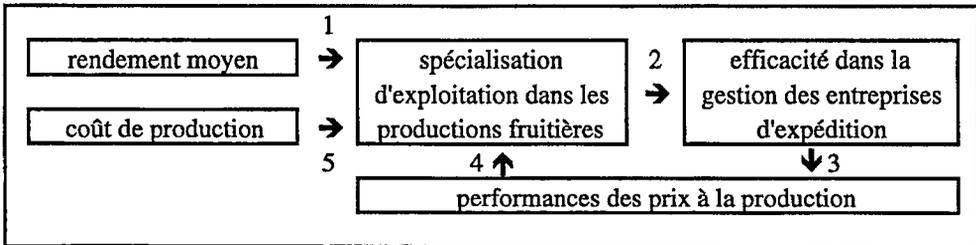
paysage, tous deux limités, délimités et construits par l'homme; d'autre part un ensemble de techniques de transformation des ressources naturelles, minérales, biologiques et climatiques; enfin une population qui maîtrise plus ou moins sa reproduction biologique, économique et culturelle par le contrôle et la manipulation des relations familiales (de consanguinité, d'alliance, de descendance ou d'apparentement fictif) (CHIVA I., 1992).

Pour analyser cette production liée au lieu, C. PONCET (1988) propose le concept de **bassin de production fruitière** et s'intéresse à ses conditions de formation et d'expansion. Trois conditions doivent être réunies pour "qu'émerge un bassin de production dans une région :

- des données agro-climatiques doivent permettre à l'agriculteur d'espérer un rendement moyen performant, pour les espèces et variétés retenues;
- cette micro-région doit contenir un nombre suffisant d'exploitations spécialisées dans la production d'une ou deux espèces fruitières.
- la première mise en marché de ces produits doit être réalisée par des entreprises efficaces d'un point de vue technique et commercial. L'efficacité d'une entreprise est reconnue par sa capacité à conditionner et à stocker des fruits.

Il insiste sur le lien entre les producteurs et les expéditeurs basé sur un échange de quantité, de prix et d'information. Des quantités importantes octroient, aux expéditeurs, des économies d'échelle (Cf. Figure 17).

Figure 17- Eléments constitutifs de la dynamique d'un bassin de production fruitière



Source : PONCET C. (1988).

Il évoque également les risques liés à "une diminution régulière du prix de vente d'une espèce fruitière" et la réaction en chaîne jusqu'à la déspecialisation du bassin. La faillite des exploitations de production les plus dépendantes, c'est-à-dire des plus spécialisées, rejaillira sur les entreprises d'expédition qui rencontreront des difficultés dues au manque d'approvisionnement.

Le modèle reste très "économique", centrée sur l'exploitation de rentes ricardiennes et la prise en compte de la stratégie des acteurs n'est pas faite. En outre, la programmation linéaire oblige l'auteur à poser une hypothèse forte sur les buts de l'entrepreneur : le choix

de la production est lié à l'obtention du revenu net maximal. A partir de cette conception, les bassins de production peuvent être analysés... à partir des statistiques fournies par le SCEES.

La **communauté rurale** permet aussi de mieux comprendre ce qu'est le terroir. Au sein de la société, elle possède une culture spécifique construite par l'ensemble des représentations mentales des membres du groupe. La communauté partage une sensibilité commune. Celle-ci *"provient du fait que l'on participe, ou correspond, dans le sens fort et peut-être mystique de ces termes, à un ethos commun. Pour formuler une "loi" sociologique, je dirais comme un leitmotiv que ce qui est privilégié, est moins ce à quoi chacun volontairement va adhérer (perspective contractuelle, mécanique et historique) que ce qui est émotionnellement commun à tous (perspective sensible, organique et destinale). [...] la sensibilité collective issue de la forme esthétisante aboutit à une liaison éthique."* (MAFFESOLI M. 1989; p. 173). Cet auteur insiste aussi sur le rôle de la coutume comme *"centralité souterraine"* (op. cité; p. 176) où le terme *"proxémie"* (op. cité; p. 177), associant culturel et naturel, rend bien compte de la distance dynamique entre acteurs.

La communauté rurale est une entité où la circulation de la parole, des biens et de la sexualité assure une cohésion au sein du système social. La communauté se reproduit et se transforme. L'apprentissage de l'individu au sein de la communauté est global : *"On n'apprend pas un savoir mais on s'inscrit dans un métier, c'est l'apprentissage de sa place dans la société, de son identité propre"* (DELBOS G. et JORION P., 1984), à la fois, au sein du groupe localisé mais aussi par rapport à l'extérieur. Le partage de représentations collectives facilite la communication à l'intérieur du groupe de chaque représentation individuelle.

Mais, il n'y a pas de communauté complètement enfermée sur elle-même qui ne laisserait circuler aucune information venant de l'extérieur. *"Ce sont certes des sociétés (les sociétés paysannes) dont on a fini de penser qu'elles constituaient des mondes clos et dont on a montré, selon les circonstances, la mobilité, l'ouverture. Cependant, il s'agit toujours de sociétés locales au sein desquelles s'observe une superposition des liens sociaux, liens familiaux, liens de travail, liens d'appartenance"* (SEGALEN M., 1992; p. 188 ^[9]). L'ouverture de la communauté permet sa perméabilité aux idées externes et par transmission et/ou hybridation cette idée pourra se fondre dans un savoir intégré. Les expérimentateurs ont un rôle d'organisateur du milieu, en donnant au milieu une identité forte mais aussi en créant des liens avec l'extérieur, avec ceux du dehors (BONNIEL J., 1983 ^[10]).

La **crise** est un révélateur de ce qui constitue une société. J. BONNIEL (1983; p. 49-50) fait l'hypothèse que c'est dans les périodes de crise qu'il y a *"production, réorganisation, restitution des savoirs. [...] Où il y a crise, il y a expérimentation, incitation et exhortation"*

⁹Extrait de : ALTHABE G. et alii. (1992).

¹⁰Extrait de : MINISTÈRE DE LA CULTURE, DIRECTION DU PATRIMOINE, MISSION DU PATRIMOINE ETHNOLOGIQUE. (1983).

à l'innovation [...]". A l'instar de M. PIAULT (1983; p. 61 [11]), il est intéressant de connaître "dans quelle mesure l'initiation (au sein d'une communauté) implique une appréhension de la crise et des moyens de la résoudre".

Au sein d'une communauté, le changement technologique peut-être appréhendé comme "la résultante des conflits de la pluralité d'acteurs dans le but d'instrumentaliser les ressources objectives disponibles (naturelles, techniques, sociales) dans une recherche de pouvoir et d'autonomie" (ROQUEPLO P.; 1986; p. 208). La fabrication et la valorisation d'un nouveau produit, cohérence entre maîtrise des techniques et connaissances stratégiques, a des incidences importantes sur la constitution nécessaire d'un nouveau savoir.

L'Etat a un rôle important par rapport à la société paysanne, puisqu'il est médiateur et producteur de savoir. "L'appareil professionnel procède à des sélections et à des exclusions de savoirs" (BONNIEL J., 1983; p.51). En outre, depuis la décentralisation de 1982-1983, l'Etat, dans une optique d'aménagement du territoire et de développement local, s'intéresse à la production des identités collectives au sein de zones administrativement découpées (ALTHABE G., 1992 [12]). La promotion des produits de terroir est au coeur de sa nouvelle politique spatiale pour l'agriculture.

L'ajustement, sur un territoire donné, des uns par rapport aux autres et des uns et des autres par rapport à l'environnement naturel, économique et sociétal présente un problème. En effet, le terroir peut se définir selon un emboîtement de plusieurs espaces. "Le terme, à une échelle restreinte, sert à identifier des espaces présentant une homogénéité de forme, pédologique et biologique propre à chacun. [...] Une même exploitation agricole peut, de manière parfois complémentaire, faire usage de différents types de terrains [...] On peut parler de zone [...] qui constitue alors "un bloc de culture. [...] A une échelle large, le terme présente toujours de manière première l'unité spatiale de caractéristiques physiques et biologiques. Mais, il relève alors les dénominateurs communs les plus structurants [...] de manière à offrir l'idée qu'au-delà de variations internes mineures, existe une unité aux vastes dimensions. [...] Il s'agit alors d'une définition très proche de celle admise pour "petites régions agricoles "ou "régions naturelles. C'est de ce niveau que semble le plus se rapprocher l'utilisation du terme alors entendu dans le sens de "système de production" (INRA, 1994). Se pose alors la question de l'autonomie, de la discontinuité et de la différence de l'objet étudié par rapport à l'extérieur, à la société (CHIVA I, 1992).

La reconnaissance ou non de cette différence, de cette rente et de "sa taille" est cruciale pour la compétitivité du triangle agronomique "PME agricole/produit brut de cueille et commercialisé/zone agricole". Reconnue par les clients et l'environnement sociétal, elle servira de justification à la démarche stratégique de valorisation. Reconnue par les producteurs, elle participera à la structuration du groupe. Comme il y a des terroirs, il y a

¹¹Extrait de : MINISTERE DE LA CULTURE, DIRECTION DU PATRIMOINE, MISSION DU PATRIMOINE ETHNOLOGIQUE. (1983).

¹²Extrait de : ALTHABE G. et alii. (1992).

des produits de terroir; il est éclairant de recentrer, sur ce sujet, la sensibilité française par rapport aux prises de position européennes.

5-2 La production de fruits et légumes

Pour présenter la production de fruits et légumes, il est important d'apporter quelques précisions statistiques et de présenter les spécificités de cette production.

5-21 Les fruits et légumes : un secteur concentré géographiquement

Pour l'Etat, la PME de fruits et légumes est incluse dans les préoccupations globales et sectorielles de l'agriculture. Un des problèmes primordiaux est la non-compétitivité de (certaines PME dans) certaines régions. Forte d'une grosse production de fruits et légumes, très concentrée géographiquement, la France est très impliquée dans les échanges. Les GMS exacerbent, par le biais des grandes sociétés d'import-export ou des eurocentrales, cette concurrence sectorielle entre les pays de l'U. E..

A- La production de fruits et légumes : importance nationale et diversité régionale

Le secteur des fruits et légumes [13] est un champ important du point de vue de l'impact économique. Son **chiffre d'affaires** est égal à 34 milliards de Francs français, en moyenne sur 1992/1994 [14]. L'**emploi** concerne 250 000 personnes au stade de la production plus 250 000 pour le reste de la filière (INTERFEL, 1992). Le nombre d'entreprises comprend 31 700 entreprises "OTEX fruits" et 30 200 entreprises "OTEX horticulture - maraîchage". Son **implantation dans le paysage** français s'étend sur 740 000 ha (SCEES-INSEE). Toutefois, le solde import-export est négatif, - 4 milliards de francs français, en 1994 (SCEES-INSEE).

En 1990/1992, la France est le quatrième producteur de fruits de l'U. E. derrière l'Italie, l'Espagne et la Grèce (Chambres d'Agriculture du Vaucluse, 1996). L'évolution de la production des principaux fruits, depuis 1980, indique une certaine stabilité autour de 3 500 000 tonnes/an. Toutefois, les aléas climatiques ont d'importantes conséquences économiques et sectorielles. Ainsi, l'année 1991 est caractérisée par une récolte particulièrement déficitaire avec une chute de près de 30%, due au gel, par rapport à l'année

¹³Selon les sources statistiques, le melon et la fraise sont considérés comme fruits (INTERFEL, 1994) ou comme légumes (SCEES-INSEE).

¹⁴Y compris pomme de terre.(Chambre d'Agriculture du Vaucluse, 1996).

précédente. Au contraire, 1992 a été une année très féconde (SCEES-INSEE). La superficie consacrée aux fruits avoisine les 214 000 hectares.

La France est le troisième producteur de légumes de l'U. E. derrière l'Italie et l'Espagne (moyenne 1990/1992, Chambres d'Agriculture du Vaucluse, 1996). La production de légumes (pomme de terre exclue) est passée de 4 600 000 tonnes (moyenne 1980/1982), à près de 5 300 000 tonnes (moyenne 1990/1992), soit une augmentation de près de 15% (SCEES-INSEE). 333 000 ha sont cultivés pour les légumes.

En 1994, les principales productions de fruits sont la pomme de table (62 000 ha et 2 170 000 tonnes), les pêches et nectarines (30 200 ha et 528 000 tonnes), la poire (13 500 ha et 343 000 tonnes) et la prune (20 700 ha et 221 000 tonnes). Ces quatre produits représentent environ 60% de la superficie totale en fruits et 87% des tonnages. Viennent ensuite l'abricot, le raisin de table, la cerise et la fraise.

Les principaux légumes sont la tomate (11 000 ha et 800 000 tonnes), la carotte (18 000 ha et 590 000 tonnes), le chou-fleur (44 000 ha et 500 000 tonnes), la salade (24 000 ha et 540 000 tonnes) et le melon (114 000 ha et 538 000 tonnes). La production de légumes est plus diverse que celle de fruits puisque ces cinq produits n'atteignent que 45% des tonnages totaux et 35% de la surface. Les oignons, les haricots verts et les endives constituent, également, des volumes importants.

Une approche statistique nationale efface la **diversité géographique** de la production de fruits et légumes. Mais, traiter d'un problème géographique est toujours source d'emboîtement systémique. En abordant la région, il faut tenir compte des capacités des départements, mais aussi des bassins de production, voire des terroirs. Les données statistiques disponibles illustrent des découpages administratifs qui s'échelonnent des terroirs à la région administrative. La pertinence de la division dépend de la perception de la concurrence.

Les fruits sont produits dans le Sud de la France. PACA et plus particulièrement le Vaucluse, fournit l'essentiel des pommes, des poires et des raisins de table et une part importante des cerises. L'Aquitaine se distingue dans la production de prunes et de fraises. Le Languedoc-Roussillon récolte le plus fort tonnage de pêches et de nectarines ainsi que des volumes conséquents d'abricots. Rhône Alpes domine dans les cerises et arrive second pour les pêches et nectarines et pour les poires de tables. Midi-Pyrénées cultive essentiellement des raisins de table et des fraises. Le Pays de Loire est renommé pour ses pommes.

Les légumes ont des provenances plus diverses. La tomate sous serre est issue, essentiellement, de PACA et du Limousin. Les carottes sont en majorité produites en Aquitaine et en Basse Normandie. Les choux-fleurs sont de Bretagne. Les salades sont, principalement, récoltées en PACA et en Languedoc. Les melons croissent surtout en Midi-Pyrénées et en PACA. Le Nord est le leader incontesté de la production d'endives (BROSSARD D. et LAM QUANG B., 1990).

B- Le commerce extérieur de la France en fruits et légumes

Le commerce international de fruits et légumes frais est aux mains de grandes sociétés internationales d'import-export. CHIQUITA BRAND INTERNATIONAL (USA), CASTLE & COOK (USA), ALBERT FISHER GROUP (Grande Bretagne) figurent parmi les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux (AGRODATA, 1992). En France, POMONA reste un leader avec un chiffre d'affaires de 5 000 millions de francs français, en 1993 (en décroissance de 14% par rapport à 1992), faiblement bénéficiaire dans un secteur en difficultés : -74% de croissance de résultat entre 1992 et 1993 pour l'ensemble du secteur (Registre du Commerce).

Le solde import-export du commerce extérieur de la France, en fruits et légumes, est négatif tant en valeur (- 7 912 millions de francs français) qu'en volume (- 1 405 milliers de tonnes), en 1994. Le poste le plus déficitaire est logiquement celui des fruits exotiques et agrumes en valeur (- 6 256 millions de francs français) et en volume (- 1 577 milliers de tonnes) en 1994 (INTERFEL, 1994).

En 1993, les importations de fruits se sont élevées à 2 631 670 tonnes, soit 11 922 millions de francs français. Cinq produits constituent 50% de la valeur des échanges : le raisin (13%), la fraise (12%), l'amande sans coque (11%), la pomme et la poire. Les 80% du tonnage importé en fruits proviennent de 8 pays. Les principaux fournisseurs de la France métropolitaine sont l'Espagne (35% du tonnage, 32% de la valeur), les Dom-Tom (11% du tonnage, 7% de la valeur), la Côte d'Ivoire (10% du tonnage, 8% de la valeur) et l'Italie (8% du tonnage, 7% de la valeur). Les apports des pays issus de la CEE atteignent 48% en tonnage.

La France importe 987 505 tonnes de légumes (4 639 millions de francs français). La tomate représente 30% des échanges, tant en valeur qu'en tonnage. Les importations françaises portent principalement sur le poivron, le haricot vert, la carotte, l'oignon et la courgette. Les principales sources d'approvisionnement de la France, en 1993, sont l'Espagne (29% du tonnage, 35% de la valeur), l'UEBL (20% en tonnage, 14% en valeur), les Pays-Bas (18% en tonnage, 14% en valeur) et le Maroc (14% en tonnage et 14% en valeur). La CEE contribue au tonnage, à hauteur de 79%.

La France, en 1993, exporte 1 154 545 tonnes de fruits frais pour 5 103 millions de francs français. La pomme atteint 50% des exportations en tonnage et 70% en valeur. La France exporte aussi beaucoup de melon, de poire, de pêche, de fraise et d'abricot. Elle vend globalement 85% de sa production de fruits aux pays de la CEE : Grande-Bretagne (28% en tonnage, 26% en valeur), Allemagne (18% en tonnage, 22% en valeur), Espagne (10% en tonnage, 8% en valeur), Pays-Bas (9% en tonnage, 8% en valeur), Italie (8% en tonnage et en valeur)...

Les exportations de légumes atteignent 577 173 tonnes (3 169 millions de francs français). Le chou-fleur est leader à l'export (30% des tonnages), suivi par la tomate, les salades, l'asperge, l'oignon et la carotte. Les principaux clients en légumes sont les pays de la CEE (88% en tonnage, 85% en valeur) : Allemagne (41% en tonnage, 44% en valeur), UEBL (12% du tonnage, 10% de la valeur), Grande-Bretagne (12% en tonnage, 11% en valeur)... (INTERFEL, 1993).

L'analyse, produit par produit, montre que les pays méditerranéens (Espagne, Italie et Maroc) concurrencent la France sur presque la totalité de ses produits (pomme, pêche/nectarine, poire, prune, tomate, carotte, choux-fleurs). Avec des approvisionnements principalement effectués avec la CEE, les principaux fournisseurs extérieurs sont le Chili, pour les prunes et le Maroc, pour les fraises et les tomates. L'Allemagne est l'acheteur le plus fidèle (pomme, pêche/nectarine, poire, tomate, carotte, choux-fleurs). Le seul client notable qui ne soit pas issu de la CEE est la Suisse, pour le raisin de table et les endives.

Les pays de l'U. E. sont des concurrents, des clients et des fournisseurs prépondérants de la France. Bénéficiant d'une diversité de climat, la Communauté est un grand producteur de fruits et légumes. Les principales productions de fruits sont la pomme (Allemagne, France, Italie), l'orange (Espagne, Italie), la pêche (Italie, Grèce, Espagne) et la poire (Italie, Espagne). Au niveau communautaire, l'Italie est le principal producteur de fruits (10 millions de tonnes en 1990), suivie par l'Espagne (9 millions de tonnes), la Grèce et la France (3,5 millions de tonnes chacune) et l'ex-RFA (3 millions de tonnes).

Les principales productions de légumes (hors pomme de terre) sont la tomate (Italie, Espagne, Portugal), l'oignon (Espagne), la carotte (Grande-Bretagne, France, Italie) et la laitue (Espagne, Italie, France). En 1991, l'Italie est le plus gros producteur de légumes (47 millions de tonnes), avant l'Espagne (11 millions de tonnes), la France (6 millions de tonnes) et la Grèce (4 millions de tonnes) (SCEES-INSEE).

5-22 L'activité fruits et légumes frais

La définition des fruits et légumes varie selon l'utilisateur. Couramment, le consommateur désigne le fruit comme un produit sucré, consommé au dessert et le légume comme une plante potagère, herbacée dont certaines parties (feuille, tubercule, bulbe, fruit, graine, fleur, tige) entrent dans l'alimentation humaine (Petit Robert, 1990). Lors de l'achat, les fruits et légumes se retrouvent côte à côte, sur les linéaires.

Pour la comptabilité nationale, la définition des fruits et des légumes est liée à leur logique de production. Ainsi, pour établir les comptes nationaux, la fraise, le melon et la tomate sont des légumes. La comptabilité nationale distingue les entreprises "OTEX maraîchage - horticulture" de celles "OTEX fruits" tout en précisant que le portefeuille de ces entreprises est souvent mixte.

Les producteurs optent pour l'unicité ou la diversité des entreprises selon le problème à résoudre. Par exemple, ils se sont regroupés en associant fruits et légumes, "produits vivants, saisonniers et à long cycle de production", au sein du Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (CTIFL) ou de l'AFCOFEL. Au contraire, le Centre National des Producteurs de Fruits (CNPF) ne rassemble, comme son nom l'indique, qu'une catégorie professionnelle.

De ce choix, naissent quelques difficultés à étudier le secteur statistiquement. Certaines données ne sont disponibles qu'au niveau de l'arboriculture, grâce à une enquête "verger" alors qu'il n'existe pas d'enquête "maraîchage". D'autres informations qualifient toute l'agriculture.

A- Des entreprises "fruits" et des entreprises "maraîchage - horticulture"

Les informations issues du Réseau d'Information Comptable Agricole (RICA) [15] indiquent que les entreprises arboricoles sont beaucoup plus grandes que les entreprises maraîchères : respectivement 19,4 ha contre 6,8 ha (moyenne de l'échantillon [16]). La SAU des entreprises OTEX légumes est le plus souvent partagée entre la culture de légumes (17% de la surface) et celles de fruits (16% de la surface). 57% des exploitations vergers bénéficient de l'irrigation (SCEES-INSEE). La culture de légumes se fait en plein champ ou sous serre. Le nombre d'Unité de Travail Annuel (UTA [17]) dans les exploitations de fruits (3 UTA en moyenne) ou de légumes (2,6 UTA en moyenne) est plus élevé que dans les entreprises agricoles (1,7 UTA en moyenne).

A marge brute comparable, l'actif et les fonds propres des arboriculteurs et des entrepreneurs agricoles sont nettement plus élevés que ceux des maraîchers. L'importance du matériel et des constructions est plus grande pour les maraîchers : 69% des immobilisations totales. La part de la plantation dans les immobilisations est beaucoup plus élevée pour les arboriculteurs (24% des immobilisations) que pour les entreprises agricoles en général (30% des immobilisations). Les charges de plantation sont très fortes pour l'OTEX fruits (24% des immobilisations) alors qu'elles sont très faibles pour l'OTEX

¹⁵L'univers de référence du RICA comprend 7 765 exploitations dont la dimension économique dépasse 12,5 hectares équivalent blé de marge brute standard (soit un échantillon de 180 entreprises OTEX maraîchage sur un univers de 14 922 entreprises). Les classes de dimension sont exprimées en UDE (Unité de Dimension Economique). La valeur de l'UDE est déterminée chaque année au vu de l'évolution de l'ECU. Pour 1992, 1 UDE correspond à 1 200 ECU. Quatre classes sont définies : 8 à 16 : 9 600 à 19 200 UCE, 16 à 40 : 19 200 à 48 000 UCE, 40 à 100 : 48 000 à 120 000 UCE; 100 et plus : supérieur à 120 000 UCE. Toutes les informations issues du RICA sont des résultats moyens par exploitation. Une étude comparative des données sur plusieurs périodes aurait certainement été très intéressante pour relativiser l'effet climatique de l'année.

¹⁶Ces moyennes sont à mettre en parallèle avec la superficie moyenne des exploitations agricoles : 31 ha et la moyenne de l'échantillon du RICA 48,4 ha.

¹⁷UTA : une UTA équivaut au travail d'une personne occupée à temps complet à des travaux agricoles pendant une année (SCEES-INSEE).

légumes (1% des immobilisations). Les charges de main d'oeuvre sont lourdes tant pour l'OTEX fruits que pour l'OTEX maraîchage (respectivement 17 et 14% des immobilisations) alors qu'elles n'atteignent que 6% pour l'ensemble des entreprises agricoles.

La productivité de la main d'oeuvre augmente avec la taille des entreprises, mais elle reste sensiblement identique pour les deux OTEX étudiées : 208 milliers de francs par UTA pour l'OTEX fruits et 230 pour l'OTEX maraîchage. Elle est plus importante dans les entreprises agricoles : 319 milliers de francs par UTA.

Le taux d'endettement de l'OTEX maraîchage (56%) est plus élevé que celui de l'OTEX fruits (38%), ce qui implique que l'indépendance financière des arboriculteurs soit plus large (72%) que celle des maraîchers (56%).

Si les subventions d'investissements sont moins importantes proportionnellement aux capitaux permanents pour les arboriculteurs (3%) que pour les maraîchers (6%), la tendance s'inverse pour les subventions d'exploitations sur produit brut (respectivement 6% et 1%).

Selon les régions, les entreprises présentent des caractéristiques de gestion assez différentes. Ainsi, les exploitations de l'OTEX maraîchage ont une taille moyenne plus importante en Pays de Loire (12 ha) et en PACA (6 ha) qu'en Bretagne (3 ha) ou en Rhône-Alpes (4 ha). Bien que petites en taille, les exploitations de Bretagne, ont un nombre d'UTA comparable à celles de PACA soit 3,2 UTA. A l'inverse, dans la Basse Normandie, le nombre d'UTA est très faible : 1,8 par rapport à la superficie. La productivité de la main d'oeuvre est la plus importante en Bretagne 378 milliers de francs/UTA alors qu'elle est relativement basse pour Rhône-Alpes : 190 milliers de francs/UTA. La Basse Normandie dégage le résultat de l'exploitation / chiffre d'affaires le plus intéressant : 28%, alors que le Pays de Loire n'atteint que 13%. Le taux d'endettement est très fort dans trois régions : Basse Normandie (79%), Bretagne (76%) et Languedoc-Roussillon (70%) alors qu'il est plutôt modéré pour les Pays de Loire (39%), Rhône-Alpes (43%) et PACA (47%). La Bretagne bénéficie du plus fort ratio subventions d'investissements/capitaux permanents : 12%.

Les entreprises de l'OTEX fruits dénotent les mêmes diversités régionales. Le Pays de Loire abrite des exploitations d'assez grande taille (31 ha) fortement spécialisées en pommes alors qu'en PACA, les exploitations sont sensiblement plus petites (15 ha) et beaucoup plus diversifiées : pommes, pêches, poires et vignes. Les charges de main d'oeuvre sont fortes pour les entreprises du Centre (34% du total des charges) ou du Pays de Loire (38%) alors qu'elles sont modérées en Rhône-Alpes (16%). La productivité de la main d'oeuvre excelle en Languedoc-Roussillon (234 milliers de francs par UTA), mais est plutôt faible en Rhône-Alpes. Le Pays de Loire engrange le taux de subventions d'exploitations/produit brut le plus important : 18% alors qu'il oscille entre 4 et 9% pour les autres régions.

En 1992, les deux OTEX fruits et légumes, dans toutes les régions, montrent une situation comptable bénéficiaire. La même étude, sur un nombre important d'années, aurait peut-être montré la fragilité financière de ces entreprises exposées aux fluctuations fortes des prix agricoles. Cependant, une approche stratégique a l'avantage d'inscrire la photographie comptable dans la dynamique d'intentionnalités de l'entrepreneur agricole. Elle montre ainsi l'articulation, cohérente ou non, entre le métier de vendeur et celui de producteur et peut en déduire le degré d'acceptation des risques de production et de marché.

B- Une entreprise en partenariat

Les PME agricoles pratiquent, couramment et depuis longtemps, le regroupement des facteurs de production et de commercialisation. Les tailles et les buts des partenariats sont multiples. Certains restent internes à une entreprise, de nombreux concernent un groupe restreint d'entreprises, quelques-uns se déploient à l'échelle de petites régions, d'autres émanent d'une réflexion nationale. De même, diverses raisons incitent l'entrepreneur isolé à se grouper. Les GAEC, les EARL, les SCEA... constituent des moyens de s'associer pour transmettre, plus aisément, l'outil de travail et faciliter l'installation du jeune repreneur. Les GFA évitent de faire éclater des entreprises, suite à des héritages, en associant tous les héritiers non exploitants à l'héritier exploitant. Mais, le plus souvent ces motifs sont d'ordres commerciaux.

L'entrepreneur opte pour une stratégie d'alliance en s'organisant avec des concurrents ou pour une stratégie d'impartition en s'associant avec des clients (KOENIG G., 1990). Généralement, comme l'accord réunit des clients et des concurrents, le vocable partenariat est privilégié. En regroupant l'offre, les producteurs espèrent instaurer un dialogue moins dominé par leurs gros clients. En assumant la production et l'expédition, par impartition ou par diversification, le partenariat allonge la chaîne de valeur de chaque entreprise individuelle.

Les promoteurs de la coopération, en agriculture, étaient des idéalistes, apôtres du solidarisme (GERVAIS M., SERVOLIN C. et WEIL J., 1965). La coopération d'expédition a servi à regrouper l'offre. La coopération de production et/ou de moyens de production (CUMA) a ensuite été largement encouragée par les Pouvoirs Publics français et européens, sous la forte influence des professionnels.

L'outil collectif le plus connu pour la commercialisation est la **coopération agricole**. Elle puise ses sources dans la philosophie mutualiste : "chacun est assuré de jouir des mêmes droits à la condition de remplir les mêmes devoirs, d'obtenir les mêmes avantages en échange des mêmes services" (J.J. PROUDHON). *"Les coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous les moyens propres à faciliter ou développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité"* (DICOVERT, 1992). Deux grands principes de la coopération agricole ont des impacts stratégiques considérables dans la compétition avec les grandes entreprises privées; la règle de l'exclusivisme des apports et celle de la prise de décision démocratique "un homme égale une voix". Cependant, le producteur qui livre à une coopérative a souvent

oublié que l'outil de commercialisation lui appartient et il délègue la gestion, à la technostructure. G. PACHE (1994; p.9) qualifie les coopératives agricoles, de stratégie génésique, qui débouche *"sur la création d'une entité totalement nouvelle, qui peut, le cas échéant, se substituer aux membres de l'alliance dans la gestion des relations avec l'environnement"*.

Dans les années d'après guerre, la coopération a connu un essor considérable. Elle couvre de nombreuses activités. La coopérative de commercialisation vend les produits agricoles de ses adhérents. En 1992, on comptait 87 coopératives de commerce de gros pour les fruits et légumes frais, pour un chiffre d'affaires de 9 milliards de francs et 4 237 salariés. En 1993, il ne reste plus que 79 entités, pour un chiffre d'affaires de 6,5 milliards et 2 064 salariés (SCBES-INSEE). L'achat en commun de matériel est envisageable par le biais d'une structure coopérative : Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole... [18]

Dans les coopératives, les prises de décision se faisant de manière démocratique, il est toujours lent d'instaurer un quelconque changement. Dans ces grandes structures, s'installent les problèmes liés aux objectifs de la technostructure en place (GALBRAITH J.K., 1974). Les charges de structure atteignent, quelquefois, des coûts très importants. Le vieillissement de la majorité des adhérents freine ou empêche les révisions nécessaires aux plus jeunes. Des tentatives ont été faites pour sortir du carcan "un homme égale une voix" mais la philosophie mutualiste s'oppose à cette innovation organisationnelle. Les SICA sont aussi un moyen de briser ce carcan. Certaines coopératives agricoles ont recours à la création de SICA auxiliaires uniquement afin de tourner la "règle de l'exclusivisme" (Mémento pratique Francis Lefebvre, 1990). Devant les difficultés de ces structures s'instaurent, de plus en plus, des paiements à la qualité afin de mobiliser les producteurs. Mais aujourd'hui, avec l'évolution de l'environnement économique, d'autres types de relations structure/stratégie sont nécessaires.

Les **groupements de producteurs**, institués par la loi du 8 août 1962, sont constitués entre producteurs d'une catégorie de produits dans une région déterminée. *"Reconnus ou agréés par le Ministère de l'Agriculture, les groupements de producteurs ont pour objet l'amélioration de la production, la normalisation des relations avec une ou plusieurs des parties contractantes pour l'écoulement des produits, la régularisation des cours. Le groupement de producteurs peut avoir le droit de prélever des droits d'inscription et des cotisations assises sur la valeur des produits commercialisés."* (DICOVERT, 1992). Des coopératives et des syndicats peuvent demander à bénéficier de cette reconnaissance, intéressante pour l'octroi de certaines aides étatiques.

Plusieurs groupements de producteurs, s'ils réunissent une certaine proportion des producteurs d'une catégorie déterminée, peuvent constituer entre eux un comité économique. Les comités économiques sont des organismes institués par la loi complémentaire à la loi d'orientation agricole du 8 août 1962 pour harmoniser les

¹⁸Les Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA) font partie de la politique des structures. Elles permettent d'avoir des prêts bonifiés et des subventions pour acheter du matériel en commun.

disciplines de production, de commercialisation ou de prix et appliquer des règles communes de mise en marché. Pour être reconnus ou agréés par l'Etat, ils doivent représenter une proportion suffisante d'une catégorie de producteurs. Les règles fixées par les comités économiques reconnus sont susceptibles de subir une procédure d'extension (DICOVERT, 1992). Les CEAFL sont les comités spécialisés fruits et légumes. Organisés par produit, ils regroupent les producteurs d'une même région administrative. Leur rôle est important. Ils organisent l'échange d'informations sur les prix, les quantités, et les qualités, sous forme de réunion tripartite annuelle. Celle-ci réunit clients, agriculteurs et indépendants comme les chercheurs, les techniciens. Cependant, dans ces rencontres, l'évaluation de la quantité et de la qualité des produits est souvent discutée, mais les prix le sont rarement. Les CEAFL mettent aussi en place des marques collectives au niveau des bassins de production. Ils se réunissent au niveau de l'AFCOFEL.

Actuellement, les producteurs préfèrent, à la coopérative agricole de commercialisation, les petits regroupements ou les formes moins contraignantes comme les SICA (Société d'Intérêt Commercial Agricole), les GIE (Groupement d'Intérêt Economique)... Psychologiquement, une association restreinte, de quelques personnes se connaissant bien, facilite l'examen, de visu, de l'action de chacun et de tous, de soi et des autres.

La construction de ces partenariats quasi "claniques", de proximité, voire d'intimité, s'élabore par itérations successives. Deux types d'émergence sont courantes : l'intention de vendre collectivement et/ou de s'équiper. Par exemple, dans un premier temps, les producteurs se relayent pour vendre ou délèguent, au plus doué pour la commercialisation, cette activité. Le "promu à la vente" bénéficie alors d'une entraide à la production. Cette solidarité octroie un gain de temps pour ceux qui ne vendent pas et un gain en qualité pour ceux qui, travaillant moins bien la terre, possèdent un talent plus commercial. Par la suite, sans ou au travers d'une structure juridique, l'embauche d'un commercial ou la mise en commun, voire l'achat de moyens de production comme des chambres frigorifiques ou des espaces de stockage sont envisageables. A terme, l'inspection qualité réciproque facilitera l'apprentissage volontaire de l'auto-contrôle. Cependant, à cette taille, il n'y a généralement pas de volonté de marketing symbiotique, à cause du manque de moyens pour assurer d'importants investissements immatériels.

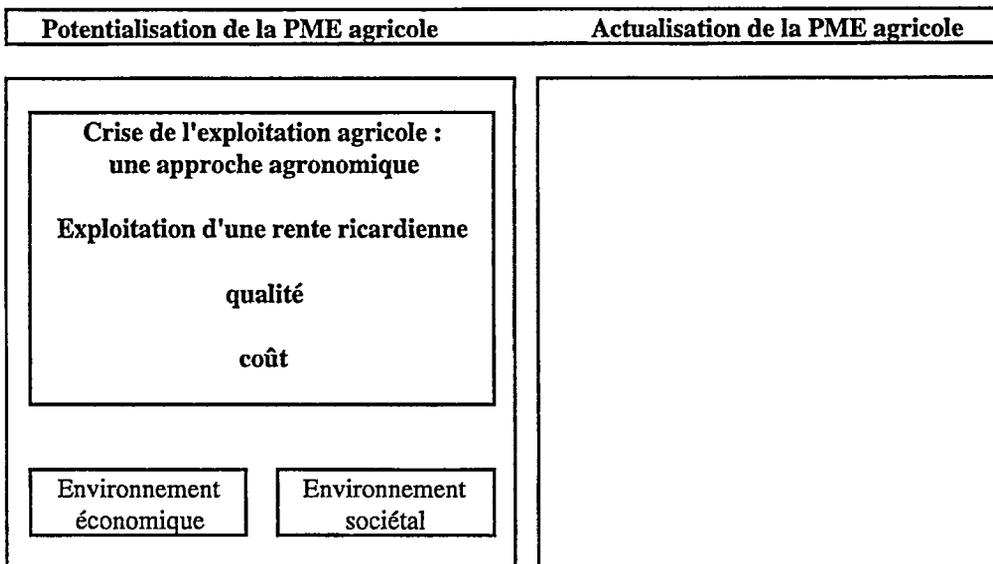
Des partenariats beaucoup plus importants existent au niveau national. Dès 1884, la création des syndicats permet de défendre les intérêts de la profession agricole. Malgré les grandes différences existant entre les entreprises, certains sont d'ordre général comme la FNSEA (Fédération Nationale des Syndicats des Exploitants Agricoles) ou le CNJA (Centre National des Jeunes Agriculteurs). Ils ont longtemps été hégémoniques montrant une volonté d'unité syndicale dans la défense de l'aide étatique à la recherche de la productivité. Aujourd'hui, d'autres syndicats d'ordre généraux émettent une plus large diversité de discours. Le syndicat a également été utilisé pour défendre des intérêts spécifiques de producteurs, liés à un produit dans une zone agricole.

Conclusion chapitre 5

Cette présentation générale dessine les difficultés financières d'une exploitation de production de fruits et légumes, malgré les diverses interventions étatiques.

L'agriculture a été considérée comme un champ d'études particulier, entre autres, par l'économie agricole. La superficie sur laquelle exerce l'entreprise agricole, l'importance des activités de surveillance et de transport conduisent à une absence d'économie d'échelle à partir d'une taille d'exploitation extrêmement faible. Bien que l'industrialisation de l'agriculture se poursuive avec la substitution du capital au travail, sous l'influence des variations de prix et du progrès technique, l'agriculture reste un mode de production essentiellement artisanal dans des entreprises de petites ou moyennes tailles (BOUSSARD J. M., 1987). Cette spécificité a débouché sur le modèle économique de l'entreprise 2 Unité Travailleur Humain (UTH) [19], héritée du père, avec une rentabilité capitaliste faible et donc un outil de travail cher. Cette appropriation a d'ailleurs, peut-être, induit un certain retard par rapport à l'utilisation d'outils issus de la stratégie (Cf. Figure 18).

Figure 18- L'exploitation agricole en crise



¹⁹UTH : Unité standard de travail humain, permettant d'évaluer l'importance de la main d'oeuvre utilisée dans une exploitation agricole (DICOVERT, 1992).

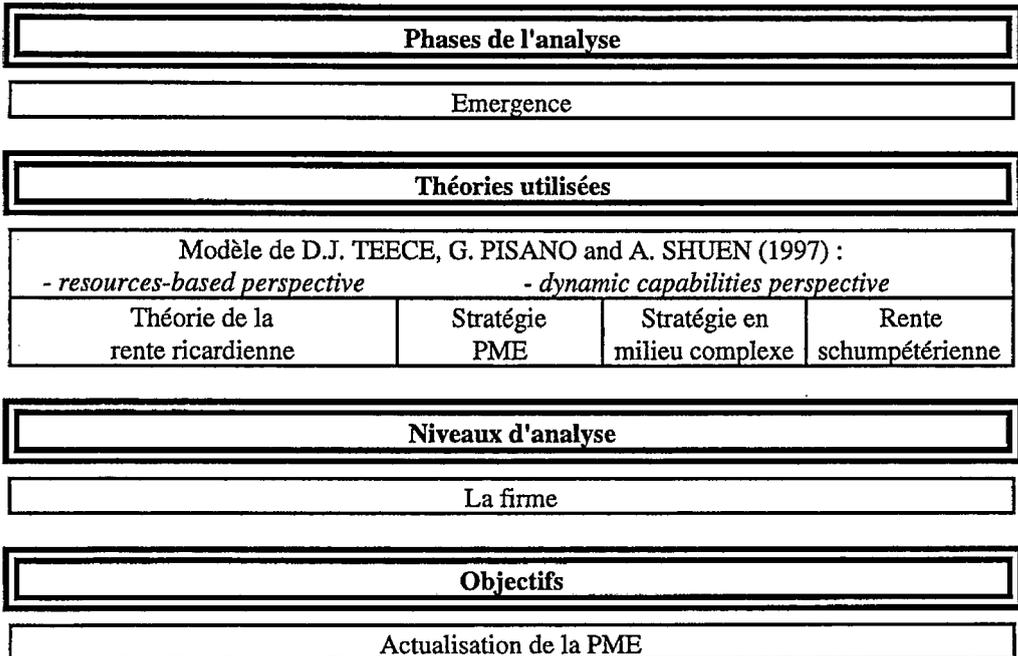
Chapitre 6 :

La pensée stratégique de la PME agricole

L'actualisation de la PME agricole, c'est-à-dire l'actualisation du pôle projet individuel, nécessite de mieux connaître, au travers du modèle de D.J. TEECE et alii (1997), le passage de l'exploitation d'une rente ricardienne à la construction d'une rente schumpétérienne.

L'entreprise de fruits et légumes est de petite ou moyenne taille. La majorité s'est orientée vers l'exploitation d'une rente ricardienne de type coût sans que l'on puisse vraiment parler de stratégie de domination par les coûts. Une minorité profite d'une rente de type qualité. Mais les avantages agronomiques ne sont plus suffisamment compétitifs : de 1980 à 1990, 24% des entreprises de fruits et légumes françaises ont disparu et des zones agricoles sont gravement menacées. Pour certains entrepreneurs, situés dans des zones à handicaps, le productivisme aboutit, aujourd'hui, à une impasse. D'autres entrepreneurs, installés dans des zones mieux loties, entrevoient, également, les limites de leur compétitivité par les coûts, liées à l'arrivée de nouveaux entrants. La nécessité de construire une rente schumpétérienne apparaît de plus en plus pressante (Cf. Figure 19).

Figure 19- Les différents modèles utilisés pour analyser la PME agricole



6-1 Composer la stratégie avec les particularités

Pour composer la stratégie de la PME agricole en prenant en compte ses particularités, il faut cerner les modèles théoriques pertinents.

6-11 A la recherche d'un modèle d'analyse stratégique de la PME agricole

Cette grille d'analyse stratégique se fondera sur le modèle proposé par D.J. TEECE et alii (1997) adaptée aux entreprises de petites et moyennes tailles et insistera, dans un premier temps, sur l'exploitation des rentes ricardiennes.

A- La rente ricardienne et la rente schumpétérienne

L'intérêt pour une approche de l'exploitation agricole comme PME agricole semble récent. L'analyse (décembre 1996) des références bibliographiques issues de la base de données RESAGRI [1] montre la dominance nette des termes "entreprise" (44 722 références), "entreprise agricole" (1 496 références), "exploitation" (24 139 références) et "exploitation agricole" (10 356 références). De même, "agriculteur" représente 7 654 citations et "exploitant agricole" 4 091, alors que "entrepreneur agricole" 76. Le terme "PME agricole" existe dans le thesaurus depuis 1982. En 1997, il qualifie 17 références. Il est employé par le Ministre de l'Agriculture E. CRESSON, en 1982, la direction des Industries Agro-Alimentaires, en 1982 et par la Commission des Communautés Européennes en 1983 au sujet des PIM. La majorité des autres références émanent des instances financières de l'agriculture : le CNCA et le CAM. Il participe à la réflexion sur les financements, la crise agricole mais aussi des systèmes de financement dédiés aux PMI et PME. Le quotidien professionnel "la France Agricole" l'utilise. Cette sémantique permet de comparer la PME agricole aux PMI (CNAM) ou aux PME des bâtiments ou du génie civil (Revue cahiers économiques et monétaires).

"Stratégie" est un vocable fort employé puisqu'il concerne 8 843 références et "stratégie de l'entreprise" 3 151. "Management stratégique", plus moderne ne sert de mot clef que pour 54 références. L'association "PME et agriculture et stratégie" ne s'applique qu'à 10 références. Les principaux utilisateurs restent les banquiers et le Ministère. Peu de références proviennent de la discipline de gestion. La thèse de A. DAUGA-SINDA (1993),

¹RESAGRI : 320 000 références techniques, économiques et juridiques produites par la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Union des Caisses Centrales de la Mutualité Agricole (UCCMA), Centre National pour l'Aménagement des Structures et des Exploitations Agricoles (CNASEA), Etablissement National d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon (ENESAD) et le Cemagref. 800 revues sont dépouillées pour alimenter les quatre thématiques : agriculture et agro-alimentaire, finance banque, social et gestion de l'entreprise.

en sciences de gestion, et ses travaux ultérieurs (1996), bien que traitant de l'entreprise agricole dans une optique gestion ou management agricole, ne sont pas indexés.

A. DAUGAS-SINDA (1996b) présente les fondements des travaux de l'INRA-SAD sur la gestion en agriculture. Elle critique les méthodes normatives et technico-économiques proposées par l'Ecole de Grignon. Elle montre que ces modèles, basés sur la trésorerie, ont, quelquefois, réduit la gestion "à la portion congrue de la comptabilité" (op. cité, p. 37). En outre, elle affirme que "ces outils sont devenus insuffisants pour traiter les changements rapides de l'environnement auxquels ils sont confrontés" (op. cité, p. 37) et qu'ils ne prennent pas en compte la "pluralité des formes existantes de l'agriculture" (op. cité, p. 37). Avec "la nécessité de dépasser l'intérêt porté aux outils pour se pencher sur le comportement" (op. cité, p. 37) de l'exploitant agricole, la conception analytique de la gestion agricole tente de "comprendre la situation et déterminer les projets des agriculteurs" (op. cité, p. 38). La micro-économie permet la construction d'une fonction de production basée sur la maximisation du profit. Les travaux sur la rationalité du décideur agricole s'appuient sur le concept de rationalité procédurale, et donc sur la recherche de solution satisfaisante. La gestion devient "un outil d'aide à la décision" (op. cité, p. 39). L'étude des processus de décision débouche sur une méthodologie de recherche adaptée : la méthode clinique liée à une approche, souvent plus systémique, de l'exploitation agricole. Les travaux sur le modèle du comportement adaptatif ont débouché sur la nécessité de passer de la description à la suggestion.

A. DAUGAS-SINDA (1996a) réfléchit à la transposition de modèles stratégiques connus pour analyser l'entreprise agricole : modèle de Harvard, planification stratégique, modèle de portefeuille d'activités... Elle montre les limites d'utilisation de chaque modèle pour l'entreprise agricole. La majorité des critiques adressées met en évidence l'inadéquation des modèles stratégiques créés pour de grandes entreprises.

Cependant, en n'associant pas le terme de PME à l'entreprise agricole, elle ampute son analyse des observations déjà faites sur les problèmes particuliers de la petite entreprise. La double approche PME et spécificité de l'activité de production de fruits et légumes frais à l'avantage d'associer deux points de vue différents dont la convergence peut-être synergique. L'approche stratégique nécessite un démarcage du vocabulaire et l'appellation **PME agricole** semble alors adapté pour composer stratégie et particularité. Pour aborder cette transformation stratégique des entrepreneurs agricoles, le modèle de D.J. TEECE, G. PISANO and A. SHUEN (1997) semble particulièrement bien adapté.

Les auteurs mettent en avant quatre paradigmes stratégiques, "attenuating competitive forces, strategic conflict, resources-based perspectives, dynamic capabilities perspective", pour décrire les processus par lesquels les firmes obtiennent et conservent leur avantage stratégique. "L'atténuation des forces concurrentielles" repose, en partie, sur le questionnement porterien. Le "conflit stratégique" utilise les outils de la théorie des jeux et sur l'efficacité. Les deux autres modèles semblent plus adaptés à la problématique de l'entreprise agricole en mouvement. La perspective "resource-based" développe l'exploitation d'une rente de type ricardien. Il ne s'agit pas d'une compétitivité fondée sur des investissements stratégiques particuliers mais plutôt de l'existence de coût inférieur ou

de qualité supérieure. *"The resource-based approach sees firms with superior systems and structures being profitable not because they engage in strategic investments that may deter entry and raise prices above longrun costs, but because they have markedly lower costs, or offer markedly higher quality or product performance."* (TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A., 1997; p. 513). Le dernier modèle "la perspective dynamique des capacités" est une approche qui tente d'intégrer les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel. L'approche dynamique se réfère à la capacité de renouveler les compétences afin d'obtenir une congruence avec l'environnement : *"The term "dynamic" refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment; certain innovative responses are required when time-to-market and timing are critical, the rate of technological change is rapid, and the nature of future competition and markets difficult to determine"* (op.cité; p. 515).

B- Des ressources et des compétences de PME

La présentation des ressources et des compétences nécessaires à l'activité fruits et légumes facilite la compréhension de l'interdépendance entre vendre et produire.

Bien que très hétérogènes, la majorité des entreprises de production de fruits et légumes sont plutôt de petite taille. Elles peuvent être qualifiées de PME (moins de 500 salariés, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 200 000 millions de francs) [2], et même de Petites Entreprises (PE), avec 10 à 50 employés, et de Très Petites Entreprises (TPE), avec moins de 10 employés.

Le concept de PME est cerné par plusieurs caractéristiques particulières. La PME présente, pléonasmе, une petite taille. La dimension réduite de l'entreprise est fréquemment liée à des ressources humaines, financières et technologiques limitées. Dans le cas de TPE, la gestion est souvent centralisée en la personne du propriétaire dirigeant. L'entrepreneur de PME exerce une emprise très importante sur la conduite de son affaire : il se veut polyvalent et délègue peu. La spécialisation est faible tant au niveau de la direction que des employés et des équipements. Les systèmes d'information interne et externe sont peu complexes et peu organisés. Généralement, la stratégie est intuitive et peu planifiée et des techniques formelles de gestion sont rarement utilisées (GREPME, 1994).

De nombreuses typologies tentent de reconnaître les différentes PME sur le marché de la science. Utiles pour démontrer que l'objet de recherche PME existe bien par rapport aux grandes entreprises, elles restent très descriptives et peu prédictives. Elles portent sur la propriété, les objectifs stratégiques, le mode d'organisation, le type de technologie... des "dirigeants - firmes". Elles démontrent que, pendant longtemps, la pensée stratégique s'est orientée vers les problèmes des grandes entreprises et que la petite entreprise nécessite des outils stratégiques adaptés.

²Loi du 4 janvier 1978, décret 79291 du 3 avril 1979 et décret 84136 du 16 janvier 1984.

Confrontées, sur le marché, aux grandes entreprises, les PME souffrent de handicaps concurrentiels importants. Face aux degrés de perturbation d'un environnement complexe et turbulent, les PME seraient plus **vulnérables** que les grandes entreprises. Plus petites, la recherche de l'information utile et son coût dépassent souvent leurs capacités financières, humaines et technologiques. En outre, même si les frais de main d'oeuvre familiale sont compressibles, les PME n'ont que peu de flexibilité financière, ce qui a de fortes implications sur leurs acceptations des risques concurrentiels. Il est donc primordial, pour certains dirigeants, de limiter la croissance de leur entreprise. Dans les relations et négociations avec leurs clients ou leurs fournisseurs, elles encourent plus de **risques de dépendance**, la diversification de leurs sources d'approvisionnement ou de leur clientèle étant limitée. Ces risques stratégiques sont aggravés lorsqu'une forte agressivité règne entre les concurrents du secteur.

"Small is beautiful". Les PME bénéficient, toutefois, d'atouts stratégiques pour "penser et agir" dans une structure de marché oligopolistique. Elles disposent de multiples possibilités de **stratégies de niche** au sein "de franges" ou de positions interstitielles, engendrées par les oligopoles. Nombre de ces créneaux, considérés comme pas rentables par les grandes entreprises (demande trop faible...), abritent le développement des PME. Les entreprises qui les occupent doivent avoir une vraie pensée stratégique de segmentation des marchés et être continuellement dans un processus d'innovation (SAPORTA B., 1989; p.8). Généralement, pour assumer pleinement leur différenciation, les PME, à cause de la faiblesse de leurs ressources, sont tenues de se spécialiser.

Parce qu'une PME ne gagne pas toujours dans un face à face concurrentiel, elle opte souvent pour une insertion dans un **réseau**. Cette organisation avec d'autres entreprises favorise l'échange d'informations. Si elle souhaite contractualiser ses relations, elle élabore des **stratégies partenariales**, avec des concurrents, des clients et/ou des fournisseurs. Elle entretient, fréquemment, des relations privilégiées avec l'Etat. Ces **stratégies relationnelles** créent une synergie d'intérêts entre les alliés : la PME demande à l'Etat de l'aider à gérer ses risques concurrentiels "en échange" d'une participation dans un projet de développement local.

L'économie agricole s'intéresse, par essence, à la spécificité de l'agriculture. Une approche stratégique orientée PME doit tenir compte de cette caractéristique de l'activité de production de fruits et légumes frais, en offrant à l'entrepreneur agricole de nouveaux outils de compétitivité.

6-12 L'exploitation des rentes ricardiennes

Comme illustrée par la théorie ricardienne des avantages comparatifs associant ressources naturelles et savoir-faire, les régions montrent des **différentiels de productivité**. L'analyse des 14 plus gros départements français de production de pommes éclaire bien ces disparités. Ainsi, la Corrèze et les Hautes Alpes ont un rendement moyen inférieur à la moyenne nationale : 24 tonnes/ha. Au contraire, les Alpes de Haute Provence atteignent une moyenne

de 34 tonnes/ha et le Vaucluse de 31 tonnes/ha. Ces différences sont, en autres raisons, dues au potentiel inégal des ensembles sol/climat de ces régions. Dans les régions de "plaine" (Vaucluse, Alpes de Haute Provence...) il est possible d'atteindre un tonnage plus important parce que les terres sont plus facilement accessibles, tandis qu'en "montagne" (Corrèze, Hautes Alpes), les conditions pédoclimatiques sont limitantes. Les entreprises sises en zones de montagne ou en zones défavorisées n'ont aucune chance de gagner dans une stratégie de domination par les coûts.

Il est donc possible de mettre en évidence l'exploitation de deux types de rente ricardienne : la rente coût et la rente qualité (Cf. Figure 20).

Figure 20- L'exploitation d'une rente ricardienne



A- La rente coût et la recherche de la productivité

La recherche de la productivité a généré une conception particulière du métier de l'entrepreneur agricole. La production a été largement privilégiée au détriment de la commercialisation et cette concentration des efforts oblige maintenant le manager à réhabiliter son métier de vendeur.

Toutefois, jusqu'alors, la majorité des producteurs de fruits et légumes a plutôt opté pour une production à moindres coûts, sans que l'on puisse vraiment parler de stratégie.

Cette recherche de la productivité a été baptisée productivisme. L. MALASSIS (1991) définit le productivisme comme une *"théorie qui considère le développement de la production comme le but de l'évolution sociale"*. Il est caractérisé par un système s'auto-reproduisant. Le progrès technique, encouragé tant par les agriculteurs, par l'encadrement agricole que par une volonté politique, a augmenté la productivité. Les gains de productivité ont entraîné une diminution des prix. Les agriculteurs pas assez compétitifs ont quitté la terre pour aller travailler en ville ou pour prendre leur retraite. Ces conséquences

humaines acceptées ont libéré des terres exploitables pour les agriculteurs restant. Avec la diminution des prix, les agriculteurs, souhaitant conserver leur revenu, ont augmenté leur production. Pour parvenir à ce résultat, l'Etat a mis en place une politique de régulation afin de diminuer les fluctuations fortes des prix agricoles causées par la rencontre d'une offre très variable et d'une demande assez rigide. Cette réaction a été également encouragée par la Politique Agricole Commune pour parvenir à l'autosuffisance alimentaire dans la Communauté.

Le productivisme a induit une meilleure régularité des productions (GERVAIS M., SERVOLIN C. et WEIL J., 1965). L'agriculteur maîtrise efficacement les techniques nécessaires à la production. En France, l'augmentation de 21% de la consommation d'engrais, entre 1970 et 1990, a généré une augmentation de rendement de 63% pour le blé et de 144% pour la tomate (CES, 1993). Cette intensification, au cours de ces 25 dernières années, existe pour chaque produit. L'augmentation la plus fulgurante est celle de la tomate de 329 à 743 kg/ha, entre autres grâce à une adoption de techniques et de techniciens venus de Hollande. La pomme est passée de 176 kg/ha à 345 kg/ha, la pêche de 103 kg/ha à 174 kg/ha. L'évolution des superficies et des tonnages des fruits et légumes illustre bien ce modèle au niveau du secteur. Les surfaces cultivées ont globalement diminué, entre 1970 et 1994, alors que, parallèlement, les tonnages augmentaient. Pour les fruits, le léger accroissement des surfaces, depuis 1990, est du, essentiellement, à la reconversion de certains céréaliers. Ce même phénomène est observable pour la pomme de terre pour laquelle les tonnages ont décliné proportionnellement moins que la superficie. L'amélioration de la productivité du sol est nette.

Les PME agricoles ont accompagné leur recherche de la productivité en négociant avec l'Etat, grâce à une représentation syndicale unitaire, la construction d'un environnement sociétal favorable. Pour "regrouper l'offre", l'organisation collective de la commercialisation est apparue comme indispensable. L'utilisation de l'outil collectif a rapidement été financièrement incitée par l'Etat.

B- La rente qualité : les fruits et légumes de terroir

En 1993, les "Produits de Qualité Spécifiques" (PQS) représentent, en France, 10% du marché agro-alimentaire total (SYLVANDER B. et MELET I., 1992) [3].

Les vins et alcools sous AOC ou VQPRD [4] équivalent à 45% du marché. Les AOC fromages atteignent 15%, les AOC beurre 6%, les AOC fruits 26 000 tonnes et les AOC légumes 1 100 tonnes. Il existe également des AOC volailles, huîtres et huiles.

Le marché des produits sous label est inférieur à 1%. Les volailles sont les principaux produits concernés avec 20% des parts de marché, ensuite viennent les viandes : le jambon

³Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : intérêt économique des produits de qualité spécifique.

⁴Vins de Qualité Produits dans des Régions Délimitées.

3%, le veau 2%. 1 000 tonnes de fruits et 10 000 tonnes de légumes sont sous label. Une part faible de fromage, infime de viande bovine et de blé ont également choisi la vente sous label.

Les produits issus de l'agriculture biologique atteignent 0,2% du marché total alimentaire.

Sur 10 millions de tonnes de fruits et légumes, seul un faible pourcentage est différencié. Plusieurs marques collectives locales ou nationales regroupent autour de cahiers des charges. Ces démarches mettent en avant des garanties portant sur le goût, le mode d'obtention, l'aspect et/ou la zone de production du produit. Les producteurs se réunissent au niveau local (AOC, label régional, marque collective locale...) ou national (COVAPI, produits issus de l'agriculture biologique...). Quelques autres se sont orientés vers une vente directe au consommateur; et les tonnages ainsi achetés représenteraient 7,6% des échanges totaux en volume (INTERFEL, 1994).

En 1992, 27 000 tonnes de fruits et légumes bénéficient d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). Parmi eux, se trouvent le raisin chasselas de Moissac, les lentilles du Puy et la noix de Grenoble qui ont fait reconnaître leur typicité, par une AOC.

Une quinzaine de fruits et légumes, soit 11 000 tonnes, bénéficient du label rouge ^[5]. La pomme Golden delicious, les pêches et nectarines, le melon, les champignons "Gros blonds", la pomme de terre de consommation Bintje et la salade prête à l'emploi sont sous label rouge. Plus localement; on retrouve l'ail rose de Lautrec, les kiwis hayward du Bassin de l'Adour. Créances propose la carotte et le poireau. Certains produits sont cuits comme les betteraves rouges ou les pommes de terre de consommation "Belle de Fontenay".

On trouve également quelques tonnes de fruits et légumes issus de l'agriculture biologique.

Les fruits et légumes COVAPI et la pomme GRANNYSUD ont opté pour une CCP, sans association avec des signes de qualité européen. Ceci correspond à environ 5 000 tonnes sous certification de conformité.

Pour améliorer la connaissance sur la rente qualité, à la demande des Ministres de la Culture et de l'Agriculture, une étude sur l'inventaire du patrimoine culinaire de la France a été effectuée, en 1993, sous le pilotage du Conseil National des Arts Culinaires (CNAC). Elle s'intéresse aux "produits de terroir et recettes traditionnelles", région par région. *"A l'heure de la banalisation du goût, il était temps d'empêcher la disparition progressive de ces produits de terroir qui sont autant de traces de notre passé. Il s'agissait d'affirmer avec force que le patrimoine culinaire est également un patrimoine culturel"* (op. cité; p.9)

Son but est culturel et économique. *"Le premier objectif de l'inventaire est culturel. Il consiste à fixer la mémoire des savoir-faire traditionnels et spécifiques existant dans les*

⁵Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : les fruits et légumes français sous signe de qualité.

régions et les terroirs, de réaliser un "état des lieux" et de le communiquer au grand public. Le deuxième objectif est économique. Il doit permettre de mieux connaître le patrimoine alimentaire de la région étudiée et d'y associer des actions spécifiques permettant la relance de productions restées trop méconnues" (op. cité; p. 17). Les fruits et légumes, les fromages, les charcuteries, les pains, les pâtisseries, les viandes, les aromates, les condiments locaux sont passés au crible.

Pour sélectionner ces produits régionaux traditionnels, une grille est établie. Elle repose sur six critères. Le produit doit être commercialisé toutefois, il suffit que les échanges portent sur quelques kilogrammes. Puisque le produit est traditionnel, l'histoire est prépondérante : *"l'attention portée à sa datation ou à sa profondeur historique permettra de faire le tri entre le produit découlant d'une politique marketing d'une firme (...) et le produit issu de l'histoire du groupe social qui l'a fait naître" (op. cité; p. 18).* Le produit doit se prévaloir d'un lien au local affirmé dans sa fabrication ou dans son usage. Le produit doit avoir une notoriété, qu'elle soit limitée ou étendue. Il s'agit également de *"vérifier si les techniques de fabrication et/ou de production restent pérennes, dans des limites d'évolution technique à apprécier" (op. cité; p. 18).* Il est important que le produit fasse l'objet d'un savoir-faire "local" : *"c'est ce maillon qui constitue un savoir spécifique et qui caractérise la dimension régionale de ce produit" (op. cité; p. 19).*

Plusieurs fruits et légumes typiques sont présentés dont certains sont anecdotiques : l'artichaut de Paris est cultivé sur 4 hectares, le chou Milan sur 3,5 hectares, la cerise de Montmorency sur 200 hectares, soit 600 arbres, le haricot chevrier par 3 producteurs; le chasselas de Thomery bénéficie d'une commercialisation quasi nulle, la pêche de Montreuil est représentée par de rares arbres survivants...

Si les exemples ci dessus énoncés représentent un authentique patrimoine co-revendiqué par la Culture et l'Agriculture, il existe d'autres produits typiques, aux liens peut-être moins forts avec le terroir, mais qui constituent un intérêt économique et sociétal, pour la France et pour l'Union Européenne. C'est dans cet esprit qu'ont été mis en place les signes de qualité du terroir.

6-2 La transformation stratégique de l'exploitation agricole en PME agricole

La transformation stratégique de l'exploitation agricole en PME agricole est très largement conditionnée par l'intérêt porté par les environnements économiques et sociétaux sur la qualité.

Il est important de mieux comprendre le mouvement stratégique des entreprises de production de fruits et légumes frais nécessaire à la sortie de la crise. L'entité PME se conçoit par rapport à la régulation ago-antagoniste "projet individuel ← → projet collectif" et dans un premier temps par rapport à l'actualisation de ce pôle projet individuel.

L'actualisation de la PME doit se penser en fonction des boucles de cohésion qui relie ce système-entreprise à son environnement.

6-21 Savoir vendre

L'entrepreneur agricole ne sait souvent plus vendre car il a fondé sa compétitivité sur l'exploitation de rentes ricardiennes. Malheureusement, aujourd'hui, cette exploitation est en crise.

A- La vente d'un produit non différencié

Les contraintes de la production de fruits et légumes amènent les entreprises à conserver une petite taille en raison de l'absence d'économies d'échelle à partir d'une taille extrêmement réduite. Ceci n'est pas sans conséquences sur les ressources financières, marketing, humaines et technologiques disponibles tant pour maintenir la vitesse de croisière que pour mettre en oeuvre un changement stratégique.

Globalement, la majorité des PME de production de fruits et légumes commercialisent un **produit non différencié**. Les entreprises, éloignées des consommateurs, financent, collectivement, quelques publicités génériques par le biais de l'AFCOFEL : "Croquer, c'est la pomme", "En été, manger des fruits"... ou de la SOPEXA sur les marchés étrangers. Cette publicité générique peut avoir des effets pervers : *"certains fruits de base affrontent une forme de banalisation, leur consommation en dessert étant ressentie comme peu valorisante."* (KRAEUTLER E. et alii, 1996; p. 15).

Une politique marketing est difficile à mettre en oeuvre, car la technologie ne maîtrise pas toutes les hétérogénéités liées aux aléas topo-pédo-climatiques, et elle est souvent trop coûteuse. De plus, la nécessité d'une réponse rapide par rapport à l'évolution du marché est souvent contrecarrée par un cycle de production long mais aussi - et surtout - par de lents systèmes de décision au sein des structures coopératives. Sans volonté de différenciation, la majorité des entreprises de production de fruits et légumes communiquent, entre elles et avec les clients et les consommateurs, sur la base d'un système d'informations simpliste constitué par la réglementation. Les arrêtés du 20 juillet 1956 et du 21 août 1967 stipulent que les fruits présentés à la vente doivent être sains, exempts de maladies et de traitements interdits; propres et entiers. Ils doivent être identifiés par leur **origine**, leur variété, leur catégorie et leur calibre. L'emballeur doit indiquer son nom sur l'emballage qui accompagne le produit jusqu'à la vente au consommateur.

Malgré l'existence d'une politique de régulation, les prix à la production des fruits et légumes frais subissent d'importantes variations. Il est très difficile de connaître les **prix payés au producteur**. L'analyse des prix sur les MIN est assez inexacte car seule une faible quantité transite par les marchés. Les "vrais" prix sont ceux négociés par les GMS mais ils sont impossibles à obtenir. L'analyse des prix sur les MIN montre une variation importante

en fonction des quantités mises en marché. Les économistes ruraux s'appuient sur deux lois pour analyser ces mouvements des prix agricoles. La demande de produits alimentaires est peu sensible aux prix (loi de KING) et peu sensible aux revenus (loi de ENGEL). Ceci cause de fortes fluctuations des prix agricoles en l'absence de politique de régulation. La loi de KING montre que la recette des vendeurs de la bourse aux grains de Londres augmentait quand la production diminuait. Les agriculteurs, dans leur ensemble, ont donc intérêt à maintenir une offre globale faible. Mais ce n'est pas le cas de chaque exploitant pris individuellement. Dans tous les cas, ce dernier gagnera d'autant plus d'argent que sa production sera forte. A cause de l'incertitude liée à la production agricole, il est évident que, pour ne pas avoir de pénurie, il faut s'accommoder d'une certaine surproduction moyenne. Il est alors difficile de distinguer un excédent conjoncturel d'un excédent permanent. (BOUSSARD J.M., 1987).

Les prix sont tirés vers le bas par un marché dominé par le pouvoir de négociation des GMS, depuis longtemps, en stratégie de domination par les coûts. La fluctuation joue un rôle important sur les possibilités d'anticipations et de liquidités financières des exploitants. Pour arbitrer entre le risque et la moyenne du revenu, plusieurs solutions se présentent à l'agriculteur. Le risque admissible dépend de la personnalité de l'entrepreneur et de sa situation patrimoniale. Il est un obstacle important à l'innovation.

Des stratégies financières sont envisageables pour augmenter les réserves mobilisables au détriment des liquidités disponibles. Ainsi, la spéculation sur les marchés à terme est possible pour la pomme de terre mais pas pour les fruits et légumes. Des systèmes d'assurance récolte constituent, également, une protection, coûteuse, contre le risque.

Un **portefeuille recentré** ou **spécialisé** réduit l'importance des spéculations risquées (par exemple, cerise de bouche), pour se consacrer à des produits aux prix plus sûrs (vigne de cuve). Cependant, les produits les moins risqués, s'ils garantissent un revenu plus ou moins constant, n'engendrent que de faibles marges. En outre, la production des produits les moins risqués est souvent contingentée pour gérer l'offre ou préserver la rente. Certains producteurs, au contraire, font des paris annuellement sur certaines productions.

De nombreuses entreprises ont opté pour un **portefeuille diversifié** afin de mutualiser le risque au travers de produits complémentaires et d'augmenter le nombre des spéculations. Une même entreprise est à même de gérer une quinzaine de produits. Certaines cultures sont très liées (pomme et poire, cerise et raisin...). L'agriculteur entretient ainsi des rapports commerciaux sur un plus long terme avec son acheteur ou amortit son matériel sur une quantité plus importante, tout en employant son personnel de manière efficace. Cette diversification implique alors l'impossibilité de discuter de l'offre d'un produit sans considérer en même temps l'ensemble des autres produits. La "cohésion" au sein du portefeuille d'activités est alors essentielle (Cf. Figure 21).

La PME de production de fruits et légumes, dans sa recherche de la productivité, est particulièrement concurrencée par ses homologues européennes car celles-ci bénéficient des mêmes encouragements étatiques. L'insertion de la PME dans une analyse sectorielle

permet de l'appréhender par rapport à la concurrence internationale des fournisseurs des GMS. Le secteur industriel permet également de mieux situer les niveaux d'action de la politique économique de l'Etat.

Figure 21- La production et la vente de fruits et légumes

Exploitation agricole	PME agricole
- exploitation d'une rente ricardienne de type coût ou qualité (production à moindres coûts) et vente de produits non différenciés	stratégie
- effectif : 3 personnes - entreprises OTEX fruits : superficie 20 hectares, chiffre d'affaires 770 000 F - entreprises OTEX légumes : superficie 7 hectares, chiffre d'affaires 610 000 F - absence d'économies d'échelle à partir d'une taille d'exploitation extrêmement faible	→ PME, PE, TPE
- risque de production, risque de marché - faible rentabilité de l'activité	→ ressources financières
- produits non différenciés dans un marché dominé par les GMS - produits sujets aux aléas topo-pédo-climatiques : altération et hétérogénéité de la qualité, de la quantité de l'offre - produits à long cycle de production : importants délais de réponse de l'offre - valorisation d'un portefeuille de produits diversifié ou spécialisé - produits saisonniers : faible durée des rapports commerciaux et marketing avec les clients directs et les consommateurs - produits périssables et fragiles : pertes importantes	→ ressources marketing et commerciales
- emploi saisonnier	→ ressources humaines
- production saisonnière : utilisation intensive des équipements sur un temps très court - produits sujets aux aléas topo-pédo-climatiques et produits périssables et fragiles : technologie coûteuse	→ technologie

B- La crise de l'exploitation des rentes ricardiennes

Entre 1980 et 1990, 26% des entreprises agricoles dont 24% des entreprises de production de fruits et légumes ont disparu. La crise de l'été 1996 a été très médiatisée. "Des producteurs de fruits et légumes protestent contre l'effondrement des cours dû aux importations abusives et contre la délocalisation de la production qui provoque un surencombrement du marché" développe le journal le Monde du 4 et 5 août 1996. D.

CHARDON (FDSEA du Gard) explique "*nous (producteurs) perdons de l'argent.*" C. CALLEJA, président de la fédération des producteurs de fruits et légumes (FPFL) en appelle au civisme des consommateurs lorsqu'ils achètent (Libération, 9 août 1996). Convoquée au Ministère de l'Agriculture "*La grande distribution a également accepté d'acheter aux producteurs leurs pêches et nectarines à des prix minimaux, demandés par la Fédération nationale des producteurs de fruits. Mais il s'agit là selon un porte parole de la grande distribution, d'un geste exceptionnel, très inaccoutumé, destiné à montrer notre solidarité avec les producteurs en crise*" (L'Humanité, 10 août 1996).

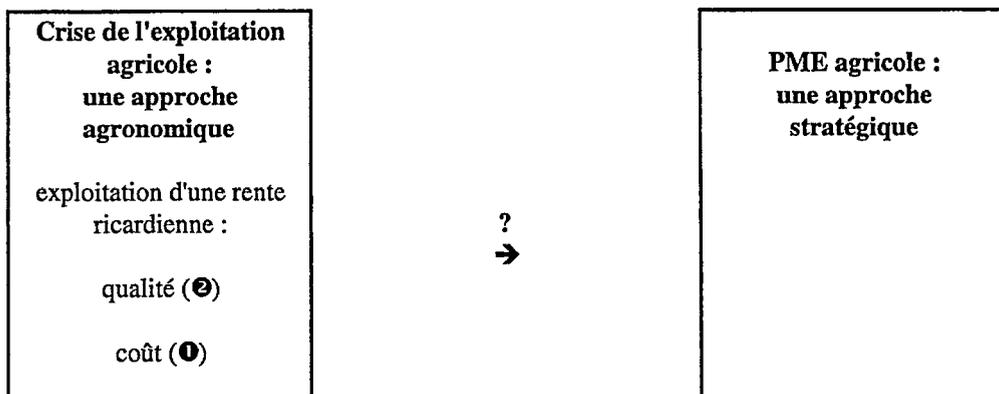
Il n'y a rien d'anormal à ce que les prix des fruits baissent en été au moment de la pleine période de production, c'est la loi de l'offre et de la demande. Mais la faiblesse du **différentiel entre les coûts de productions et les prix de vente** entraîne des ressources financières des PME très limitées pour affronter les importantes fluctuations annuelles. M. AULAGNIER (1994), lors d'une étude sur les pommes, poires et pêches sur 15 exploitations de la région Provence Alpes Côte d'Azur, illustre le phénomène de ciseau des prix entre les produits vendus et ceux achetés. Deux années sont étudiées : 1991 et 1992. 1991 est "une bonne année", les prix de vente, "brut de cueille", sont tous supérieurs aux coûts de production. Pour la pomme, en moyenne les producteurs ont eu un différentiel positif de 1,5 F/kg, pour la poire 1,5 F/kg et pour la pêche 0,65 F/kg. Au contraire, l'année 1992 a été plus productive, et les prix ont chuté. La perte a atteint 1,2 F/kg pour la pomme, 1 F/kg pour la poire et 2,35 F/kg pour la pêche.

Le choix de la faiblesse des coûts de production a été favorisé par les relations privilégiées entretenues avec l'Etat sur la base d'une garantie de prix minimum. La protection par l'Etat a engendré des effets pervers en favorisant, indirectement et involontairement, les grandes sociétés d'importation mieux armées pour la productivité grâce aux effets d'expérience et aux économies d'échelle. Incitées au productivisme, la rentabilité marginale liée à la recherche de la productivité des PME agricoles dépend des avantages comparatifs de la zone de production par rapport à la concurrence mondiale. Ce positionnement productiviste est contraire à ceux préconisés par les études sur les avantages concurrentiels des PME. Sans chercher à exploiter des stratégies de niche, certaines entreprises, grâce aux mânes d'un Etat généreux, ont seulement tenté de survivre.

L'utilisation de la grille de D.J. TEECE, G. PISANO and A. SHUEN (1997) pour analyser la transformation des exploitations agricoles en PME agricoles est intéressante. Il est possible, ainsi, de bâtir une carte stratégique des entreprises, selon leurs situations stratégiques et selon les régions dans lesquelles elles sont installées. Certaines entreprises (❶), sises dans des régions à bons potentiels agronomiques, aptes au productivisme, exploitent une rente ricardienne basée sur des coûts moindres. Quelques unes sont capables de continuer la course aux gains de productivité pour affronter le marché mondial. Cependant, l'aptitude d'une région au productivisme est toujours relative par rapport à la pénétration dans le secteur de nouveaux entrants plus productifs.

D'autres entreprises (❷), situées dans des régions à handicaps ou à moins bons potentiels pour la recherche de productivité, dégagent un produit intrinsèquement de meilleure qualité, en termes de goût souvent (Cf. Figure 22).

Figure 22- La crise de l'exploitation d'une rente ricardienne



Pendant longtemps, l'exploitation de cette rente ricardienne a été suffisante à assurer la compétitivité de ces firmes. Les entreprises de production de fruits et légumes se sont maintenues en raison d'un phénomène de "cultural lag", en augmentant le travail familial ou en le sous-payant, en dissimulant un chômage caché... alors même que leur environnement se transformait (GREMION P., 1994). Les aménagements minimes sont souvent préférés aux remises en cause stratégiques. *"Ceci peut s'expliquer par le fait que les dirigeants ont tendance à éviter les changements globaux jusqu'à ce qu'ils y soient acculés. Ce sont, généralement, de mauvais résultats financiers qui sont à l'origine d'un mouvement de révision de la stratégie"* (FARES H., 1992).

Bien sur, certaines entreprises ont déjà entamé ce mouvement de construction d'une rente. Quelques entreprises ont opté pour une stratégie de différenciation autour d'un produit local. Grâce au partenariat autour d'un bassin de production ou d'un terroir ^[6], elles réunissent suffisamment de ressources et de compétences financières, humaines et technologiques, pour assumer ce choix stratégique.

Cette analyse des situations stratégiques est volontairement statique. Elle souligne l'obligation d'un mouvement stratégique, pour les entreprises en crise d'exploitation de rente ricardienne, afin de se construire un nouvel avantage concurrentiel.

6-22 La PME agricole : une modélisation orientée projet

Pour modéliser la PME selon la systémique ago-antagoniste, il faut comprendre ce mouvement d'actualisation/potentialisation. Actualisée la PME agricole exprime son projet

⁶Ces thèmes seront développés dans le chapitre 10 le couple produit/territoire.

et peut construire une rente schumpétérienne. Potentialisée, elle privilégie l'exploitation d'avantages agronomiques et risque d'être exclue du marché.

A- Actualisation/potentialisation de la PME agricole

La pensée stratégique est complexe. Elle coordonne des concepts comme identité et altérité, coût et valeur, risque et sécurité, autonomie et contrôle pour assurer sa mission et sa légitimité.

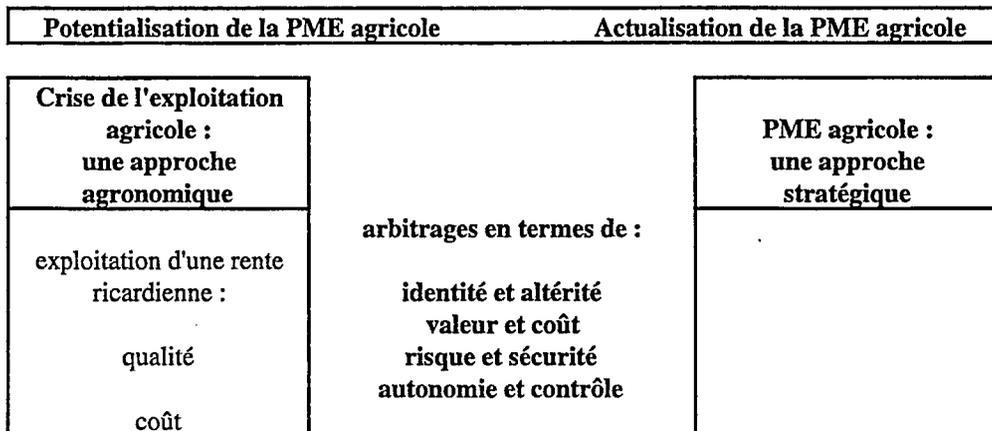
Ces "possibles stratégiques" sont négociables et s'ajustent, avec l'environnement, en un **espace de cohésion**. S'intéresser à la cohésion pose une problématique de l'ordre de l'éco-management (AVENIER M.J., 1993), c'est-à-dire acceptant l'absence de frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, pour la recherche de la pérennité compétitive. La cohésion stratégique globale implique de penser la PME agricole par rapport à ses relations avec un environnement économique et sociétal. Ainsi, la prime "direction stratégique individuelle" est conçue, à la fois, en fonction de la stratégie et des capacités actuelles et conjecturales du client, des partenaires imaginables et des incitations de la société. Equifinalité et multi-finalité (SFEZ L., 1994) sont possibles, à l'intérieur de l'espace de cohésion complexe, en (re)construction collective, par des boucles de cohésion interactives, engendrées par les options stratégiques des acteurs. L'espace de cohésion se constitue à partir d'un système de lois, de méta-règles permettant la réflexion et l'action dans la complexité stratégique en transcendant les différents niveaux de logique.

J. ANASTASSOPOULOS et alii (1985) envisagent la stratégie selon trois dimensions : outre la quête de valeur et/ou de compétence, ils insistent sur le besoin de sécurité des entrepreneurs. De son côté, F. TANNERY (1993), dans une proposition de cadre méthodologique, pour cerner le champ stratégique des entreprises, anime une combinatoire de trois logiques : coût, valeur et personnalisation. Une suggestion de pôles ag-antagonistes (MARTINET A., 1990), dépasse la dichotomie portérienne stratégie de différenciation/stratégie de domination par les coûts. La même logique du surcode (MUNIER B., 1994) s'applique à la perception "du risque et de la sécurité". La complexion "**identité et altérité**", "**coût et valeur**" et "**risque et sécurité**" ne doit pas être exagérément rationnelle parce que l'homme stratégique, en agissant en interaction avec les autres, ne se contente pas d'un mieux économique et qu'il souhaite aussi un mieux psychosocial (RING P. S. and VAN DE VEN A.H., 1994).

Pour qualifier l'interactionnisme qui conçoit l'action comme résultat des interactions entre les sujets sociaux, A. CAILLE (1994) synthétise cinq découvertes de M. MAUSS, auteur de "Essai sur le don, forme archaïque de l'échange" (1932-1934). "L'interaction paradoxale de la contrainte et de la liberté, la tension et la solidarité entre intérêts individuels et intérêts collectifs, le phénomène social total, la notion du don, l'absence de gratuité inconditionnelle ou d'absolu désintéressement" centrent le débat sur la confiance entre les acteurs.

"Autonomie et contrôle" - plutôt que contrainte et liberté - constituent donc un autre arbitrage nécessaire à la compréhension du mouvement stratégique. Il s'agit d'une acceptation du contrôle et de l'autonomie - voire de l'hétéronomie -, tant actuelle qu'anticipée (Cf. Figure 23).

Figure 23- Des arbitrages pour comprendre le mouvement stratégique ago-antagoniste



Le questionnement par la régulation ago-antagoniste permet aussi d'insister sur la pluri-définition de chaque terme. Ainsi, la coopération est souvent considérée comme un moyen de diminuer les risques de concurrence [7] mais, en revanche, elle induit d'autres risques liés à la fraude d'un membre au sein du groupe.

Par rapport à la crise actuelle, plusieurs solutions se présentent à l'agriculteur pour sortir de l'impasse stratégique de l'assistanat. "Ne rien changer" ou "opter pour une diversification hétérogène valorisant une agriculture de service" correspondent, à court ou long terme, à une sortie du système concurrentiel actuel. Les entrepreneurs qui souhaitent se maintenir dans leur activité traditionnelle de production prennent conscience de l'impératif de saisir les opportunités du champ stratégique. L'arbitrage en tant qu'exploitation agricole s'était jusqu'alors contenté d'adaptations du type "encore plus de la même chose". Mais ces changements conservateurs, minimes et marginaux ne suffisent plus, la forte diminution du nombre d'entreprises agricoles soulignent l'existence d'une crise. La teneur de cette crise nécessite un examen plus détaillé mais, d'ores et déjà, il paraît nécessaire de mieux répondre aux besoins de son client. La proposition d'un nouveau produit implique, globalement, une rupture et remise en cause des compétences métiers, des capacités organisationnelles et des comportements.

⁷Cf. chapitre 9 les partenariats de PME.

Cette actualisation/potentialisation de la PME agricole" ne peut se concevoir que par rapport à son environnement. Ainsi, les ruptures des boucles de cohésion avec la mission et l'Etat légitimant traduisent la crise du positionnement concurrentiel.

B- La nécessité d'une rente schumpétérienne

L'analyse des situations stratégiques montre que la crise agricole est, en partie, liée à l'enfermement de l'exploitation agricole dans ses spécificités. Modéliser l'exploitation de production de fruits et légumes frais comme PME permet de comprendre ses spécificités dans sa globalité stratégique.

La compétitivité par l'exploitation d'une rente ricardienne sur les coûts ou la qualité est toujours sujette à l'arrivée sur le marché de compétiteurs mieux dotés. L'internationalisation et la mondialisation du marché des fruits et légumes frais illustrent ces propos par les nombreuses faillites qui frappent les PME agricoles. Mais, par rapport à cette turbulence de l'environnement, toutes les entreprises ne réagissent pas de la même manière.

Certaines PME prévoient les limites de leur compétitivité, suite à l'arrêt de la logique productiviste de l'aide de l'Etat. Elles s'apprêtent à un changement offensif. Elles anticipent la différenciation ou la délocalisation avec un comportement pro-actif. Quelques-unes envisagent de racheter des entreprises situées dans des zones à handicaps mais à produits typiques pour compléter leur gamme.

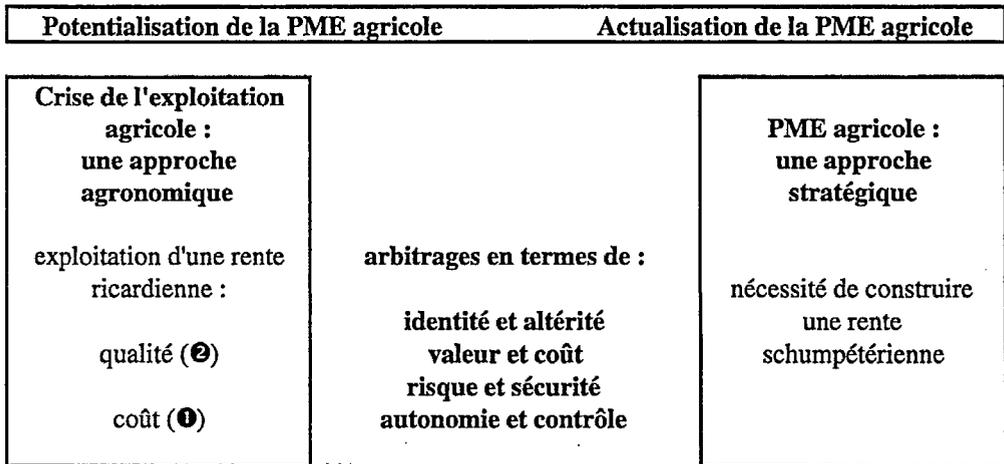
D'autres entreprises sont confrontées à un problème de rentabilité avec des coûts de production qui excèdent les prix de vente. En crise, elles appréhendent le changement avec un comportement réactif, déterminées par les contraintes de l'environnement et sans ressources financières. Elles doivent choisir, pour survivre en tant que producteur, une nouvelle stratégie en valorisant leur différence.

A cause d'un fort lien au lieu, souvent la crise des entreprises a un impact au niveau de toute une région. Ainsi, certaines zones géographiques très dépendantes des fruits et légumes ne parviennent pas à s'adapter à la concurrence internationale et sont en danger. Ce processus a déjà largement commencé dans le Sud de la France. Des légumes méditerranéens, comme les tomates, les poivrons, les courgettes, la salade... sont, de plus en plus, produits par le nord de la CEE. *"La Belgique et la Hollande ont mis en place un formidable potentiel de cultures sous serres chauffées qui leur permettent de cultiver une gamme complète de légumes en grande majorité destinés à l'exportation. (INTERFEL, 1992; p.5).* La Bretagne, quoique ayant un potentiel d'ensoleillement faible, est devenue la deuxième région productrice de fruits et légumes derrière Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette analyse stratégique permet de mieux comprendre les interventions de l'Etat.

La construction d'une rente schumpétérienne (TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A., 1997) est en théorie, comme en pratique, encore à construire. Mais les classifications

habituelles, différenciation du produit ou domination par les coûts, restent encore hégémoniques (Cf. Figure 24).

Figure 24- La nécessité d'une rente schumpétérienne



Dans le cas de la crise de la PME agricole, cette rente schumpétérienne est la recherche de la pérennité compétitive. Cette nouvelle forme de compétitivité s'appuyant, en grande partie, sur une démarche de légitimation; il s'agit donc de définir ici, brièvement ce qu'est la légitimité.

Cette interrogation s'inscrit dans la filiation des travaux de H. MINTZBERG (1990) lorsqu'il s'interroge sur les **liens entre légitimité et responsabilité sociale**, cette dernière étant *"une considération volontariste de buts sociaux se développant à côté des buts économiques"* (op. cité, p. 441-442). Cet auteur, clairement, ne pose pas le problème au niveau de la politique économique mais bien au niveau de l'activité managériale. De même, cette réflexion partage le point de vue de J. MOUSSE (1997) et *"ne vise pas à mettre en cause la légitimité du profit, mais à s'interroger sur la possibilité de lui assigner, au-delà de ses fonctions traditionnelles dans une économie libérale, une finalité supplémentaire : aider à restaurer la solidarité entre les hommes"* (op. cité, p. 52).

M. WEBER (1922), à l'origine du questionnement sur la légitimité, distingue trois fondements combinatoires de la validité de l'ordre légitime : la domination légale et rationnelle, la domination traditionnelle, et la domination charismatique. Considérant la somme des travaux déjà existants sur la légitimité, M.C. SUCHMAN (1995) insiste sur la nécessité de définir clairement la notion de légitimité et propose d'en reconnaître trois formes primaires : pragmatique, morale et cognitive. Il propose une définition de la

légitimité :

"legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions" (op. cité p. 574) [la légitimité est une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit (traduction de DESMERS C. et BARRAL H. (1996)].

L'interrogation sur la légitimité - voire sur la crise de la légitimité - dans la société humaine est très présente, entre autres parce que le questionnement s'est étendu de la légalité de l'action menée, à la finalité, au processus et au résultat de cette même action. Ainsi, R. LAUFER et B. RAMANANTSOA (1982) proposent une analyse en parallèle de l'identité et de la légitimité. En partant de l'acceptation *"être légitime, c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question : "de quel droit agissez-vous"* (op. cité, p. 21-22), ils présentent une étude historique de l'évolution de la légitimité par rapport au libéralisme et au néo-libéralisme. Si au départ, la réponse garantissant la légitimité est *"au nom du droit de propriété"* (op. cité, p. 22), la réponse dans la dernière période devient *"au nom de l'aptitude que j'ai à me procurer les ressources qui me permettent de survivre et de faire survivre de façon suffisante les actionnaires"* (op. cité, p. 23). R. LAUFER (1996) s'appuie sur ces précédentes conclusions et montre que la légitimité qui, de 1800 à 1880-1900, résidait dans l'**origine du pouvoir** - la propriété - demeure, depuis lors, dans la **finalité du pouvoir**. La légitimation dépend donc intrinsèquement de la finalité de l'action menée. Cette évolution implique pour l'entreprise que ses pratiques de management soient et puissent être communiquées au grand public, le management doit être *"compréhensible"*, *"crédible"* et *"acceptable"* (op. cité p. 29).

L'entreprise recherche sa légitimité (MARION G., 1995, p. 63) car cette dernière est indispensable pour conserver l'**accès à des ressources stratégiques** (ELSBACH K.D. et SUTTON R.I., 1992). Ainsi, la légitimité est ainsi très souvent analysée par rapport au **pouvoir** qu'elle confère à l'entreprise dans ses stratégies de compétitivité (LAUFER R. et BURLAUD A., 1980; MINTZBERG H., 1990; MARION G., 1993).

Nécessité est faite de localiser la problématique globale sur la légitimité. La modélisation complexe doit affronter son propre paradoxe, d'une complexification locale qui n'est qu'une réduction, qu'une simplification du global. Cette appropriation, cette traduction de l'utopie "pérennité compétitive" nécessite la **responsabilité** de celui qui contribue à la mettre en oeuvre. Ainsi, l'intérêt pour la **légitimité et l'illégitimité** [8] est posé par rapport à l'**intervention du chercheur**.

⁸ MINTZBERG H. (1990) montre que des moyens légitimes peuvent être utilisées à des fins illégitimes et, au contraire, que des moyens illégitimes peuvent servir des fins légitimes.

Dans la dynamique de construction de la rente schumpéterienne apparaissent des "légitimateurs" qui interviennent dans l'univers économique et social du néolibéralisme où le marché reste central. La désignation par l'environnement ou l'autodésignation du "légitimateur" potentiel s'inscrit dans un modèle de décision collectif.

Qui sont ces "légitimateurs"? Ce sont, entre autres :

- des institutions étatiques "initiateurs, instructeurs ou experts des dossiers d'aide aux entreprises", l'Etat déléguant aux administrations décentralisées un droit de regard sur tout ce qui concerne les projets où le lien au local est affirmé fortement.
- de(s) chercheur(s), la recherche, et peut-être particulièrement la recherche-action, impliquant une prise de parole et un jugement - une modélisation - sur les projets stratégiques des protagonistes en action et en réflexion.

Que font ces "légitimateurs"? Pourvoyeurs de conseils et/ou de financements, ils proposent aux entrepreneurs une traduction, une lisibilité orientée de la complexité en la simplifiant au travers d'indicateurs de performance communicables. Les "légitimateurs" prennent la parole en leur nom propre et en celui de leur appartenance organisationnelle, mais aussi au nom d'entités non constituées en "légitimateurs". Le "légitimateur" est un "offreur de légitimité". Il prétend fournir des indicateurs et des moyens de performance *"désirables, corrects et appropriés à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit"* (adapté de SUCHMAN M.C., 1995). Les "légitimateurs" représentent leurs intérêts et désirs propres en même temps que ceux dont ils se sont érigés en porte-parole. Ainsi, "quand légitimer, c'est diriger [⁹]", les risques de manipulation de la part du "légitimateur" sont importants.

L'offre de légitimité des "légitimateurs" est donc à mettre en parallèle avec la **demande de légitimité** de la part des **entrepreneurs "illégitimés"**, en quête de légitimité. L'entrepreneur "illégitimé" en quête de légitimité est un "demandeur de légitimité". Il cherche des indicateurs et des moyens de performance *"désirables, corrects et appropriés à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit"* (adapté de SUCHMAN M.C., 1995).

Les "légitimateurs", en légitimant l'action stratégique des entrepreneurs, permettent à ces derniers de se déplacer d'une position "d'illégitimé" vers une position de "légitimé". Ces offres et demandes de légitimité ne s'élaborent pas sur un marché d'échange mais plutôt en termes de don et de contre don (Revue du Mauss, 1994, 2^{ème} semestre, n°4) puisque le "prix" à payer s'inscrit dans la nécessité de relation, à moyen, voire à long terme entre les protagonistes. Elles sont cependant à replacer dans le cadre d'une économie de marché qui est prégnante dans toute analyse.

⁹ Il s'agit d'une inversion de la proposition de LAUFERR. (1996) "quand diriger, c'est légitimer".

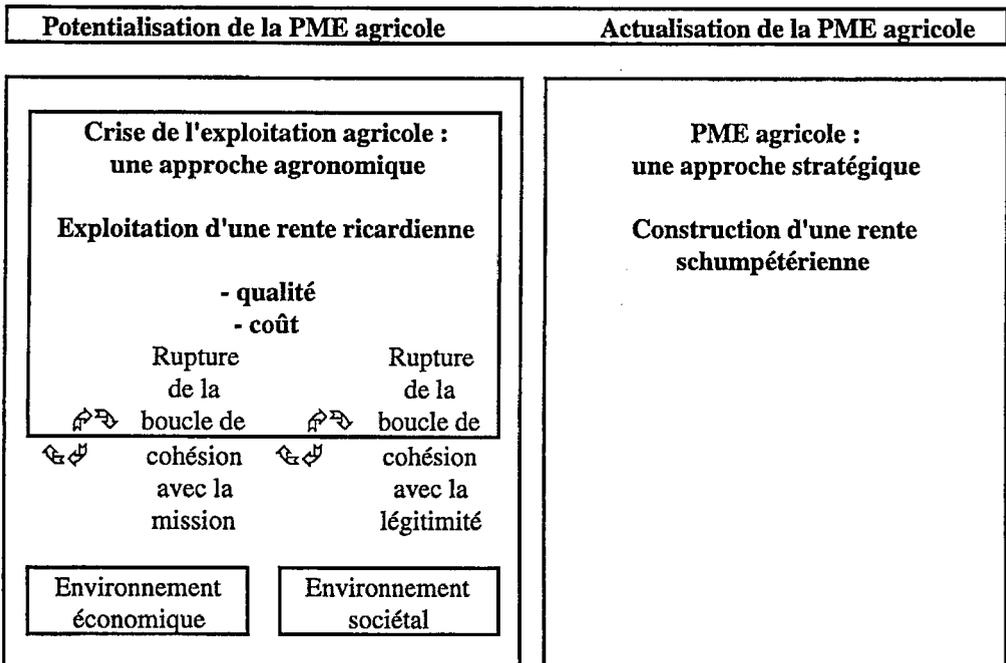
Conclusion chapitre 6

Modéliser l'exploitation agricole dans son orientation stratégique et en qualifier le résultat de PME agricole revient, en partie, à relativiser sa particularité agricole alors qu'elle est, jusqu'à ce jour, puissamment défendue. Cette tentative d'insérer ses caractéristiques dans un modèle stratégique peut contribuer à un enrichissement des réflexions face à la gravité de la crise multidimensionnelle actuelle.

L'**agriculture** est un peu en retard sur les autres secteurs industriels pour l'utilisation des outils stratégiques. Dans l'ensemble, les entreprises de production de fruits et légumes, se battant pour diminuer leurs coûts de production en améliorant leur technicité, n'ont pas développé leurs ressources et compétences marketing qui restent faibles.

Afin de construire de nouveaux processus concurrentiels, il est essentiel, pour la PME agricole en mouvement stratégique, de connaître les nouvelles demandes de ses environnements économiques et sociétaux, c'est-à-dire d'élaborer un système d'informations stratégiques. Le dirigeant pensant sa stratégie entrepreneuriale par rapport à "l'actualisation/potentialisation de la PME agricole", pourra essayer d'entretenir ou de créer des espaces de cohésion, avec sa mission et avec sa légitimité. De la crise sectorielle surgira alors, peut-être, des opportunités stratégiques pour la construction de la rente schumpétérienne (Cf. Figure 25).

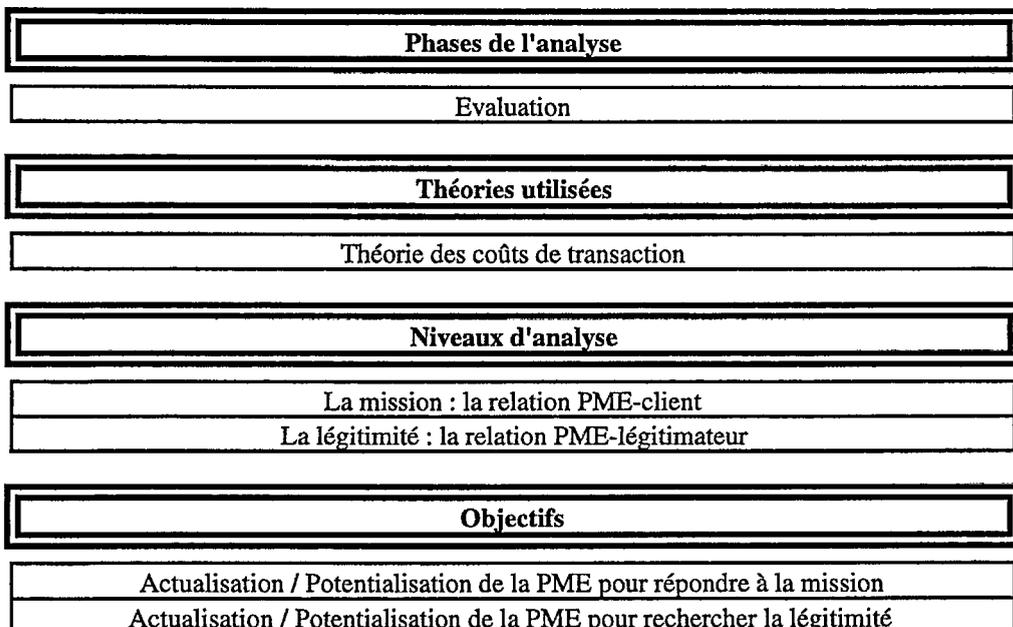
Figure 25- La construction d'une rente schumpétérienne



Chapitre 7 : **La transaction PME-GMS** **dans l'atmosphère fordiste**

La relation que la PME de production de fruits et légumes entretient avec le champ économique établit sa mission. La relation que la PME de production de fruits et légumes entretient avec le champ sociétal établit sa légitimité. Cette double étude permet de mieux comprendre les facteurs qui ont causé la crise de sa mission et de sa légitimité et de comprendre les diverses opportunités à saisir. Les GMS détiennent un fort pouvoir et savoir de marché et exercent des pressions considérables sur les PME agricoles. Longtemps en stratégie de domination par les coûts, elles ont exigé, avant tout, des prix bas. L'analyse de la relation GMS-PME se fait au travers de la **théorie des coûts de transaction**. Ce modèle économique s'intéresse à la limite de la firme et arbitre entre faire, faire faire et faire avec. Fragile mais aussi importante, tant au niveau économique, culturel, spatial que symbolique, dans l'économie française, l'agriculture est depuis longtemps "protégée" par une intervention de régulation de l'Etat pour l'aider à assumer le risque de marché. La crise liée à une surproduction productiviste est accentuée par la baisse de la consommation des fruits et légumes frais par des consommateurs qui se plaignent de produits sans goût (CF. Figure 26).

Figure 26- Les modèles utilisés pour analyser la transaction PME-GMS



7-1 Théorie et contexte d'analyse de la transaction PME-GMS

Dans un premier temps, il s'agit de présenter le modèle théorique des coûts de transaction. Dans un second temps, la présentation des GMS permet de mieux comprendre la réponse à la mission imposée aux PME.

7-11 Bref retour sur la théorie des coûts de transaction

L'économie des coûts de transaction, en posant la question cruciale du "faire, faire-faire ou faire avec" aide, à la fois, à connaître les partenaires avec lesquels s'allier (clients, fournisseurs ou concurrents) et le type de contrat à mettre en oeuvre.

A- Rappel théorique

L'économie des coûts de transaction et les courants proches ont connu, ces dernières années, la consécration, avec l'octroi du prix Nobel à R.H. COASE, en 1991.

La problématique de base a été introduite par R.H. COASE, en 1937, par des travaux sur l'**existence de la firme** comme agent économique et sur les limites de la firme. Deux questions sont centrales : pourquoi la firme existe-t-elle?, pourquoi l'économie n'est-elle pas formée d'une seule entreprise?

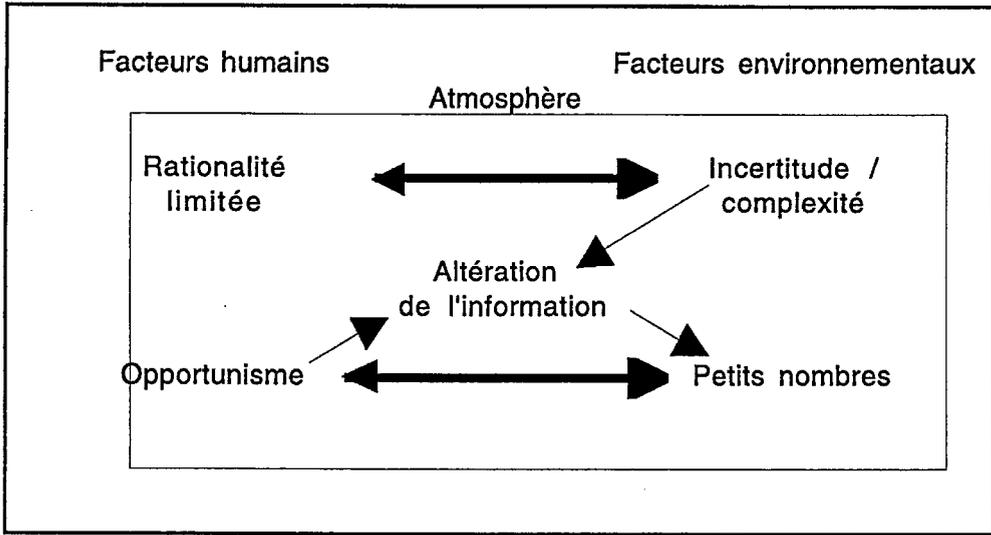
Les deux formes de coordination économique sont le marché, coordination par le système des prix, et la firme, coordination par l'autorité de l'entrepreneur. La firme se substitue au marché parce que le recours au marché entraîne des coûts : coûts de découverte des prix adéquats, coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction. R.H. COASE propose une approche marginaliste, pour comprendre les limites de la firme. Le choix entre coordination marchande et coordination interne dépendra du coût d'une transaction supplémentaire par le marché : *"... a firm will tend to expand until the costs of organizing on extra transaction within the firm become equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on to the open market or the cost of organizing in another firme"* (COASE R.H., 1937; p. 24-25).

O.E. WILLIAMSON (1975) propose les fondements de l'économie des coûts de transaction. Il reste dans la lignée de l'article "nature et limite de la firme" de R.H. COASE. Mais il s'appuie également sur les travaux d'institutionnalistes américains comme J.M. COMMONS (la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique), de H.A. SIMON (théorie de la rationalité limitée), de K. ARROW (importance de l'information) et de A.D. CHANDLER (rôle des innovations organisationnelles) et du droit.

Pour analyser l'arbitrage entre le marché et l'intégration, O.E. WILLIAMSON montre l'intérêt de recourir à la notion de **coûts de transaction** pour la gestion, dans l'incertitude,

du face à face entre deux agents économiques. Dans un univers où les individus sont pourvus d'une rationalité limitée, ils doivent se prémunir contre les comportements opportunistes [1], altérant l'information. Les imperfections organisationnelles démontrent l'existence des coûts de transaction (Cf. Figure 27).

Figure 27- Schéma des imperfections organisationnelles



Source : WILLIAMSON O.E. (1975).

En 1979, O.E. WILLIAMSON s'intéresse aux "structures de gouvernance" (*gouvernance structure*) c'est-à-dire aux différentes institutions économiques susceptibles de gérer les transactions : le marché, le contrat et les entreprises. Les attributs - ensemble des caractéristiques - des transactions sont déterminant dans ces choix : fréquence, incertitude et spécificité des actifs. "Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction" (CORIAT B. et WEINSTEIN O., 1995; p. 56-57). Cinq types de spécificités sont en définitive mis en avant :

- spécificité de site : (1) situations où les co-contractants ont installé leurs sites de production "côte à côte", (2) le nombre d'utilisateurs et d'utilisations alternatifs sont réduits

- spécificité physique : investissement dans un équipement particulier

¹G.A. AKERLOF (1970) distingue deux formes d'opportunités : ex-ante et ex-post. Ex-ante, il se développe avant la passation d'un contrat, il parle de sélection adverse - *adverse selection* -. Ex-post, c'est le risque moral - *moral hazard* -.

- *spécificité humaine : augmentation du "capital humain" par une formation spécifique à une entreprise ou par "learning by doing"*
- *actifs dédiés : investissement en capacité de production fait à la demande d'un client particulier,*
- *spécificité de marque (brand name capital). Il s'agit d'un "capital de réputation" lié à une marque particulière. La marque est considérée comme un actif spécifique dans la mesure où les investissements faits pour créer la marque et entretenir sa réputation seraient perdus si le propriétaire de la marque venait à faire faillite" (RAYNAUD E. et VALESCHINI, E. 1996; p. 10-11).*

F. BLANCHOT (1995; p. 147-148) propose d'étudier, également, la spécificité temporelle.

La présence d'actifs spécifiques, dans une transaction, crée des dépendances plus ou moins fortes bien qu'il n'existe pas vraiment de méthode pour évaluer le degré de spécificité des actifs (RAYNAUD E. et VALESCHINI, E., 1996). Il est intéressant de tenter une analogie avec la notion d'avantage concurrentiel. Si l'actif spécifique correspond à un avantage concurrentiel, alors, la dépendance sera bilatérale (le fournisseur répondra à un besoin de son client), sinon l'actif spécifique asservira le fournisseur.

O.E. WILLIAMSON (1985) montre que la firme établit plusieurs sortes de contrats : contrat classique, contrat néoclassique et contrat personnalisé. Il propose cette taxonomie des transactions, selon leur fréquence et les caractéristiques de l'investissement. Cette classification est sous-tendue par plusieurs hypothèses : acheteurs et fournisseurs restent à terme dans l'activité, et les fournisseurs sont, a priori, nombreux. La fréquence est occasionnelle ou récurrente. L'achat d'équipement ou de matériaux standard est caractéristique de l'investissement non-spécifique. L'investissement hybride qualifie les achats d'équipements ou de matériaux sur mesure. Quant à l'investissement idiosyncratique, il concerne la construction d'une usine ou le transfert d'un produit intermédiaire, au long d'un processus de production continu, sur un site unique.

Le contrat classique (structure de marché) correspond à une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle.

Le contrat néoclassique (structure trilatérale ou unifiée) apparaît dans le cas d'une relation à long terme soumise à une incertitude forte (radicale). Dans ce cas, il est impossible de prévoir l'ensemble des éventualités et les adaptations qui seront nécessaires. Les comportements opportunistes sont alors possibles entraînant des conflits potentiels entre les parties, durant le déroulement du contrat. Pour faire face à ses problèmes, le propre du contrat néoclassique est de recourir à l'arbitrage d'un tiers. Ce type de contrat doit assurer une certaine flexibilité. Il est toujours incomplet même s'il prévoit des clauses de sauvegarde. L'incomplétude est liée à l'inexistence de moyens "parfaits" de représailles et l'impossibilité de signer des contrats "parfaitement" incitatifs. Il implique donc un certain degré de confiance entre les parties.

Le contrat personnalisé (structure bilatérale ou unifiée) s'impose quand la durée et la complexité deviennent très importantes, de telle sorte que ces structures constituent des relations personnalisées durables. La structure bilatérale ("bilateral governance") maintient l'autonomie des parties et elle permet d'analyser les pratiques de sous-traitance, de partenariat et d'alliance (Cf. Figure 28).

Figure 28- Type de transactions et formes contractuelles

		Caractéristiques de l'investissement du fournisseur		
		Non-spécifique	Mixte	Idiosyncratique
Fréquence	Faible	Structure de marché (contrat classique)	Structure trilatérale (contrat néoclassique)	
	Forte		Structure bilatérale (contrat personnalisé)	Structure unifiée

Source : WILLIAMSON O.E. (1985).

L'économie des coûts de transactions cherche à déterminer les modalités d'émergence des règles qui régulent les systèmes sociaux (BROUSSEAU E., 1994), mais elle n'inscrit pas le choix dans une réflexion stratégique. Il s'agit d'en présenter les intérêts et les limites pour l'analyse de la transaction PME-GMS.

B- Intérêts et limites pour l'analyse de la transaction PME-GMS

Les coûts de transaction fournissent un **outil au gestionnaire** en centrant "l'analyse stratégique sur la nature de l'échange effectué entre deux agents, et sur les coûts relatifs possibles des différentes formes d'organisation" (VERNA J., 1989; p. 118-119). Mais son utilisation est risquée et quelquefois impropre. A. MICALLEF (1990; p. 194) rappelle combien il est dangereux d'utiliser des théories économiques si l'on oublie les hypothèses "simplificatrices et contestables" sur lesquelles elles s'appuient. De plus, souvent, les alliances ne reposent pas sur des contrats ou que sur des contrats vagues (accords cadres) qui se construisent au long d'un apprentissage organisationnel. Dans le cas d'ententes anticoncurrentielles, le contrat formel, étant illégal, est même évité (BROUSSEAU E., 1994; p. 12).

La théorie transactionnaliste donne la **possibilité d'analyser l'émergence**, c'est-à-dire le passage du gouvernement d'une firme individuelle à celui de firme participant à une coopération. "Cette réflexion théorique (la théorie des coûts de transactions) sur le périmètre ou les limites de la firme est d'un intérêt primordial pour l'analyse des alliances et de la coopération. [...] La coopération interentreprises crée ainsi une situation

intermédiaire entre une internalisation complète des relations au sein d'un groupe aux limites clairement identifiées et une externalisation de ces relations sur un marché ouvert. La coopération se situe bien quelque part entre le marché et la hiérarchie" (DUSSAUGE P., 1992; p. 150).

Les coûts de transaction proposent une **dynamique de la gestion des contrats**. Le principe de spécificité des actifs montre qu'une relation, d'abord établie dans un cadre concurrentiel, peut évoluer vers une relation bilatérale voire, ultérieurement, une intégration. En outre, avec la croissance des externalités, les entreprises choisissent d'établir des systèmes contractuels plus élaborés et plus contraignants que les relations commerciales de type classique qu'elles entretenaient au début (JOFFRE P. et KOENIG G., 1985; p. 142). Cependant, ce mouvement est analysé, essentiellement, de manière causale : en augmentant la fréquence, les externalités ou l'incertitude entraînent une évolution du contrat. Cette théorie n'est pas systémique, bien que la rationalité limitée introduise le temps dans la réflexion : dans une perspective séquentielle, le choix du temps "t" sera reconsidéré au temps "t + 1". La relation "les caractéristiques de la transaction déterminent le dispositif de gouvernance" reste univoque. Le feed-back - "le dispositif de gouvernance exerce une influence sur les caractéristiques de la transaction, via l'environnement institutionnel" - n'est que progressivement introduit, par les travaux des néo-institutionnels.

Par ailleurs, l'analyse transactionnelle **ne prend pas en compte** les cas d'alliances où la **volonté est, spécifiquement, stratégique** comme, par exemple, s'allier avec un concurrent pour l'empêcher de se développer... Les facteurs de pouvoir ne sont pas réellement traités, même si la possession d'actifs spécifiques influe sur la relation entre les acteurs; le degré de dépendance par rapport à ses actifs n'étant pas stratégiquement évalué. La prédictivité du type de contrat à mettre en oeuvre selon les imperfections organisationnelles est limitée par l'absence de parallèle entre actif spécifique et avantage concurrentiel [2]. Aucune piste théorique n'est donnée afin de savoir, a priori, dans quels actifs spécifiques, les producteurs doivent investir pour mieux répondre à la demande de leurs clients GMS.

En outre, il semblerait que les coûts de transaction soient beaucoup **mieux adaptés à l'étude des problèmes d'intégration qu'à celle l'alliance entre concurrents**. Les alliances seraient plutôt un cas particulier de quasi-intégration (GARETTE B., 1991; p. 164-166).

L'application pratique du modèle des coûts de transaction, à la relation PME-intermédiaire-GMS, n'est pas toujours aisée. Même si cette théorie est limitée par l'impossibilité de calculer ses "coûts" en pratique, elle éclaire l'émergence du partenariat entre entrepreneurs agricoles. Son questionnement portant sur l'arbitrage entre coût de transaction, de coordination et de production facilite la compréhension, d'un point de vue économique, du choix des partenaires.

²Sauf indirectement, BARNEY J.B. and HANSEN M.H. (1994) qui analysent le lien entre avantage concurrentiel et confiance, puis concluent, en proposant des pistes, par rapport à l'économie des coûts de transactions.

Tant les GMS, "détaillants-grossistes" dominants que l'Etat ont contribué à la mise en place d'une stratégie logistique basée sur l'exploitation des rentes ricardiennes.

7-12 Des "détaillants-grossistes" dominants : les GMS

La grande distribution bénéficie d'une position clé; située juste avant le consommateur final dans la chaîne logistique, elle exerce un fort pouvoir de marché. Longtemps, en "guerre des prix", les GMS ont construit un outil logistique performant : les plates-formes régionales.

A- La filière fruits et légumes frais et la dominance des GMS

Si autrefois, les relations agriculture-consommateur étaient directes; toute une longue chaîne logistique sépare et réunit maintenant les deux fonctions. Mais, l'éloignement du consommateur ampute le producteur d'une logique marketing consommateur. Le choix pour certains de ne pas s'investir dans la vente les coupe aussi d'une approche de marketing industriel.

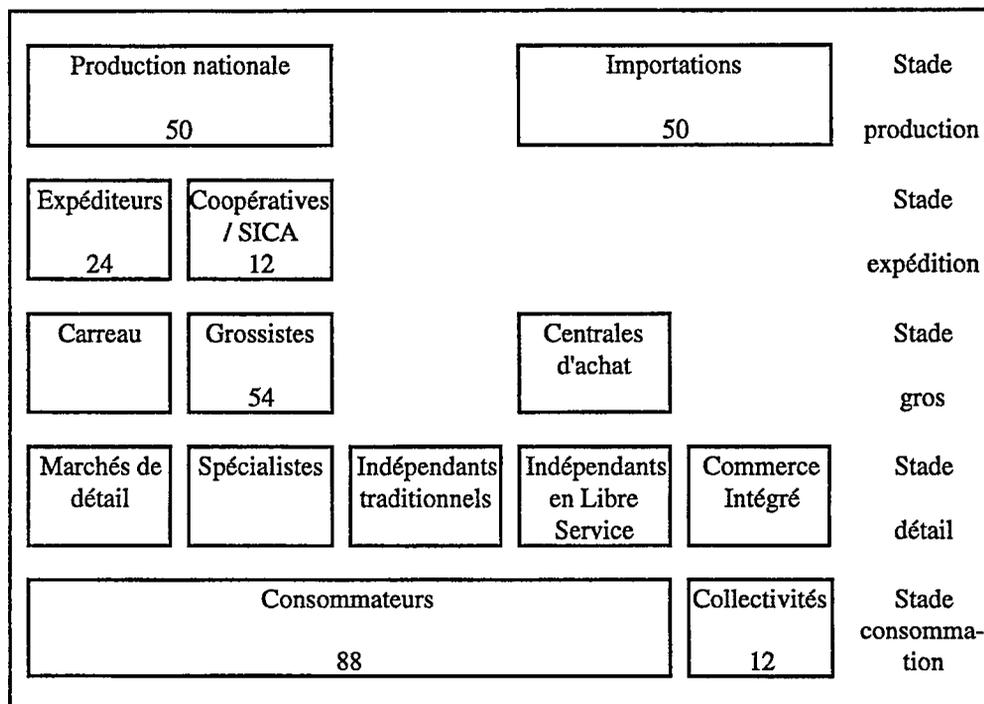
Quelques producteurs vendent directement aux consommateurs - 7,6% du total des tonnages commercialisés - (INTERFEL, 1994). Pour faciliter les échanges, les Chambres d'Agriculture incitent les producteurs et les groupements de producteurs à vendre sous la marque "PRODUITS DE LA FERME". Détentrices de l'appellation, elles assurent le contrôle des normes de qualité. L'adhésion des producteurs et des groupements de producteurs est volontaire. Les produits vendus sont divers : fruits et légumes, jus de fruits, conserves, vins, huiles d'olive, plantes et fleurs, miels, escargots, charcuteries et liqueurs.

Cependant, la majorité des produits passe par toute une série d'intermédiaires avant d'être consommée en frais. Les méso-économistes distinguent, sous l'**approche filière**, du consommateur au producteur, quatre stades caractérisés par des métiers différents : la production, l'expédition, le stade de gros et la distribution au consommateur final. Les expéditeurs comptent 800 permanents et 1 200 saisonniers et traitent 26% des tonnages de la production française (INTERFEL, 1992). Les distributeurs au consommateur final sont nombreux, 80 000 points de vente, et divers : détaillants, spécialistes ou généralistes, grandes surfaces. Ces dernières détiennent 60% du marché au consommateur, en 1993 (INTERFEL, 1994) et sont très puissantes. Plus de 2 000 grossistes et des entrepôts de gros pourvoient à la réception, au fractionnement et à l'assortiment en lots commercialisables pour les détaillants (Cf. Figure 29).

Selon leur façon d'aborder la commercialisation de leurs produits, on distingue une forte majorité de producteurs et quelques producteurs-expéditeurs. Les **producteurs** privilégient l'aspect production. Ils commercialisent sur les MIN ou au travers d'une structure collective de commercialisation (**SICA, coopérative**) ou sous-traitent à des producteurs-expéditeurs ou à des expéditeurs. Les producteurs livrent, en général, une marchandise en vrac ou en

emballage de culture. La vente peut même se faire "bord champ", c'est-à-dire que l'acheteur vient lui-même enlever le produit sur place. Pour certains produits fragiles comme les fraises, les raisins ou les asperges, le conditionnement est le plus souvent réalisé par le producteur. Les **producteurs-expéditeurs** assurent eux-mêmes les opérations d'expédition vers l'aval : tri, conditionnement, allotissement, assortiment, mise en camion, mise en gare... Ces derniers n'atteignent que 11% des tonnages de première mise en marché, en 1990, pour les fruits issus de vergers (SCEES-INSEE, 1992).

Figure 29- La distribution des fruits et légumes frais



Source : INTERFEL (1992), p. 16

Deux principaux modes de vente existent : la vente à la commission et la vente en ferme. La **vente en ferme** fixe le prix de la marchandise, de gré à gré, entre l'expédition et son client. La **vente à la commission** concerne 10 à 15% des transactions. Le prix n'est pas déterminé au niveau de l'expédition mais lorsque le grossiste destinataire, à vendu "au mieux" la marchandise. Le grossiste, commissionnaire ou mandataire, prend une commission puis communique son prix à l'expédition. Ce mode de vente est surtout utilisé dans une période d'appréciation difficile du marché, lorsqu'il n'y a pas encore de référence pour évaluer les prix, en début et en fin de campagne, ou lorsque les produits sont un peu abîmés. Pour certains produits, comme pour les clémentines de Corse, l'importance et l'habitude de la vente "sans prix" contribuent à casser toutes velléités de différenciation. Si la vente sans

prix peut être considérée, dans certains cas, comme une stratégie agressive de "dumping" pour gagner des parts de marchés, il s'agit ici d'écouler un produit frais dont la qualité sanitaire se déprécie rapidement.

La puissance économique des GMS (hypermarchés, supermarchés et supérettes) se fait, de plus en plus, sentir : 57% des achats en volume en 1987, 61% en 1993. La part des achats en hypermarchés et en supermarchés s'accroît, au détriment de celle des supérettes. L'achat sur le marché reste répandu : 22% en 1993, alors qu'il atteignait 31% en 1987. La vente directe du producteur au consommateur augmente : 4% en 1987 pour 8% en 1993 (INTERFEL, 1994).

Dix-huit groupes à dominante alimentaire et quatre grands magasins commandent le secteur de la distribution de détail des fruits et légumes. CARREFOUR, PROMODES (enseignes CONTINENT, CHAMPION...), E. LECLERC, INTERMARCHE, CASINO, DOCKS DE FRANCE (enseignes MAMMOUTH, ATAC...), SYSTEME U, AUCHAN et LES GALERIES LAFAYETTE (enseignes MONOPRIX...) sont les plus importants. Ils représentent une puissance incontournable en emplois, et en ressources financières... Face à des PME, les douze premiers groupes affichent des chiffres d'affaires au moins supérieurs à 26 000 M.F. et des effectifs supérieurs à 18 000 personnes.

Deux grandes formes de commerce se distinguent : le commerce intégré et le commerce associé. Le premier est une forme de commerce selon laquelle, à l'origine, les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient donc entre le producteur et le consommateur. CARREFOUR, AUCHAN, les magasins populaires PRISUNIC, MONOPRIX; les maisons à succursales multiples CASINO, PROMODES ont choisi ce mode de développement. Certains sont cotés en bourse : CARREFOUR, CASINO, GALERIES LAFAYETTE, MONOPRIX, PROMODES... Le commerce associé se compose d'entreprises qui se rapprochent au sein d'une même organisation. Les groupements de détaillants LECLERC et INTERMARCHE, les coopératives de détaillants SYSTEME U ont opté pour le partenariat pour atteindre la "taille seuil" nécessaire à une implantation sur le sol français. Chez LECLERC, l'adhésion à l'association des centres LECLERC est gratuite mais elle entraîne l'acceptation d'un certain nombre de conditions : respect de la politique des prix définie par l'association; adhésion à une politique de recrutement des nouveaux adhérents avec le système de parrainage, et participation effective et bénévole au fonctionnement du groupement d'achats GALEC. De même, ITM ENTREPRISES regroupe les dirigeants des points de vente et fait, dans chaque fonction, respecter les principes fondamentaux du groupement : interdépendance et prix bas (ICC, 1991).

Le secteur est composé de deux grands types de magasins concurrents : les adeptes du libre service et ceux de la vente assistée. Le libre-service comprend les hypermarchés et les supermarchés. L'hypermarché est un magasin à prédominance alimentaire, d'une surface de vente supérieure à 2 500 m². Le supermarché exploite une surface de vente comprise entre 120 et 400 m². Les grands magasins et les magasins populaires ont opté pour une vente

plus ou moins assistée. Les grands magasins sont définis comme des points de vente de vastes dimensions, non spécialisés et le plus souvent implantés en centre ville. Les magasins populaires possèdent une surface de vente moyenne et vendent un assortiment réduit d'articles à forte rotation. (KOTLER P. et DUBOIS B., 1986).

G. BARDOU (1992) analyse l'évolution historique de la stratégie des GMS. Dans les années 60, les grandes surfaces développent deux avantages concurrentiels gagnants : un assortiment plus large et des prix plus bas que les petits détaillants. Un volume de vente très grand compense les faibles marges unitaires. Dans les années 70, la consommation se ralentit et la concurrence s'exacerbe entre les grands distributeurs. Ces derniers sont alors contraints de baisser leurs prix car les réseaux de distribution sont, de plus en plus, développés et donnent la possibilité au consommateur de comparer. L'investissement dans l'outil logistique leur permet d'assumer cette stratégie de domination par les coûts.

B- La stratégie logistique

La stratégie des GMS s'axe sur une domination par les coûts : la société de consommation devant permettre à un maximum de consommateurs d'avoir facilement accès à un produit standardisé et pas cher. Cette stratégie s'applique également au secteur particulier des fruits et légumes frais.

Pour fournir un produit pas cher aux consommateurs, beaucoup de centrales ont opté pour une éviction *"des grossistes qui vendent ce qu'ils veulent et le vendent cher"* (responsable GMS, 1994). La stratégie d'évitement des intermédiaires a obligé à une centralisation de la décision et de l'action, pour bénéficier d'économies d'échelle dans la gestion des flux et des informations. Par ailleurs, devant répondre à la demande des consommateurs, en termes de **fraîcheur** et à la législation, en termes de qualité sanitaire, la grande distribution est obligée à un travail des fruits et légumes frais, en **flux tendus**. Un **approvisionnement quotidien** en quantité, en qualité (produits homogènes) et en gamme est nécessaire. Dans ce contexte, la logistique est devenue un avantage concurrentiel.

Perçue comme stratégique depuis les années 1980, la logistique a pour mission la gestion de l'ensemble des flux physiques, à la fois, dans et entre les entreprises. *"La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent"* (TIXIER D. et alii, 1996; p.33). Ces auteurs précisent que *"La logistique moderne pourrait même être simplement définie comme le processus par lequel l'entreprise gère l'ensemble de ses échanges d'informations et des éléments physiques qui en résultent avec son amont et son aval."* (op. cité, p.33). La réflexion logistique permet de gérer, au mieux, les coûts et de préserver la qualité du produit. La diminution des coûts logistiques de conditionnement, d'entreposage et de transport est très recherchée, depuis ces dernières années.

Dans cet esprit, les grands distributeurs se sont entendus au niveau de centrales européennes. D'ores et déjà, 50% des produits alimentaires peuvent faire l'objet d'achats

groupés, en Europe. Au niveau de l'**approvisionnement en fruits et légumes**, l'eurocentrale EUROGROUP a mis en commun des bureaux d'achats, sur les lieux de production, en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. J.C. MONTIGAUD et J.M. FERRY (1995; p. 14) en montrent la raison économique, grâce à l'équation suivante :

Prix de vente (100%) =	Résultat net (2%)
	+
	Coût d'achat des marchandises (82%)
	+
	Charges (16%)
	dont : salaires 7%, amortissements 3%, frais de publicité 1,5%, frais administratifs et logistique 4,5%

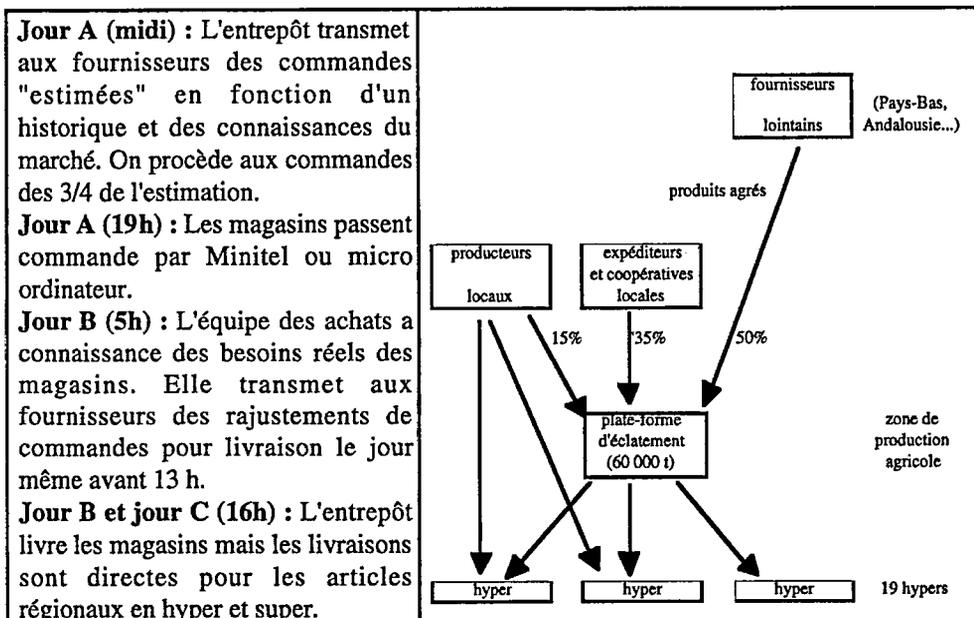
Si les GMS augmentent le prix de vente, elles encourent le risque de perdre de la clientèle. La diminution du coût d'achat des marchandises amènerait les fournisseurs à diminuer la qualité, au-dessous du seuil minimal acceptable. Les GMS jouent donc sur les charges compressibles, c'est-à-dire les frais administratifs et logistiques. En évitant le stade de l'expédition et de gros, les coûts logistiques se réduisent de 2,80 à 1,60 F/kg pour les fruits et légumes, pour un prix moyen rendu magasin de 5,50 F/kg. Cette logique a conduit les GMS à élaborer un niveau intermédiaire entre le magasin local et la centrale nationale : **la plate-forme logistique régionale**. Trois jours après que le magasin ait émis sa commande, il est livré (Cf. Figure 30).

L'excellence de la réponse logistique est très liée aux améliorations techniques du secteur. Dernièrement, certaines **innovations** logistiques, en termes de **moyens de transport, de froid** et de supports physiques du **système d'information et de communication** ont généré une augmentation de la qualité des fruits et légumes frais. L'utilisation de l'avion préserve la fraîcheur des produits importés. Avec le développement du réseau autoroutier, l'accès à des zones, précédemment enclavées, est facilité... Les conteneurs réfrigérés, les camions frigorifiques et les techniques de pré-réfrigération rapide conservent, presque en l'état, les produits évolutifs et fragiles. L'Echange des Données Informatisées (EDI) autorise ou autorisera une communication très rapide et très sûre entre les magasins et les plates-formes. Bien qu'il n'existe pas encore de codification nationale en fruits et légumes, le code barre permet une saisie rapide des nécessités de réapprovisionnements. La gestion de factures se fait, déjà, à travers le réseau informatique. Les commandes sont couramment faites par Minitel. Des innovations concernant la communication par infrarouge sont encore attendues...

L'évolution technologique du système d'informations s'accompagne d'un questionnement sur l'évolution organisationnelle liée à son utilisation (JAMEUX C., 1991). La stratégie des GMS hésite entre centralisation et décentralisation de la décision; la connaissance des

degrés de liberté des points de vente est cruciale à l'élaboration de la stratégie des fournisseurs.

Figure 30- Achat et traitement des commandes en fruits et légumes chez une GMS



Source : adaptation d'après MONTIGAUD J.C. (1992) et MONTIGAUD J.C. et FERRY J.M. (1995)

7-2 Transaction et légitimité

7-21 Economie familiale et exploitation agricole

Le syndicalisme agricole et l'Etat se sont longtemps entendus sur le modèle économique de l'exploitation agricole comme entreprise familiale spécifique, soumise aux aléas pédo-climatiques et topographiques, à deux UTH, héritée du père. Cette concorde a permis de construire toute une logique productiviste. Au début des années 80, l'augmentation des stocks européens et, en parallèle, des dépenses d'encouragement à cette surproduction, a incité, stimulée par le GATT, à une nouvelle réforme de la PAC. A la place de soutien au prix, une politique qualité et une politique structurelle ont été proposées.

Les grandes étapes de la transformation de l'agriculture sont caractérisées par deux grandes époques : lorsque la France et l'Europe n'atteignaient pas l'autosuffisance alimentaire puis,

lorsque l'offre agricole est devenue supérieure à la demande. Dans leurs études sur les étapes du développement occidental, L. MALASSIS (1991; p.3-6) et L. MALASSIS et M. PADILLA (1986; p. 10-11) montrent l'évolution des liens existant entre la société alimentaire, le modèle d'économie agro-alimentaire et le type d'agriculture, au travers d'un continuum de sociétés. La nécessité de la suffisance en calories, pour la société de pauvreté de masse a entraîné le choix d'un modèle de développement "productiviste" capable de fournir, à bas prix, des produits commercialisables pour de nouvelles formes d'organisation : les GMS.

A- De la nécessité du productivisme

L'agriculture française est très marquée, après la guerre, par l'instauration du plan MARSHALL ^[3], puis par les accords de 1961-1962 entre l'Etat et la profession agricole et par la mise en place de la Politique Agricole Commune. L'analyse historique de la PAC précise le contexte, en dynamique, dans lequel se situe l'entreprise du secteur agricole. Le rôle unificateur du syndicalisme agricole a été prépondérant pour mettre en oeuvre, le nouveau modèle de développement socio-économique.

Malgré toutes les diversités de l'agriculture, pendant longtemps, le syndicalisme a été représenté par un organisme quasi unique : la FNSEA (Fédération Nationale des Syndicats des Exploitants Agricoles) montrant une volonté d'unité syndicale. *"Le syndicalisme agricole est l'enfant de plusieurs traditions, et notamment du syndicalisme chrétien et du socialisme. [...] il [...] reste marqué par l'obsession de l'unité et la prétention de la FNSEA d'être l'épicentre et l'inspiratrice de toute l'organisation professionnelle."* (PISANI E., 1994; p. 134-136). Sa mission est l'étude et la défense des intérêts moraux et matériels des agriculteurs, quels que soient la dimension de leur exploitation, le mode de faire-valoir ou le système de production. Elle regroupe 700 000 exploitants et leurs familles. Pour les agriculteurs de moins de 35 ans, le CNJA (Centre National des Jeunes Agriculteurs) est l'organisation syndicale, antichambre de la FNSEA. Il se préoccupe des problèmes d'installation des jeunes agriculteurs et prend position sur tous les autres problèmes généraux. En collaboration étroite avec l'Etat, les deux grands syndicats ont construit tout un modèle de développement économique : le productivisme. Ils ont également participé à l'élaboration de la politique agricole européenne par la possibilité donnée aux organisations professionnelles nationales d'émettre des vœux auprès du gouvernement et auprès de la commission européenne.

Durant les années soixante, l'agriculture européenne souffre de graves problèmes structurels et est, dans l'ensemble, relativement peu performante. Les pays européens dépendent largement de l'extérieur pour la plupart des produits alimentaires de base. Dès le traité de Rome de mars 1957, l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, les Pays-Bas et le

³G.C. MARSHALL (1880-1959), homme politique américain, propose, en 1947, un plan d'assistance pour la reconstruction et le redressement financier de l'Ouest de l'Europe. L'aide américaine, prévue pour quatre ans (85% d'aide gratuite, 15% de prêts à long terme) était assortie d'une orientation de la politique européenne. (Petit Robert des noms propres, 1995).

Luxembourg esquissent une politique agricole. Elle débute véritablement avec les accords du 14 janvier 1962 (DIRECTION GENERALE VI, 1990). L'article 39 présente les buts de la PAC : accroître la productivité de l'agriculture en développant le progrès technique, assurer un niveau de vie équitable à la population agricole, stabiliser les marchés et garantir la sécurité des approvisionnements en assurant des prix raisonnables aux consommateurs. L'article 92 limite les aides accordées par les Etats nationaux. L'unité de marché, la préférence communautaire et la solidarité financière constituent les trois piliers de la PAC.

Sont ainsi créées les deux sections du FEOGA (Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole). La "section Garantie" finance les dépenses publiques découlant de la mise en oeuvre de l'organisation communautaire des marchés agricoles. Elle prend en charge les restitutions à l'exportation vers les pays tiers qui facilitent l'écoulement, sur le marché mondial, des produits agricoles de la Communauté et notamment les excédents. Elle finance les interventions diverses pour la régularisation des marchés à l'intérieur et aux frontières de la Communauté. La "section Orientation" a pour mission l'amélioration des structures de marché des produits agricoles. Elle assure, dans ce cadre, le plan d'actions communes et de mesures particulières destinées à faciliter les adaptations ou les orientations de l'agriculture rendues nécessaires par les impératifs économiques de la PAC (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 1996). Pendant de nombreuses années, la "section Orientation" ne représentera qu'un faible pourcentage par rapport à la "section Garantie" (Revue Chambre d'Agriculture, n°89, 1995).

En France, sont ainsi réaffirmés, la nécessité de l'intégration de la croissance agricole à la croissance industrielle, la capacité exportatrice de l'agriculture et le pouvoir du nouveau syndicalisme agricole. L'agriculture française profite alors bien de cet encouragement à la production. En reconnaissant la pertinence de ces principes fondateurs, E. PISANI (1994; p. 49-52) considère que *"Trois erreurs ont été commises : la mise hors politique agricole commune des aliments du bétail, pourtant concurrentes des céréales, l'aide au produit quelles que soient les quantités produites, l'insuffisante attention accordée aux systèmes de production qui exigeaient une aide à leur modernisation"*.

Dans les années 70, l'intensification de la production agricole se trouve encouragée par le renforcement des mécanismes de soutien des prix par la PAC et par l'effet "ciseaux des prix" qui encourage les agriculteurs à produire plus pour rattraper leur revenu (COULOMB P., 1991). L'autosuffisance est atteinte et la Communauté évolue vers une situation d'exportateur net, pour quelques secteurs importants de production. Suite aux idées présentées par le "plan Mansholt", préconisant un saut structurel pour promouvoir une agriculture d'entreprise, sont développées trois types d'interventions structurelles : modernisation des exploitations agricoles par le biais d'actions regroupées dans des plans de développement, encouragement à la cessation de l'activité agricole, information socio-économique et formation des personnes travaillant dans l'agriculture.

En 1975, une nouvelle disposition vise à aider au maintien de l'activité agricole en zones de montagnes et dans certaines zones défavorisées. En janvier 1973, avec l'entrée du Danemark, de l'Irlande et du Royaume-Uni, cette directive touche presque la moitié de la superficie agricole de l'Europe à neuf. En 1975, la création du Fonds Européen de

Développement Régional (FEDER) annonce la naissance d'une politique régionale européenne (Revue Chambre d'Agriculture, n°89, janvier 1995).

En 1981, la Communauté s'élargit à la Grèce et, en 1986, à l'Espagne et au Portugal.

Les années 80 voient le développement de surplus et des difficultés croissantes dues à un déséquilibre entre offre et demande solvable, pour de nombreux produits agricoles, ce qui entraîne une hausse substantielle des dépenses agricoles. Les inégalités entre secteurs bien protégés et peu protégés augmentent ainsi que les disparités intersectorielles, entre les gros livreurs intensifiés et les autres modèles. En 1984-85, sont mis en place le contrôle de l'offre et la discipline budgétaire [4], sans pour autant "*doter (l'Europe) d'une authentique politique commerciale avec les instruments correspondants*" (PISANI I., 1994; p. 49-52). Il s'agit de favoriser un meilleur équilibre des marchés et une adaptation de l'agriculture communautaire aux contraintes économiques actuelles. La Communauté inaugure une politique de prix plus proche de la réalité des marchés, elle renforce la coresponsabilité [5] des producteurs et elle instaure un régime de quotas dans le secteur laitier. Des mesures de stabilisation sont appliquées aux tomates fraîches, aux agrumes, aux pêches et nectarines, aux pommes et aux choux-fleurs. Il s'agit de fixer de quantités maximales garanties (QMG) et d'introduire des mécanismes d'ajustement en cas de dépassement. Sont aussi incitées une diversification des productions, une amélioration de la qualité et une prise en compte des équilibres sociaux et environnement du monde rural. En 1988, pour accompagner ces nouvelles dispositions, se développent les aides socio-structurelles : retrait des terres agricoles, extensification et reconversion de la production, préretraite et aide aux revenus. La Commission envisage alors une concentration sur les régions moins développées appuyée par une volonté de coordination des politiques avec la mise en oeuvre des Opérations Intégrées de Développement (OID) et des Programmes Intégrés Méditerranéens (PIM).

L'Etat limite une production agricole devenue trop coûteuse. L'unité du syndicalisme agricole se brise peu à peu. La société civile émet des doutes sur ses paysans. C'est la **crise de la légitimité de l'agriculture**; le modèle productiviste se trouve dans une impasse.

B- L'impasse stratégique du soutien aux prix

Le système d'aides productivistes coûte cher. La France est, en 1994, le premier pays bénéficiaire, tous produits, des aides du "FEOGA-Garantie", avec des subventions atteignant 8 000 000 écus, sur les 33 000 000 écus du budget des 12. Proportionnellement

⁴La discipline budgétaire décidée par le Conseil comporte un encadrement quinquennal des crédits qui s'est traduit pour le FEOGA-Garantie par l'établissement d'une "ligne directrice". La ligne directrice agricole détermine le plafond maximum à l'intérieur duquel doivent évoluer les dépenses des marchés agricoles sur un exercice donné. (DIRECTION GENERALE VI, 1990)

⁵Coresponsabilité : principe suivant lequel les producteurs contribuent eux-mêmes au financement partiel et à la totalité des dépenses publiques d'intervention sur les marchés (GUTH J.P., 1982).

aux autres activités agricoles européennes (grandes cultures 12 700 000 écus, produits laitiers 4 000 000 écus, viande bovine 3 500 000 écus, sucre, huile d'olive), les fruits et légumes profitent, globalement moins, des dépenses du "FEOGA-Garantie" (1 600 000 écus). Ce sont les pays méditerranéens (Grèce, Espagne, Italie et dans une moindre mesure la France) qui bénéficient le plus de l'aide du "FEOGA-Garantie" au niveau des fruits et légumes. Le système des retraits, financé par le FEOGA, outre son coût, est aussi très mal perçu par les consommateurs. Il s'agit de retirer du marché, avant leurs ventes, les quantités de produits jugées excédentaires et pénalisantes pour le maintien des cours. Lorsque la situation du marché fait apparaître un risque d'effondrement, les organisations de producteurs retirent une partie de leur production des circuits de commercialisation au cours des premiers mois de la campagne. Les principaux fruits et légumes concernés sont les pommes, les choux-fleurs et les pêches. Pour la campagne, exceptionnellement excédentaire, 1992/1993, 1 198 milliards de kg ont bénéficié d'une aide de 1 173 milliards de francs. En 1995/1996, le retrait à payer de 1,54 F/kg, en moyenne, pour l'abricot à 0,51 F/kg, en moyenne, pour l'aubergine (ONIFLHOR). Les 0,91 F/kg payés, en moyenne, en 1992, pour la pomme ne couvrent pas les frais de production : 2,15 F/kg. Le même manque à gagner apparaît pour la poire (2,14 F/kg contre 0,78 F/kg) ou le pêche (4,84 F/kg contre 1,44 F/kg) (AULAGNIER M., 1994). Le système de retraits a des effets pervers. Depuis quelques années, s'est installé le paradoxe : produire dans le seul but du retrait. Il est vrai que ce retrait constitue quelquefois un débouché particulièrement rémunérateur (LOILLET D., 1994). En outre, avec le système de soutien des prix agricoles, ce sont les entreprises qui contribuent le plus à la surproduction qui bénéficient de plus d'aides.

Les concours octroyés par la "section orientation" ont atteint 450 000 000 écus, en 1993. L'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la France en sont les principaux pays bénéficiaires. Les concours octroyés par le "FEOGA-Orientation" sont très largement destinés à la viande, aux fruits et légumes et aux laits et produits laitiers. L'Italie et l'Espagne, puis la France tirent le plus profit du "FEOGA-Orientation" pour les fruits et légumes (MINISTERE DE L'AGRICULTURE, 1996)

Depuis la volonté du gouvernement de l'époque, d'ouvrir à d'autres syndicats la négociation avec l'Etat, l'unité se fissure. *"Ensemble les organisations minoritaires ont rassemblé 37% des voix aux élections des chambres d'agriculture en janvier 1995. [...] pour être minoritaires, la Confédération paysanne (orientée à gauche), la Coordination rurale (droite) et le Modef (Mouvement de défense des exploitations familiales proche du PCF) n'en sont pas moins des syndicats légitimes, et leur représentativité, sectorielle ou géographique, ne peut être mise en doute. C'est une hantise constante de la FNSEA de voir resurgir périodiquement des concurrents qui troublent le bel ordonnancement de la cogestion de la politique agricole depuis plus de quarante ans et les critères de redistribution de la manne publique (167,1 milliards de francs en 1974 dont 74,1 au titre de la protection sociale et de la solidarité. Le conseil de l'agriculture française (le CAF) qui regroupe la FNSEA, le CNJA (Centre National des Jeunes Agriculteurs), le Crédit Agricole, la Mutualité sociale, les coopératives et les chambres d'agriculture, n'a en effet jamais accepté d'ouvrir ses rangs aux "trublions" qui voudraient voir modifier le régime*

d'attribution des subventions ou les règles de financement des syndicats par le biais de la formation." (GROSRICHARD F. et CHATAIN G., 1996; p. 7).

La crise de légitimité des producteurs agricoles est dans les quotidiens de la presse nationale, dans la bouche des consommateurs et se développe dans les institutions scientifiques spécifiques [6]. Les citoyens, aujourd'hui majoritairement urbains mais souvent issus "de la terre", entretiennent avec l'activité agricole des relations ambiguës. L'insistance sur les fraudes, l'affaire de l'encéphalopathie spongiforme bovine, le montant des subventions accordées, la pollution des nappes, la claustration des animaux... montrent une image de l'agriculteur plutôt dégradée.

Avec, en toile de fond, les négociations internationales du GATT, en janvier 1991, la Commission Européenne émet des propositions de réforme avec le rapport McSHARRY : *"Si auparavant la PAC était vue comme la pierre angulaire de l'édifice, elle paraissait maintenant de plus en plus comme un obstacle au développement d'une Communauté équilibrée et dynamique - ceci à cause de sa part disproportionnée du budget, l'incompatibilité de sa philosophie interventionniste et de ses dispositions agrimonétaires avec le Marché Unique de 1992 et avec l'Union Monétaire des années 90 [...] et à cause de son association dans l'esprit du public avec le gaspillage, la fraude et les problèmes de l'environnement"*. Les mesures McSHARRY sont de deux sortes : changements de certaines organisations de marché et mesures d'accompagnement. Les changements prévus sont importants : baisse des prix, paiements compensatoires non liés à la production et encouragement - voire obligation - à réduire la production au niveau de l'exploitation. Le principe de la modulation dans le plan McSHARRY protège les petits producteurs, soit en leur accordant des primes à l'hectare sans obligation de geler une partie de leur surface, soit en accordant des primes par unités de cheptel jusqu'à une certaine taille du troupeau (BURREL A., 1991).

Le 15 avril 1994, les Douze signent à Marrakech l'acte final des accords du GATT. Pour leur mise en oeuvre, une modification de la législation communautaire s'impose, en particulier pour le volet agricole. Deux accords intéressent particulièrement l'agriculture. Le premier porte sur les marchandises : réduction des droits de douane, des subventions aux exportations, des soutiens accordés à l'agriculture. Le troisième concerne les droits de propriété intellectuelle, il protège donc, entre autres les produits sous AOC.

Les accords du GATT stipulent que la politique de la CEE facilite l'accès des **importations** à son marché. La **réduction des quantités exportées avec restitutions** [7] est imposée. Le **démantèlement progressif des droits de douane** comporte une clause de sauvegarde qui peut être déclenchée, après notification du GATT, en cas de problèmes graves comme

⁶Les interventions du colloque "L'agriculture et la Gestion des Ressources renouvelables" du 29 et 30 mai 1991, co-organisé par le Ministère de l'Environnement et le CNRS sont présentées dans la revue économie rurale n°208-209 de mars-juin 1992. Plus récemment, B. ROMAGNY (1996) propose une réflexion sur la taxation des pollutions agricoles.

⁷Aides communautaires aux exportations sur les pays tiers.

l'augmentation trop importante des importations ou la baisse trop grande des prix. Le **prix de référence est remplacé par le prix d'entrée** qui peut donner lieu à l'application d'une taxe compensatoire, calculée à la frontière, lot par lot. Les certificats d'importation et les contrôles phytosanitaires, instaurés à l'entrée de la communauté, restent en vigueur.

Au niveau des fruits et légumes, les accords du GATT auront des effets prévisibles, notamment la **perte de compétitivité des exportations** (GIJSBERTS L., 1994). Entre 1995 et 2000, la réduction de 21% des quantités exportées avec restitutions et de 36% du montant des restitutions s'appliquera à l'ensemble des fruits et légumes et non pas produit par produit. Les exportations de fruits et légumes subventionnées devraient baisser de 43 000 tonnes chaque année. La baisse chaque année, jusqu'en 2000, de 6% du taux des restitutions est un élément négatif pour les professionnels français, au moment où leurs ventes, sur les destinations lointaines, redémarrent.

Dans le cadre de la réciprocité des échanges, il s'agit, pour la France dans les prochaines années, de parvenir à lever les barrières phytosanitaires qui subsistent encore sur certains pays. Les principales contraintes aux échanges internationaux de fruits frais sont d'ordre phytosanitaire, certains pays exigeant l'absence totale sur le sol du pays exportateur, de certains insectes nuisibles ou de maladies (CFCE, 1994).

Le système productiviste a contribué à éliminer plus de 25% des exploitations agricoles, de 1980 à 1990. Il a souvent induit un comportement d'exploitation de rente ricardienne (TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A., 1997) des exploitants agricoles. Pour changer la politique agricole, l'Etat doit proposer de nouveaux outils mais également instaurer une nouvelle atmosphère propice à ne pas désespérer les producteurs.

7-22 Le système de prix dans l'atmosphère fordiste

Pour plus de clarté, la chaîne "PME-intermédiaire-GMS" est scindée en deux "moments logistiques"; c'est-à-dire, les transactions entre une entité "PME offreuse" et une autre "intermédiaire-GMS". Ce choix correspond à une volonté de mise en évidence de l'influence stratégique exercée par les GMS sur les entreprises intermédiaires, d'expédition et de gros, qui sont alors transformées en "courroies de transmission" [⁸]. Ainsi, deux points de vue sont abordés : celui des GMS puis celui des offreurs. Et si, le système de prix a toujours eu un coût, lié à l'existence des imperfections de marché, ce coût a pu être acceptable mais il devient de plus en plus trop inefficace.

⁸C'est pourquoi, la suite du chapitre n'emploiera généralement pas entité "intermédiaire-GMS" mais uniquement GMS.

A- Le système de prix a un coût acceptable

La bipolarisation des achats des consommateurs est du type "losange". Avec l'intérêt des consommateurs pour l'aspect prix des produits, les grandes surfaces ont réalisé une partie de leur **politique de communication sur la baisse ou la petitesse des prix**, en linéaire. Ces dernières années ont connu le développement des marques "premiers prix", des "prix écrasés" (MAMMOUTH). Pour assumer une stratégie de vente de produits à bas prix aux consommateurs, les GMS recherchent, en externe, auprès de leurs fournisseurs, des prix d'achat compétitifs et en interne un coût d'achat et de vente minimum. L'important est de réussir des "coups" commerciaux. Quelquefois, les acheteurs préféreraient "*acheter un peu plus cher pour jeter moins*" (*responsable GMS, 1996*) mais la politique de l'enseigne n'autorise pas cette incartade. Cela explique aussi la préférence pour l'achat de fruits durs, pas murs mais moins fragiles et plus faciles à transporter et à conserver.

Si les fruits et légumes affectés à la transformation bénéficient de contrats avec les industriels, ceux destinés au marché du frais font l'objet d'une **négociation quasi journalière**, sur les prix, entre les PME et les acheteurs de GMS. Dans une situation de "guerre concurrentielle" entre les enseignes, le rayon fruits et légumes est "*l'image prix d'un hypermarché*" (*responsable GMS fruits et légumes national, 1996*). La négociation quotidienne permet aux GMS, de se targuer, auprès du consommateur, de vendre au "*prix du marché [forain] du jour*" (*responsable GMS fruits et légumes national, 1996*).

Globalement, l'**incertitude** monte sur les marchés : exacerbation de la "guerre des prix" entre les GMS et mondialisation de l'offre...

Les acheteurs possèdent un "pool" de fournisseurs potentiels. Pour trouver le bon prix, ils font jouer les producteurs les uns contre les autres. Le producteur proposant la meilleure offre est alors sélectionné. Le client exerce un chantage sur son fournisseur. Cette méthode est la plus efficace, du point de vue de la théorie économique standard, pour diminuer les risques et trouver les meilleurs prix. Elle l'a aussi été longtemps pour les acheteurs de GMS pendant toute "l'atmosphère fordiste" avec la création de plate-forme régionale logistique.

La négociation avec les GMS induit, pour le producteur, des coûts en temps, en énergie et en argent.

La **substituabilité des fournisseurs** de toutes les régions de production est totale pour les produits non différenciés. Les producteurs agricoles des zones à faible potentialité et à fort risque agronomique, et donc à sur-coût de production, sont encore plus sensibles à ces turbulences.

Pour assurer leur survie, quasiment au jour le jour, les entreprises en difficultés financières sont, tactiquement, tentées par les occasions qui se présentent. Il vaut mieux vendre pas cher que ne pas vendre. En effet, pour conserver la fraîcheur des denrées périssables que sont les fruits et légumes, la vente s'effectue le plus vite possible. Cela induit une pression à la baisse sur les prix, même si le producteur possède des installations frigorifiques ou si au travers de certains MIN, réputés pour leurs produits de "non-qualité", le producteur peut

écouler les invendus. Mais, malgré cela, l'incertitude liée à la transaction reste grande et ces incertitudes augmentent le **comportement opportuniste** des offreurs.

Les **coûts de transaction** sont élevés mais restent acceptables. La **négociation** est souvent précédée d'une pré-négociation. *"Le choix des producteurs se fait par bouche à oreille, grâce à des rencontres fortuites ou à des démarches de producteurs. Puis, si l'enseigne est intéressée, elle convoque le fournisseur"* (responsable GMS, 1996). Engager une négociation avec un client potentiel, exerçant de surcroît son pouvoir de domination, requiert une personnalité forte et rompue aux techniques de vente. Avant d'être référencé dans le pool de fournisseurs potentiels, par une GMS, le producteur entame des démarches, préalable sinon à la confiance, du moins à la connaissance réciproque. La prise de contact nécessite d'envoyer des documents présentant l'entreprise, voire même d'organiser des visites mutuelles. La fiabilité du co-contractant est toujours testée et une période probatoire aura lieu. Ce n'est qu'après ces mises à l'épreuve que les transactions plus conséquentes et plus fréquentes commenceront. Ces longues pré-négociations sont coûteuses. En outre, certaines pratiques commerciales obligent l'offreur à inciter, financièrement, l'achat par des systèmes, pas toujours légaux, de contre-facture ou sur-facture.

Le besoin en **actifs spécifiques** est faible car la transaction porte sur une qualité minimale (Cf. Figure 31).

Figure 31- Le système de prix a un coût acceptable

offre	atmosphère "fordiste" caractéristique de la transaction : contrat classique		GMS	
	point de vue de l'offre	point de vue de la GMS		
	- à chaque fois que cela marche	fréquence		- quotidienne
	- prix - opportunisme	incertitude		- prix - opportunisme
	- peu	actif spécifique		- peu de besoin - plate-forme régionale - pool d'offreurs concurrents
le système de prix a un coût acceptable				

B- Le système de prix a un coût trop inefficace

Tous les opérateurs du secteur alimentaire sont, directement, concernés par la diminution de la consommation de fruits et légumes frais, au profit de produits industriels de substitution. En plus, le consommateur devient versatile.

L'étude SECODIP (1991) a montré que deux logiques dominent pour gérer la relation des GMS avec leurs fournisseurs : la confrontation et la coopération. En France, la confrontation prédomine, alors que dans les autres pays européens, serait plutôt choisie la coopération. Cet état de fait est explicable par des raisons d'ordre culturel et structurel. En Europe, les entreprises ont adopté une comptabilité transparente : la méthode des coûts directs. En France, la répartition des charges de structures empêche, par sa non-transparence, l'élaboration de négociation constructive, notamment au niveau des coûts logistiques. En outre, en France, la non-transparence s'étend également aux conditions de vente : la négociation de ristourne promotionnelle, de "contre-facture" et de "sur-facture" augmente la marge commerciale des distributeurs français qui est la plus faible d'Europe. Par ailleurs, pendant longtemps, les délais de paiement ont permis, aux GMS, de se faire financer par leurs fournisseurs. Cette pratique est maintenant abolie avec la fixation des paiements à trente jours fin de décade [9].

Le climat de confrontation "distributeur-producteur" a longtemps été prégnant dans les fruits et légumes frais. La négociation "prix-quantité" reste le plus souvent quotidienne, voire bihebdomadaire, en fonction des produits : *"en quatrième gamme on achète une fois par semaine; en bio, une fois par semaine; en fruits sec, une fois par mois, en pomme et pêche, on achète déjà pour trois jours"* (responsable GMS, 1996). Les prix sont établis sur la base des cours des MIN. Les propositions de "prix-quantités" se font par Minitel ou téléphone.

Ainsi, les **comportements opportunistes** caractérisent les échanges PME-GMS, entraînant un coût, au passage par le marché. La grande distribution est consciente que cette logique d'une "réserve" de fournisseurs à disposition est improductive dans cette fin "d'atmosphère fordiste". Elle induit des coûts de gestion informatique et de contrôles et des risques de faire baisser la qualité des produits en deçà d'un seuil acceptable pour le consommateur.

La périssabilité des produits frais augmente, également, le risque que le produit soit rejeté par le client. Un produit livré et non accepté n'est pas retourné, il occasionne donc une perte nette. Parmi les producteurs, une rumeur a longtemps couru sur un problème de **risque moral** : les grands distributeurs hégémoniques rejetteraient, quelquefois, des fruits et légumes sains, afin de ne pas payer un prix jugé, a posteriori de la négociation, trop élevé par rapport au reste du marché.

Dans un univers où l'opportunisme règne, la **sélection adverse** entraîne des coûts de contrôles très importants pour les GMS. Les producteurs peuvent tromper les GMS sur la

⁹Ordonnance du 1/12/1986 sur la transparence et les pratiques restrictives, modifié par la loi 92-1442 du 31/12/1992, applicable à partir du 1/07/1993.

qualité de leurs produits et fournir des denrées qui ne se conserveront pas jusqu'au magasin, en cas de récolte sous la pluie, de manipulation trop violente occasionnant des coups sur les fruits... mais aussi de conditions climatiques particulières : "*certaines années, les cerises ne tiennent pas*" (responsable GMS fruits et légumes, 1996).

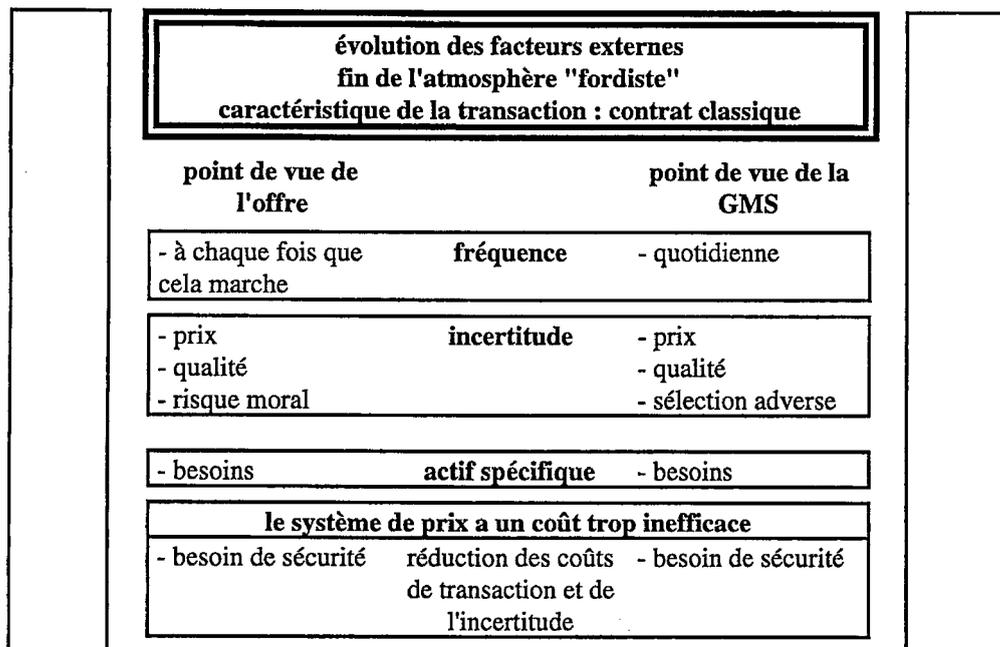
La **croissance des externalités négatives** est mise en avant de l'aveu même des professionnels qui soulignent les risques liés aux comportements opportunistes et individualistes, aux "tricheries" de quelques-uns, néfastes à l'image de toute une région de production. Ils souhaitent, dans le verbe, établir des règles du jeu qui empêchent ces procédés mais, dans l'action, l'importance des coûts de contrôles ou les contraintes sclérosantes sont souvent dénoncées.

Le système de prix a un coût de plus en plus important, parce que, peu à peu, les consommateurs vont dénoncer la qualité trop faible des produits et vont désirer des produits ayant du goût. Et, la pression des "hard discounters" montre la limite de la rentabilité d'une telle stratégie. Les champions de la stratégie de domination par les coûts sont, aujourd'hui, les "hard discounters". Le discounter est une entreprise de commerce intégrée cherchant à offrir les prix les plus bas en rationalisant, par tous les moyens possibles, les méthodes de distribution (KOTLER P. et DUBOIS B., 1986). Au début des années 90, étant donnée l'actualité du problème, de nombreuses études ont été menées pour cerner la meilleure stratégie à adopter face aux hard-discounters : s'aligner ou se différencier. Certaines enseignes françaises, dès 1992, ont développé leurs propres magasins de hard-discount : ED chez CARREFOUR, LE MUTANT chez les COOPERATEURS DE NORMANDIE ET DE PICARDIE, CDM chez INTERMARCHÉ... Dans le nouvel univers de concurrence, le passage par le marché entraîne un sur-coût excessif, tant pour les producteurs que pour leurs clients GMS : "*il faut réduire les coûts de transaction*" affirme, textuellement, un responsable du secteur fruits et légumes frais en GMS (1996). La réduction de ces coûts de transaction et la gestion de l'incertitude sont requis pour parvenir à une meilleure efficacité économique. Les imperfections croissantes amènent les co-contractants à se poser la question du "faire, faire-faire ou faire avec".

Les relations avec la production agricole sont souvent ponctuées de l'affirmation "*à chacun son métier*" (responsable GMS, 1996). Peu de distributeurs, de grossistes ou d'industriels se sont lancés dans la production agricole, à l'exception de quelques cas. Le groupe agro-alimentaire NESTLÉ, suite à une campagne de boycott sur les petits pots pour bébés suspectés de contenir de l'allar [10], a choisi d'intégrer la production de ses intrants pour cette activité. La centrale d'achat suisse MIGROS SANOS a opté pour un encadrement semi-intégré des producteurs qui font des produits respectueux de l'environnement. Lorsque le grossiste à service complet POMONA n'a pas trouvé d'ananas de qualité suffisante, il a acheté une plantation au Sénégal (Cf. Figure 32).

¹⁰L'allar est une hormone de croissance utilisée sur les pommes

Figure 32- Le système de prix a un coût trop inefficace

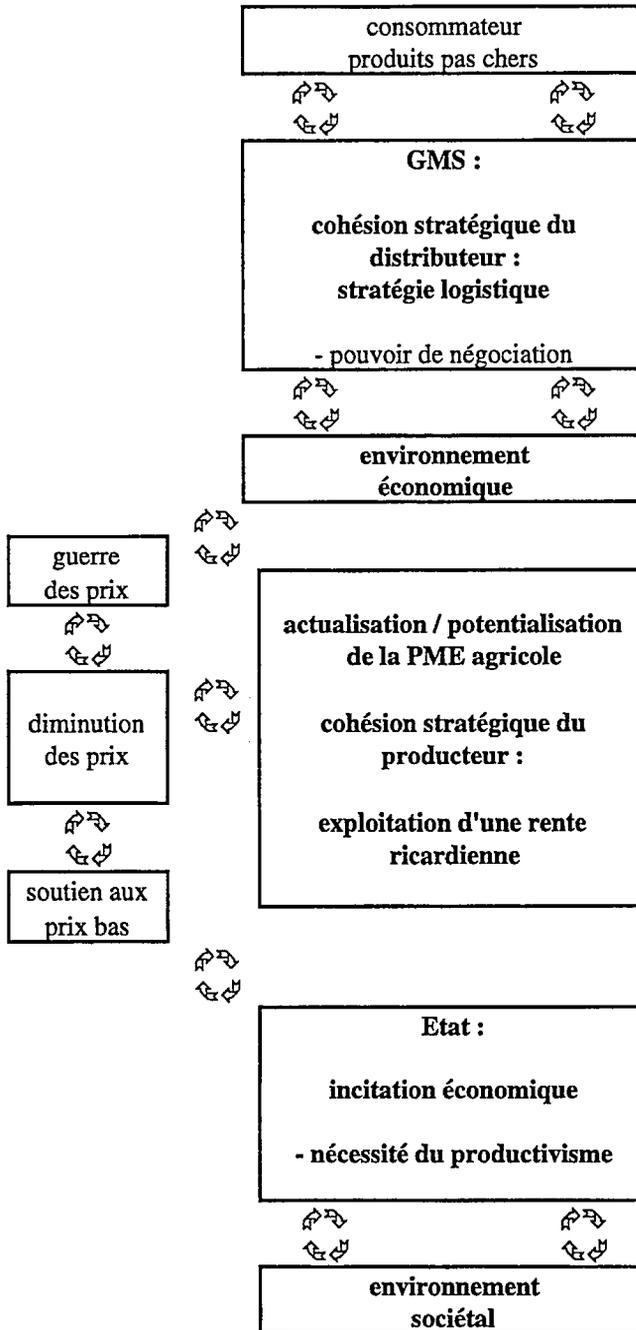


Conclusion chapitre 7

Le productivisme a longtemps encouragé la potentialisation de la PME agricole en favorisant les investissements dans toujours plus d'engrais, plus de matériel... Mais l'évolution de la transaction PME-GMS dans l'atmosphère fordiste montre l'importance d'intégrer la dimension "légitimité" de l'action entrepreneuriale subventionnée par l'Etat. Si l'exploitation d'une rente ricardienne, essentiellement de type coût, a été "compétitive" pendant une certaine période; la pression de plus en plus forte exercée sur le prix a entraîné une baisse de la qualité des produits. La qualité des produits productivistes est aujourd'hui contestée : production trop polluante, beaux et gros produits sans goût. Le sacrifice de la qualité a entraîné un système de prix engendrant des coûts de transaction beaucoup trop importants. Cette évolution a alors participé à la genèse de la crise de la mission et de la légitimité.

A cause du changement de l'environnement économique et sociétal, les exploitations agricoles doivent passer du modèle traditionnel de l'entreprise familiale pour se transformer, non pas en de grandes organisations hiérarchisées (CHANDLER A.D., 1989) mais en PME compétitives. Cette réflexion implique un mouvement stratégique de l'exploitant agricole en entrepreneur. La quête de **justification** permettra de retrouver des espaces de cohésion tant avec la mission que la légitimité (Cf. Figure 33).

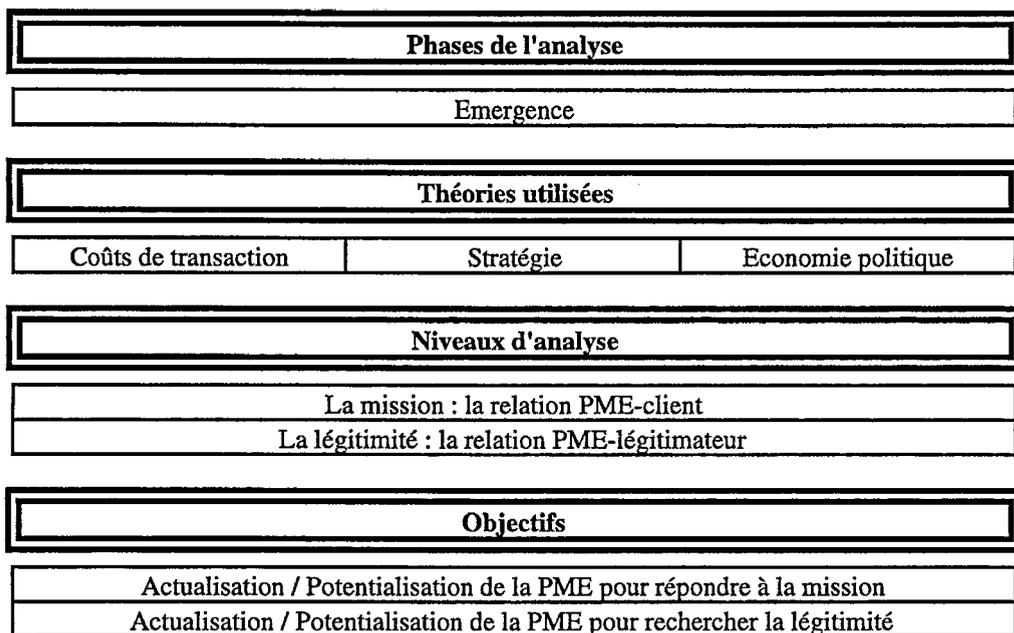
Figure 33- La transaction PME-GMS dans l'atmosphère fordiste



Chapitre 8 : La transaction PME-GMS dans l'atmosphère qualité

Fondé sur des accords européens datant de 1960, l'encouragement au productivisme est aujourd'hui dénoncé. Parallèlement, le syndicalisme agricole majoritaire connaît une remise en question de son hégémonie et de ses prises de position unitaire. Quant à l'Etat, il devient incapable de supporter la charge financière d'une telle prise en charge qui s'est, au long des années, avérée injuste envers les structures qui en avaient, peut-être, le plus besoin. La crise inhérente à un affrontement de plus en plus direct avec le marché mondial est accrue par des accusations diverses qui ont conduit L. GUYAU, Président de la FNSEA, à proclamer lors du congrès annuel du syndicat, de mars 1996, "*nous ne sommes tout de même pas des empoisonneurs!*" Ainsi, certaines entreprises agricoles sont en crise, tant au niveau de leurs liens avec l'environnement économique - crise de la mission - qu'avec l'environnement sociétal - crise de la légitimité -. Elles doivent mieux définir, pour mieux défendre, un métier et une identité. Des opportunités existent. Le nouveau système de consommation demande des produits basiques à moindres coûts mais aussi des produits différenciés, voire "authentifiés". Dans ce cadre, les GMS font évoluer leur relation avec leurs fournisseurs et deviennent plus fidèles. De même, par le biais, de nouvelles politiques qualité et structurelle de l'U. E., les PME sont incitées à élaborer des stratégies de différenciation (Cf. Figure 34).

Figure 34- Les modèles utilisés pour analyser la transaction PME-GMS



8-1 Evolution de la mission : la logistique stratégique

L'évolution de la mission de la PME agricole est analysable par rapport à l'émergence d'un nouveau modèle de consommation et par rapport à la nouvelle demande des GMS en termes de produits de qualité intrinsèque et de produit/service de qualité.

8-11 Le modèle de consommation en carafe

La PME agricole se trouve face à une crise recelant des opportunités pour la consommation de fruits et légumes frais. Si d'un côté, les fruits et légumes sont accusés de ne plus avoir de goût ou d'être trop longs à préparer, ils disposent d'un fort potentiel de différenciation pour des consommateurs en quête de sens.

A- Manque de goût, trop long temps de préparation...

L'évolution de la consommation des ménages européens, entre 1970 et 1988, montre que le poste nourriture baisse (30% des dépenses en 1970; 21% en 1988), ainsi que l'habillement (9% puis 8%) et les équipements (9% puis 8%). Le budget consacré au logement augmente (16% puis 17%), de même que ceux dédiés à la santé (5% puis 7%) et au transport (12% puis 15%). En outre, le rythme de l'accroissement des dépenses des ménages a tendance à ralentir, depuis 1990, dans les différents pays européens (SECODIP, 1991). En France, le même mouvement est perceptible avec une part de l'alimentation qui atteint 16% des dépenses des ménages, en 1992 (SCEES-INSEE).

Les fruits et légumes à la vente sont classés selon cinq catégories. La **première gamme** concerne tous les fruits et légumes frais, crus, vendus "en l'état". La **deuxième gamme** regroupe les conserves cuites. Les surgelés appartiennent à la **troisième gamme**; elle s'est installée dans les années 60 en France. La **quatrième gamme**, révélée en 1984 en France, est synonyme de "prêt à l'emploi", "prêt à cuire" ou "prêt à consommer"; les fruits et légumes sont crus. La **cinquième gamme** est définie par une double cuisson sous vide, conservant arômes et vitamines. Elle est apparue dans le commerce français, en 1989 (SABINO J., 1990). Globalement, la consommation de légumes frais ou transformés, hors pommes de terre, en France, a augmenté, entre 1970 et 1990, de 119 à 122 kg/habitant/an, grâce, notamment aux surgelés. Durant la même période, la consommation de fruits frais ou transformés est passée de 74 à 83 kg/habitant/an, avec une hausse de la demande pour les produits exotiques (SCEES-INSEE).

Les études menées par E. KRAEUTLER et alii (1996) et E. KRAEUTLER et C. ROTY (1996) fournissent un éclairage statistique commenté sur la consommation des fruits et légumes. La part des dix premiers fruits dans les achats des ménages correspond à 89% du total des dépenses pour les fruits (CTIFL, 1993). En tête, se trouvent la pomme (18% des parts de marché en valeur en 1993), la banane (13%), l'orange (11%), les pêches/nectarines (10%), les clémentines/mandarines (9%) et le raisin (7%). Les fruits métropolitains

concernent encore 56% des dépenses en 1993, mais ils sont en légère baisse par rapport à 1990 (58%). Les fruits exotiques ont gagné des parts de marché de 17% en 1990 à 18% en 1993. La consommation de fruits frais chute depuis 10 ans : 62,3 kg/personne/an en 1985 pour 58,5 kg/personne/an en 1995. De 1985/1986 à 1994/1995, le recul concerne les pommes (-0,2 kg/personne/an), les oranges (-1,7 kg/personne/an), les pêches (-1,4 kg/personne/an) et les raisins.

Pour les légumes, la tomate est le produit le plus important dans la structure des dépenses d'achat (17%), puis viennent la salade (13%), l'endive (9%) et le melon (7%). Contrairement aux fruits, et à un niveau très global, il est possible de dire que l'offre française des légumes correspond mieux à la demande. En 1990, la consommation en kg/an/habitant s'élève à 11 pour la tomate; 7 pour la salade; 3,3 pour l'endive et 4,2 pour le melon.

Cette baisse de la consommation des fruits frais n'est pas due à l'augmentation des prix à la consommation des fruits et légumes frais, de 1980 à 1993, parallèle à l'ensemble des prix alimentaires (SCEES-INSEE). Cette baisse est accentuée par la compétition des autres produits industriels de substitution, à qualité sûre et constante, comme les produits laitiers et les crèmes glacées... Mais, Il s'agit aussi des modifications de structure de la population française - augmentation des ménages aux revenus modestes [¹] -, de l'évolution des circuits de distribution peu adaptés aux produits fragiles et de la modification des attentes des consommateurs [²] (KRAEUTLER E. et alii, 1996; p. 15). En outre, triste perspective pour l'avenir, les jeunes ont tendance à manger moins de fruits que les personnes de plus de 65 ans. Cependant, l'article reste très quantitatif et n'aborde pas les problèmes de goût [³].

Le consommateur souhaite avoir du temps libre ou libéré (ICC, 1991). Cette caractéristique du monde moderne est une menace pour l'utilisation des légumes frais car ils nécessitent souvent une préparation plus longue que celle des produits de quatrième ou de cinquième gamme.

Certains fruits et légumes sont présents toute l'année sur les linéaires, comme la pomme, la poire, la banane, la tomate, la salade ou la carotte. D'autres, au contraire, ont encore une offre très saisonnière : pêche, raisin, abricot, cerise, fraise, melon... La saisonnalité des

¹"Les ménages aux revenus modestes sont très largement sous-consommateurs (leur consommation de fruits frais est inférieure de 20% à celle de la moyenne des ménages) (KRAEUTLER E. et alii, 1996).

²La consommation de fruits frais diminue pendant les repas. Les fruits frais rencontrent également des problèmes de praticité (fragilité, jus, peau...) pour la consommation en dehors du domicile. La bonne image des fruits exotiques et l'attachement des consommateurs à la saisonnalité des fruits sont remarquables.

³Le quotidien Libération du vendredi 13 décembre 1996 (p. 19) proposera une autre lecture de cette analyse dans un style très journalistique. "La variété (de pomme) qui a le plus souffert de la désaffection est la golden, qui paie le prix d'un goût insipide et d'une texture farineuse". "La grande distribution [...] a eu tendance à favoriser de beaux fruits résistants au détriment du goût". "De 1988 à 1995, la consommation (de pêche) par tête s'est effondrée de 40%. Là encore, la médiocre qualité gustative a pu jouer le rôle de repoussoir".

produits est à la mode, avec le débat sur la "vraie bonne grande cuisine" réalisée avec des produits de saison qui s'oppose à la "cuisine désaisonnalisée". Malgré cette querelle médiatique des anciens et des modernes, il n'est pas évident que le consommateur adhère à cette vision. Pourtant, dans ce bilan de baisse de la consommation des produits frais, des opportunités naissent, même si le consommateur émet une demande difficilement saisissable (CATHELAT B. et M., 1991).

B- Quelle différenciation : origine? goût? mode de production?

La bipolarisation des achats des consommateurs devient de type "losange" avec une base élargie liée à l'augmentation d'achats de produits "basiques" au meilleur prix et un goulot plus évasé dû à la **hausse des achats de haute gamme**, pour des moments privilégiés (SECODIP, 1991). La traduction de ce phénomène, en termes de consommation de fruits et légumes frais, montre qu'il existe encore une demande pour des produits à faible prix et à qualité minimale; 44% des clientes sont encore très intéressées par les prix. Une forte proportion choisit également son magasin en fonction des offres promotionnelles proposées. Les entreprises de production, en stratégie de domination par les coûts, trouveront encore des marchés porteurs. Ce modèle de consommation en carafe laisse entrevoir des possibilités de différenciation produit/marché, à construire, pour les PME agricoles.

Le profil du consommateur européen est caractérisé par un double mouvement : à la fois, une convergence dans les grandes évolutions et le maintien de différences dans les habitudes et les comportements, selon les pays. Des produits "post-culturels" qui transcendent les particularismes nationaux, apparaissent comme le ketchup ou les pizzas surgelées mais aussi des fruits frais comme la Granny Smith, l'avocat ou le kiwi. L'ensemble des consommateurs européens recherche des produits **bons pour la santé** et des produits rapides à préparer.

Les Allemands insistent sur la nécessité d'équilibre avec des produits bons pour la santé et de bon **goût**. En France, le consommateur a envie de produits "faits maison". Des spécificités culturelles demeurent pour la préparation des légumes ou des salades. En outre, la sensibilité aux problèmes d'environnement varie selon les pays européens. Si les pays du Nord de l'Europe, la Suisse Allemande et l'Autriche sont concernés par les **problèmes d'environnement**, en France, cette préoccupation reste mineure (Europanel).

Lors de l'achat de fruits et légumes frais, le **choix** est d'abord **visuel**. L'achat "programmé", sur liste, lié au besoin (34%) prédomine, suivi par l'achat "raisonné" en fonction de la qualité des produits offerts (30%) et par l'achat par impulsion (15%). 47% des consommateurs expriment des attentes en termes de **qualité**. La **fraîcheur** des produits (62%) est le premier critère qui pousse la ménagère à fréquenter tel ou tel point de vente. 90% [4] de la clientèle s'intéresse à l'indication d'une date limite de consommation; 78%

⁴Expression en termes de notoriété assistée.

aimerait que soit mentionné, systématiquement, le pays ou la région d'origine. Les possibilités de dégustation, les informations diététiques et des recettes pour préparer les produits sont aussi signalées (CTIFL).

L'attention pour des produits bons pour la santé n'est pas toujours corrélée avec le souci des produits respectueux de l'environnement. Toutefois, lentement, ces préoccupations intéressent le consommateur : bien se nourrir devient un acte de prévention contre les maladies. Cette liaison a, d'ailleurs, déjà été exploitée par les producteurs de pommes. Dans leur publicité générique, ils font appel à des médecins renommés, pour démontrer l'avantage de la consommation de pomme par rapport à la baisse du taux de cholestérol. De plus, les fruits et légumes ne font pas grossir, apportent des vitamines, des sels minéraux, des fibres...

Les consommateurs ont, aussi, de fortes attentes pour le goût des produits (ALAVOINE-MORNAS F, 1994). Le goût s'éduque dès l'enfance avec le développement des "écoles du goût". La sélection variétale s'intéresse toujours à l'aspect, mais de plus en plus, aussi à la qualité gustative. Les GMS organisent des dégustations sur les lieux de vente. D'ailleurs, il semblerait que les produits, comme le melon et la fraise, qui ont fait des efforts sur la qualité gustative, ne subissent pas de chute de la consommation.

L'intérêt pour la précision de l'origine du produit, sur le rayon, est étonnant, car cette information est obligatoire selon la législation en vigueur, sur les fruits et légumes. On peut en déduire, soit que le marquage n'est pas bien fait en magasin; soit que les acheteuses ne lisent pas les panonceaux indicatifs petits et placés en hauteur, soit qu'une information non plus légale mais valorisée par un support marketing est attendue.

Autre caractéristique, le lieu de vente est important dans l'acte d'achat du consommateur. Un clivage naît, de plus en plus marqué, entre deux grands types de clientèle, celle des grandes surfaces et celle des formes dites "traditionnelles" de vente. Le grand choix de produits (46%) et la possibilité de se servir soi-même (43%) sont des avantages de plus en plus cités. La fraîcheur et la qualité des produits sont associées au marché et au magasin spécialisé. Le grand choix des produits est l'attribut de l'hypermarché et du magasin spécialisé. Le mode de vente le plus apprécié est de type "servez-vous, pesez, étiquetez". Il est préféré au "servez-vous, faites peser" parce que l'attente aux postes de pesée est trop longue ou à la vente traditionnelle servie. Toutefois, des différences existent entre les produits : l'achat de fraises et de salades se ferait préférentiellement en vente servie, tandis que le "servez-vous, pesez, étiquetez" est le mode de vente favori pour tous les autres produits. La vente unitaire en pré-emballé est globalement rejetée, sauf pour la fraise, car elle empêche de bien juger de la qualité et de la fraîcheur des produits et qu'elle interdit de choisir produits et quantités (CTIFL).

Le consommateur européen est devenu un gestionnaire : il gère son plaisir, son temps, sa personne et son patrimoine, son environnement et ses ressources. La prise en compte combinée de l'importance d'un patrimoine et de son environnement permet le succès de la

garantie d'authenticité apportée par les labels ou autre signe attestant l'origine géographique ou le respect de méthodes d'élevage ou de culture (SECODIP, 1991).

Cette affirmation, sur le succès des stratégies de différenciation locale, été nuancée à partir d'une enquête sur la clémentine de Corse ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1995) [5]. Le but de l'étude est de connaître les attentes des foyers consommateurs sur le produit clémentine et ainsi, de mieux cerner les attributs sur lesquels peut porter la différenciation "clémentine de Corse". En fonction de leur "propension à payer plus cher pour une garantie du produit", deux types de foyers consommateurs ont été ciblés. Une population préfère, presque inconditionnellement, la clémentine de Corse (5 à 10% de la population). Une autre n'accorde qu'une confiance limitée aux traditionnels critères d'achat tels que le calibre, la couleur, l'absence de pépins ou la facilité d'épluchage pour déterminer la qualité de la clémentine. Cette dernière souhaite appuyer son choix sur une garantie et est prête à la payer (15 à 20 % de la population). La seule garantie de l'origine "clémentine de Corse" est insuffisante. Si les consommateurs sont sensibles à la région synonyme d'Ile de beauté, de vacances..., ils trouvent que l'association clémentine-Corse n'est pas très valorisante : "pas assez au sud pour la clémentine"... Plusieurs scénarios s'offrent alors aux producteurs. L'assurance de l'origine doit s'accompagner d'une garantie d'un mode de production utilisant moins de produits chimiques et/ou d'une garantie du goût. Ceci pourrait permettre à la clémentine de Corse d'avoir un positionnement original et compétitif afin de rivaliser avec ses concurrentes espagnoles et marocaines.

Si des positionnements marginaux existent : vente directe par circuits courts, vente à des détaillants spécialisés dans les produits de luxe..., environ 70% des fruits et légumes frais transitent par les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). En conséquence, la construction d'une stratégie de différenciation nécessite souvent la création d'un partenariat avec les entreprises dominantes de la grande distribution.

Pour certains distributeurs *"il n'y a pas vraiment de demande exprimée de la part du consommateur"* (responsable GMS, 1996). *"Le consommateur ne connaît rien. Le consommateur ne demande pas grand chose, il adhère plutôt qu'il ne demande"* (responsable GMS, 1996). En général, l'analyse des ventes, au niveau du magasin ou de la centrale, autorise une approche considérée comme suffisante de cette demande. Si elle permet de mieux connaître l'élasticité par rapport au prix, avec l'impact d'une campagne promotionnelle sur le chiffre d'affaires, elle ne cerne pas, en revanche, les motivations d'achat ou de non-achat des consommateurs. Les boîtes à idées, mises à la disposition des consommateurs, enregistrent les doléances. Une enseigne garantit même une réponse personnalisée à chaque demande. Dans le cas de vente à demi assistée, d'animation de stands, les remontées des rayons sont intéressantes. Des sondages thématiques sont quelquefois utilisés : sur les emballages, sur la pêche COVAPI... CASINO a mis en place un panel de consommateurs testeurs sur l'appréciation des produits alimentaires sous sa marque distributeur mais les fruits et légumes n'en font pas partie.

⁵Cf. Annexe 5 "Clémentine de Corse".

Une certaine demande des consommateurs apparaît pour des *"produits ayant une qualité gustative avec une saveur particulière comme les tomates grappe"* (responsable GMS, 1996). Mais *"le consommateur ne s'intéresse pas à la production intégrée, ni à l'environnement"* (responsable GMS, 1996), *"Aucune demande consommateur pour le bio [6]"* (responsable GMS, 1996). Cependant, les GMS sont concernés par les modes de production avec moins d'intrants chimiques, car ces produits s'insèrent dans leur engagement de protection de la santé du consommateur. Cet aspect est d'ailleurs abordé dans les cahiers des charges. Il est difficile d'établir une politique de communication sur ces produits car le consommateur ne sait pas très bien ce qu'est l'agriculture biologique, et car une "production avec moins d'intrants chimiques" disqualifie les autres productions du rayon "avec plus d'intrants chimiques", voire s'autodisqualifie en précisant sa provenance non naturelle. Les attentes de produits de terroir ou à origine garantie sont essentiellement liées *"à la pression des producteurs et des médias qui incitent les consommateurs à manifester une certaine demande pour les produits régionaux"* (responsable GMS, 1996). Les consommateurs exigent, de plus en plus, des **produits pratiques à préparer** : quatrième et cinquième gamme, produits "micro-ondables". Dans cet esprit, *"les légumes surgelés prêts à l'emploi tels que haricots verts, choux-fleurs... ont plus d'avenir que les produits frais correspondants qui n'intéressent plus personne"* (responsable GMS, 1996). Avec l'importance de la **facilité d'achat**, le préemballé reprend un peu d'intérêt alors que les produits sous barquette ont toujours été un échec par le passé.

8-22 La qualité intrinsèque du produit et la qualité du produit/service

La qualité intrinsèque du produit et la qualité du produit/service sont déterminées par rapport à la valeur conférée, par les consommateurs et par les distributeurs, aux fruits et légumes frais et aussi à partir des degrés de liberté des points de vente.

A- Quand le rayon fruits et légumes frais valorise le magasin

Pour contrer les hard discounters, les enseignes modérées ont adapté leur stratégie. Les enseignes de grande distribution, avec une image forte en prix, choix ou qualité, ont mieux résisté (Points de vente n° 412, 1991). Les consommateurs, d'ailleurs, malgré l'homogénéité du secteur, perçoivent différemment les enseignes. Si certaines enseignes inspirent confiance, avec des produits frais et des marques distributeurs de qualité (PRISUNIC, MONOPRIX), d'autres sont choisies parce qu'elles offrent des prix moins chers qu'ailleurs (INTERMARCHÉ, LECLERC) ou parce qu'elles sont "puissantes" (AUCHAN, CARREFOUR) (SECODIP, 1991). Globalement, les entreprises du secteur ont opté pour une stratégie mixte qui associe la fourniture de prix bas et de produits différenciés. Ces derniers leur procurent une marge plus intéressante et les distinguent du hard-discount.

⁶"Bio" est le diminutif utilisé pour qualifier les produits issus de l'agriculture biologique.

Cette même mixité stratégique est repérable au niveau des fruits et légumes frais : *"Il est nécessaire d'avoir trois types de produits dans une gamme, pour s'adresser à l'ensemble des consommateurs : le premier prix, le vrac haut de gamme et des produits "spécifiques" qui sont les plus porteurs et les plus rentables au niveau du chiffre et des marges" (responsable GMS, 1996).*

Le rayon fruits et légumes frais constitue une arme importante dans l'offensive des GMS pour contrer la stratégie de domination par les coûts des hard-discounters. M. ROY, responsable du groupe de travail fruits et légumes chez LECLERC, qualifie ce rayon comme étant celui qui *"parle le plus aux consommateurs"* (Fel actualités, décembre 1990). *"C'est la vitrine qualité, la vitrine fraîcheur du magasin"* affirme un responsable GMS (1996). En outre, le rayon fruits et légumes est un passage obligé pour le consommateur. Le rayon fruits et légumes constitue une bonne part du chiffre d'affaires d'un magasin : de 5 à 13% en supermarché alimentaire juste après la crèmerie en libre service et la boucherie. Le rayon fruits et légumes dégage des marges conséquentes qui peuvent atteindre 1,52%, transport aval, personnel, démarque connue et inconnue, frais de centrale, frais de magasins compris (responsable GMS, 1992). L'amélioration et l'élargissement de l'assortiment et de la qualité sont des offensives gagnantes face aux hard-discounters. De même, la présence d'un personnel en contact avec la clientèle et sa formation est *"un instrument de propagande anti hard-discount"* (Points de Vente n°412, 1991). Ce rayon peut également *"jouer la saisonnalité et les événements qui attirent du trafic"* (op. cité).

Si ce rayon propose des ventes promotionnelles et des premiers prix, il peut également soutenir la nouvelle différenciation nécessaire. La stratégie de différenciation est caractérisée par une volonté de prix de vente supérieur au consommateur tout en maintenant des coûts de vente pas trop élevés. Lors de l'achat, la qualité intrinsèque du produit est très importante ainsi que son niveau de garantie (qualité du produit/service).

Pour assumer cette nouvelle stratégie, les GMS doivent repenser leur interface marketing-logistique. L'arbitrage entre "fruits pas mûrs - faciles à conserver et à transporter" et "fruits mûrs à point - fragiles" est dépassé. La demande du consommateur a, enfin, transcendé les contraintes logistiques et financières des GMS. Les fruits "mûrs à point" entraînent un coût de vente important puisqu'ils exigent du matériel frigorifique, du personnel formé sur le lieu de vente pour trier les produits qui s'abîment plus vite [7] et pour renseigner le consommateur. L'emballage individuel du produit pourrait engendrer un gain financier intéressant. Le coût d'achat est plus important mais le coût de vente est plus faible puisque le client ne tâte pas le produit. Le produit s'abîmant moins, il y a moins de perte. Toutefois, pour vendre plus cher aux consommateurs, une communication sur le produit est souvent nécessaire. Les GMS devraient donc plus s'intéresser à la perception des attentes des consommateurs et aux outils de merchandising. Cet investissement est indispensable pour assurer une rentabilité du produit.

⁷Dans le magasin CARREFOUR Créteil (92), la SICA ER qui gère le rayon fruits et légumes frais avec deux personnes en permanence, prévoit deux à trois passages par heure, en période d'affluence, avec enlèvement des produits abîmés et des cagettes vides et réapprovisionnement.

Pour miser la carte de la différenciation et pour valoriser le magasin au travers du rayon fruits et légumes, les distributeurs doivent repenser leurs approches consommateurs. Le rayon est l'image de la nouvelle cohésion stratégique entre l'offre du distributeur et la demande du consommateur. Vouloir vendre plus cher nécessite l'élaboration de nouvelles **relations avec les consommateurs** qui combinent **écoute et merchandising**. L'utilisation de techniques de merchandising oblige à une nouvelle définition du rôle du **personnel en magasin**.

Les outils de merchandising [8] utilisés par les GMS, sur le rayon fruits et légumes frais, sont limités. *"C'est surtout pour les produits de grande consommation vendus en libre-service que le merchandising est indispensable : ces produits doivent en effet, par leur seule présentation, être capables d'attirer le regard des acheteurs potentiels et de susciter leur désir d'achat."* (LINDON D., 1991; p. 127). Le merchandising attire le consommateur en mettant, en valeur, la marchandise, en optimisant la surface d'exposition des produits, en facilitant la circulation... Issu de la stratégie de domination par les coûts, le mode de vente "choisissez-pesez-étiquetez" est encore très présent. La nouvelle stratégie de différenciation de la GMS doit construire une **segmentation du rayon** à son image.

Le rôle du chef de rayon est prépondérant pour toutes les enseignes. Il a plus ou moins de liberté d'action selon la politique de l'enseigne : rayon standard imposé au niveau national ou rayon laissé à l'imagination du magasin. Pour diminuer les coûts, la plupart des enseignes françaises ont comprimé leurs frais de personnel, tant au niveau du nombre en magasin que de la formation. Le mode de vente "choisissez-pesez-étiquetez" limite le **personnel** au contact avec la clientèle et restreint la gamme des références au niveau du rayon. En effet, c'est le consommateur qui pèse et étiquette. Il faut donc conserver un système poids-prix simple à comprendre et à contrôler afin de ne pas perturber le consommateur ou ne pas trop l'inciter à la fraude. Ainsi, lorsque le rayon propose plus de trois ou quatre références pour un produit, il faut mettre plusieurs variétés, au même niveau de prix, pour simplifier l'utilisation des balances poids-prix, mises à la disposition de la clientèle. Au-dessus de deux prix différents, la pesée s'organise aux caisses de sortie (Fel actualités, février, 1991). Dans certaines GMS, une personne peut être dédiée à la pesée.

Pour que le rayon fruits et légumes valorise le magasin, une attention toute particulière doit être accordée à l'éducation à la "qualité", au sein d'une véritable **politique de formation du personnel**. Des problèmes particuliers existent au niveau du rayon fruits et légumes. Il subit un grand turn-over, c'est le "*rayon punition*" (*responsable GMS, 1992*). Il oblige à rester tard et à venir tôt. Le personnel de ce rayon est moins payé que celui de la viande ou du traiteur, à cause de la prise en compte des risques inhérents à la manipulation de produits animaux. De nombreux magasins n'ont pas de spécialistes fruits et légumes et le "servez-vous" n'a pas amélioré le niveau de compétence du personnel du rayon. Depuis 1986-1988, certains grands distributeurs ont mis en place des **cercles de qualité** au niveau du rayon fruits et légumes. Toutefois, la Direction Générale de la Consommation de la Concurrence

⁸*"Le merchandising est l'ensemble des méthodes et moyens ayant pour objet d'assurer à un produit une bonne présentation dans les points de vente, en vue de faciliter et de stimuler les achats des clients finaux"* (LINDON D., 1991; p. 127).

et de la Répression des Fraudes note que seulement un distributeur sur deux accompagne sa politique de qualité par des actions de formation du personnel (LSA n°1281, 1991). Les adhérents de la FEDIMAS ont structuré un Comité Enseignement Distribution. Les COMPTOIRS MODERNES prônent la formation comme outil de cohésion privilégiée et y consacrent 4% de leur masse salariale. Cette formation du personnel soutient la stratégie de MARKS ET SPENCER depuis de longues années (responsable GMS, 1992).

La volonté de valorisation du magasin par le rayon fruits et légumes frais implique une nouvelle réflexion sur la relation client-fournisseur.

B- Les degrés de liberté des points de vente : acheter et vendre

La stratégie des GMS s'explique en articulant trois niveaux décisionnels : la centrale nationale, la plate-forme régionale et le magasin local. La centrale nationale compose la cohésion stratégique entre la "corporate strategy" et la "business strategy" (STRATEGOR, 1993; p.9). La relation "plate-forme-magasin" est diverse. Les points de vente des grandes enseignes sont, soit entièrement, soit partiellement, captifs de l'approvisionnement par les plates-formes régionales. Les enseignes déclinent leur stratégie en fonction d'une **approche centralisée** au niveau national, régional ou **décentralisée laissant des degrés de liberté importants aux magasins**. Des allers et retours sont toujours possibles entre les différentes positions bien que le choix des plates-formes soit un outil très structurant pour les définitions des stratégies futures.

Dans les systèmes très centralisés, la centrale sert 100% des besoins des magasins. Elle exerce un très grand pouvoir car c'est le Directeur des ventes qui conduit les référencements. Si, au niveau national, un "concept" magasin est défini, la présentation du rayon sera identique dans tous les points de vente. Le magasin n'a que peu de degré de liberté, il se charge uniquement de la mise en rayon d'un "produit prêt à vendre".

Toutefois, comme la flexibilité et la réactivité sont stratégiques, et qu'en matière de fruits et légumes, il est nécessaire de revoir la collection tous les jours, certaines enseignes choisissent de donner des espaces de liberté à leurs plates-formes et à leurs magasins. Dans ce cas, la centrale ne sert qu'une part des fruits et légumes, avec, par exemple, un approvisionnement au trois quarts obligatoires sur plate-forme. Le magasin achète en direct, surtout selon des opportunités de prix. Pour certaines enseignes, il n'y a pas de politique nationale au niveau des fruits et légumes mais seulement des visions régionales.

Pour d'autres, le chef de rayon est prépondérant car il est au contact des clients. En général, cette optique correspond à une vision moins centralisée des décisions. Les points de vente ne sont pas obligés de passer par la plate-forme, pour les fruits et légumes. Pour certaines enseignes, chaque magasin personnalise son image (CTIFL, 1990).

L'approche par la chaîne logistique, transversale à l'entreprise, entre les besoins des consommateurs et l'offre des fournisseurs constitue alors une aide conceptuelle et opérationnelle pour comprendre les demandes des GMS en qualité intrinsèque du produit et en qualité du produit/service. La **logistique interne** "centrale-plate-forme-magasin" est, pour beaucoup de distributeurs, un nouveau métier. Pour mieux contenir les prix et les coûts, des outils de management de la qualité, interne à l'organisation, peuvent être utilisés. Lorsqu'une "charte qualité" lie les plates-formes et les magasins, la plate-forme s'engage sur un "taux de retour" minimum, par exemple 98% de produits "acceptés" par le magasin (responsable GMS, 1992). Mais souvent, la grande distribution sous-traite ce service à des "intermédiaires", spécialistes de la gestion des flux de fruits et légumes. L'enseigne reste indépendante dans ses achats et le logisticien assure la réception, le stockage, la prise de commande. Ainsi, la gestion de la plate-forme régionale Sud de CARREFOUR est assurée par le logisticien TCA.

Suite à la politique des plates-formes régionales, la fonction achat aux fournisseurs est séparée de la vente aux consommateurs. Les fruits et légumes frais transitent par toute une série de professionnels : des acheteurs et des agréés des plates-formes (service contrôle) jusqu'aux chefs de rayon et à leur personnel.

Le rôle de l'acheteur de la plate-forme régionale englobe la définition de produit et de produit/service "sûrs" et "constants", à moyen et à long terme, la recherche de fournisseurs ainsi que la négociation des prix et des quantités. Certaines GMS ont élaboré, au niveau national, des cahiers des charges produit/service pour gérer les relations avec la production alors que d'autres acceptent les référentiels émanant de l'offre. Quelquefois, le cahier des charges n'est qu'un simple accord verbal. Certaines enseignes ont choisi d'identifier les fruits et légumes frais sous leur **marque enseigne** et ont construit leur propre référentiel : MONOPRIX (MONOPRIX GOURMET), CASINO, SYSTEME U et INTERMARCHÉ (ELODIE).

Les critères de définition du produit, par les GMS pour leurs fournisseurs, sont, encore majoritairement, le **prix** ou le **rapport qualité/prix**. L'**aspect** - calibre, catégorie, épiderme... - reste prépondérant comme premier critère de choix du consommateur. La **fraîcheur** et la **qualité sanitaire** sont, de plus en plus, citées pour préserver la santé du consommateur. Pour préciser la notion de qualité sanitaire, des précisions agronomiques sur les résidus de produits phytosanitaires, des techniques de production sont souvent énoncées par les GMS. Plus globalement, certains responsables émettent une demande sur des **variétés** agronomiques précises... La **qualité gustative** devient importante. Si, en 1992, seuls CASINO et MONOPRIX appuyaient leur politique de marque distributeur, en fruits et légumes, sur des produits de **qualité gustative contrôlée** (CAZEAUX P., 1992); aujourd'hui la majorité des distributeurs sont intéressés par cette garantie. Quant à la provenance, elle intéresse diversement mais toujours secondairement les distributeurs, malgré des communications nationales des GMS sur les produits de terroir. Elle n'est pas jamais citée comme attractive pour les consommateurs. Elle est évoquée lorsque les distributeurs abordent l'intérêt des **apports régionaux** pour la fraîcheur et la diminution des coûts d'approvisionnements.

Les aspects **logistiques** sont inclus dans la définition de la qualité du produit/service demandé aux fournisseurs, comme l'emballage, le conditionnement... Le tonnage minimum, les délais de livraison... sont stipulés dans un cahier des charges particulier de l'enseigne. En outre, lorsque la qualité gustative supérieure des fruits et légumes est reconnue par l'apposition du nom de l'enseigne (CASINO, MONOPRIX), les cahiers des charges font mention d'une obligation de stabiliser le produit, de l'emballer et de le transporter à basse température pour conserver au produit ses caractéristiques organoleptiques (SABINO J., 1990).

En général, les GMS sont opposées à des contrats "quantités-prix" avec les fournisseurs agricoles. Si les stratégies d'intégration dans la production alimentaire industrielle, puis de concentration, de CASINO et de INTERMARCHE sont connues, une seule GMS aimerait intégrer la production agricole. Cela la sécuriserait vis-à-vis de la législation sur les prix et de la publicité mensongère, notamment par rapport aux annonces catalogues éditées à l'avance. Elle pourrait ainsi prévoir une communication sur ces produits, à long terme, sans encourir de risque lié au changement quasi quotidien des prix des fruits et légumes et sans devoir utiliser la mention habituelle, vague et peu communicante de "vente à prix coûtants". Cependant, nul producteur n'est intéressé par ces conditions d'intégration et elle travaille, actuellement, avec un cahier des charges produit, avec agrément au champ et négociation au jour le jour.

Mais les GMS montrent une volonté de coopération avec leurs fournisseurs. Elles parlent, volontiers, d'engagements mutuels, de *"travail en connivence pour faire un produit de qualité"* (responsable GMS, 1996), de partenaires. Dans cette nouvelle stratégie de différenciation, les producteurs se voient dédier des rôles d'innovateur, de stratège, de merchandiseur, voire de formateur. Les relations avec les centres de recherche constituent, aussi, une possibilité d'innover. Pour lancer ces nouveaux produits différenciés, les GMS insistent sur les capacités d'innovation de l'offre. L'attente des GMS est grande, en termes de communication et de politique marketing, émanant de la production. Les outils merchandising qu'elles décrivent relèvent, essentiellement, d'intervention des producteurs dans les lieux de vente. Elles attendent des propositions d'animations-dégustations, sur le rayon où les producteurs expliqueraient la spécificité de leurs produits. Une GMS souligne l'intérêt d'accords portant sur la communication : *"Il faudrait que les producteurs viennent expliquer aux consommateurs pourquoi leur produit est meilleur"* (responsable GMS, 1996). Des prospectus et des fiches recettes enrichiraient l'information au consommateur. Les nouveaux produits seront référencés si l'analyse de leurs ventes, dans des magasins tests, est positive. Une formation des chefs de rayon, par les producteurs, sur les produits différenciés, est attendue. Des visites mutuelles sont envisagées. Des critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs sont en cours d'élaboration dans la plupart des centrales rencontrées. Il devient de plus en plus important d'être fiable d'un point de vue logistique. Pour trouver ces bons fournisseurs, une compétition existe entre les distributeurs. Il s'agit de *"voir ce que font les concurrents et être présent, sur les marchés, auprès des producteurs, pour être là lorsqu'un nouveau produit sort; pour être les premiers, à le commercialiser"* (responsable GMS, 1996).

Le respect de normes préétablies, qu'il s'agisse de cahier des charges enseigne ou fournisseur, est prépondérant car il diminue les coûts de contrôle et optimise l'utilisation de l'outil logistique. Le service contrôle assure une vérification quantitative, administrative et qualitative. Le contrôle de la qualité est "*l'ensemble des opérations qui consiste à expliquer mais aussi à imposer aux fournisseurs des cahiers des charges et à vérifier si les conditions qui y figurent sont remplies.*" (responsable GMS, 1992). Il élabore des procédures strictes d'agrèage : température, fermeté, emballage... Au niveau du magasin, le chef de rayon exerce souvent un rôle de contrôleur-agréeur. Pour que le produit, à l'arrivée, soit conforme au cahier des charges, la grande distribution exige aujourd'hui des fournisseurs le respect d'une température, la traçabilité des produits [9] et des heures de livraisons ainsi que de remplir scrupuleusement des formulaires "normatifs". Ces formulaires identifient la commande : tonnage livré, prix unitaire et total... Pour certaines GMS, le remplissage non correct de ces formulaires entraînent, en cas de récurrence, l'élimination du fournisseur car la vérification fait perdre un temps important (responsable GMS, 1996). Si dans le passé, ces tâches étaient remplies par des intermédiaires, les GMS, pour "court-circuiter" les coûts supplémentaires, imposent maintenant, de plus en plus, à la production d'assumer ces services. Les entreprises agricoles se lançant dans des politiques de certification sont les bienvenues car elles garantissent une régularité. Cette assurance est indispensable aux nouveaux entrants dans le marché pour concurrencer, d'une manière rentable, les services offerts par les firmes déjà installées.

Ainsi, de la nécessité de réduire les coûts logistiques, les GMS sont passées, ces dernières années, à considérer la logistique comme un facteur de différenciation. "*La démarche classique consiste à partir de la stratégie globale de la firme pour définir une stratégie logistique qui permettra d'atteindre les objectifs fixés. La logistique est par conséquent conçue comme un domaine fonctionnel de soutien, outil de la stratégie, et la stratégie logistique apparaît comme un sous-ensemble de la stratégie globale. [...] La logistique stratégique consiste à imaginer et développer des actions stratégiques qui seraient inenvisageables sans disposer déjà de fortes compétences logistiques.*" (FABBE-COSTE N. et COLIN J., 1992; p.5). La logistique stratégique place la logistique comme moteur/source de la stratégie. Il est maintenant demandé aux producteurs agricoles, de plus en plus fournisseurs directs des GMS, de proposer des "produits logistiques" (standardisation des emballages, la spécification de code barre...). Ces aptitudes des fournisseurs sont rares et donc sources d'avantages concurrentiels.

Toute cette évolution doit, non seulement être appréhendée par les PME agricoles mais aussi être accompagnée car les produits "spécifiques" dépendent, le plus souvent, des capacités d'innovation des fournisseurs. Ces petites entreprises doivent maintenant comprendre la nécessité de garantir un produit "endogénéisable" par le système stratégique de la grande distribution. Les PME agricoles ont maintenant la possibilité de sortir de la confrontation sur les prix et de construire un nouvel espace de coopération, mais pour cela elles doivent acquérir des **actifs spécifiques**.

⁹Arrêté du 9 mai 1995.

8-2 Evolution de la légitimité : la qualité du produit/entreprise

Le questionnement sur la légitimité de la PME agricole a évolué suite à de nouveaux choix des politiques économiques concernant le rôle de l'Etat vis-à-vis de l'agriculture. Il faut maintenant offrir aux "légitimateurs" un **produit/entreprise** où la légitimité de l'entreprise fournisseur est prépondérante.

8-21 De nouveaux outils : économie locale

Aujourd'hui, la société française est arrivée à l'étape de la société de satiété énergétique moyenne. Pour la majorité, mais pas pour tous, la nourriture est suffisante quantitativement en nombre total de calories. Le nouveau mode de développement est axé sur la nécessité d'une agriculture durable et respectueuse des ressources rares - Forum de l'agriculture raisonnée respectueuse de l'environnement (FARRE) - et apte à répondre à une demande plus qualitative.

La qualité et le développement de l'aide structurelle aux régions les plus défavorisées sont deux axes significatifs de la nouvelle politique agricole. Souvent outil de proximité, l'incitation à la production de qualité peut être d'une façon synergique liée à l'approche locale en aidant de petites régions à faible potentiel agronomique à valoriser la typicité d'un produit non générique, "non productiviste".

A- La politique qualité de l'Europe

Le 14 juillet 1992, Bruxelles définit des signes de qualité : l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), l'Indication Géographique Protégée (IGP) et l'Attestation de Spécificité (AS) pour qualifier des ensembles "produit/homme/zone de production" [10]. L'histoire de l'élaboration européenne de ces signes est éclairante. En 1985, la Commission de la CEE prévoit, dans le "Livre Blanc Bis", une harmonisation des législations nationales limitées à la protection de la santé publique, de l'information du consommateur, de la légalité des transactions, de l'environnement et à la mise en oeuvre de contrôles publics. En 1988, elle reconnaît la nécessité d'une politique de qualité sur le plan communautaire. Toutefois, les pays européens sont divisés en deux groupes : le Nord et Le Sud.

Le Nord, c'est-à-dire essentiellement, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et le Danemark, se satisfait d'une qualité hygiénique et sanitaire objectivée par la Communauté. Il veut préserver ses marques : pour beaucoup de consommateurs, en particulier anglo-saxons, la

¹⁰Règlements communautaires du 14 juillet 1992 adopté, en France, par la loi du 3 janvier 1994 relative à la reconnaissance de qualité des produits agricoles et alimentaires.

marque commerciale est le premier gage d'un produit de qualité. Il souhaite une législation européenne libérale.

Le "Sud" regroupe la France, l'Espagne, L'Italie, le Portugal, la Belgique et l'Irlande. Il défend le droit à la "typicité [¹¹]", à la qualité organoleptique. Il insiste sur les inconvénients d'une politique européenne de subsidiarité : risques d'incohérence, risques pour le consommateur, risques pour la qualité moyenne des produits et risques pour la liberté des échanges. Il souhaite protéger l'excellence et la spécificité et développer la régularité. Deux attitudes co-existent : un premier groupe s'insurge contre un excès de législation risquant de tout uniformiser et donc de condamner les produits du terroir. L'autre partie préconise une action de régulation volontaire de la part des producteurs pour protéger la diversité et la différenciation (Cf. Figure 35).

Figure 35- Les différentes conceptions de la qualité au sein de la Communauté Européenne

Pays	Conception de la qualité
France, Pays latins, Belgique, Irlande	QUALITE SPECIFICITE EXCELLENCE * Dénomination * Composition * Normalisation * Certification produit
Pays anglo-saxons	QUALITE SURETE SANTE REGULARITE * Réglementation sanitaire * Normalisation des bonnes pratiques et sécurité alimentaire * Assurance qualité * Certification des systèmes d'assurance qualité

Source : AFNOR, 1991.

Déjà 1 300 produits européens prétendent à la protection européenne (revue Qualité Infos, n°36, 1er mars 1994). L'AOP et l'IGP partagent la même définition de base : le nom d'une région, d'un lieu déterminé... qui sert à désigner un produit agricole ou une denrée alimentaire originaire de cette région ou de ce lieu déterminé. Ensuite, les définitions se précisent. Peut bénéficier de l'AOP, un produit dont la qualité ou les caractères sont dus essentiellement ou exclusivement au milieu géographique comprenant les facteurs naturels et humains et dont la transformation et l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée. Pour l'IGP, on exige qu'une qualité déterminée ou que la réputation puissent être attribuées à cette origine géographique délimitée. L'AS met en évidence un lien géographique beaucoup plus faible. Elle est utilisée, aujourd'hui, plutôt pour les produits dans l'impossibilité de revendiquer leur appartenance aux autres signes.

¹¹Le terme "typicité" est un néologisme. La typicité désigne les propriétés d'un vin qui permettent de l'identifier à un terroir, à un cépage ou à une méthode de vinification (INRA, 1994).

Dans les fruits et légumes frais, l'IGP semble le signe le mieux approprié car le lien au terroir est toujours plus ténu que pour les produits subissant une transformation sur place. Ainsi, les pommes de la Vallée de la Durance, les pommes et poires de Savoie ou celles de Trente (Italie), les cerises de la montagne d'Alicante (Espagne)... ont choisi ce mode de reconnaissance. Situées dans des zones défavorisées d'un point de vue agronomique, elles bénéficient, quelquefois aussi, d'aides structurelles européennes.

B- Les politiques structurelles de l'Europe

Le but de la politique structurelle, comme précisé ultérieurement, est de *"renforcer la cohésion économique et sociale de l'Europe pour éviter le développement d'une Europe à deux vitesses, pour réduire les disparités régionales et pour permettre aux régions les moins favorisées et aux secteurs économiques les plus faibles de valoriser leurs atouts pour s'intégrer dans le nouvel espace"* (revue *Chambre d'Agriculture*, supplément au n°89, janvier 1995). Le souhait d'un rééquilibrage entre les dépenses structurelles et les dépenses du FEOGA-Garantie est prégnant. Si en 1988, les dépenses structurelles n'atteignent que 6% du budget, il est prévu qu'elles dépassent 30% à fin 1999.

Trois principes sont confirmés : le partenariat, la subsidiarité et l'additionnalité. Le partenariat insiste sur l'établissement d'une concertation étroite entre le niveau communautaire, l'Etat-membre concerné et les autorités régionales ou locales. La subsidiarité souligne la nécessité pour les responsabilités d'être exercées au niveau le plus proche des réalités. L'additionnalité impose qu'un financement communautaire ne soit possible que s'il s'additionne à un financement national. La programmation abandonne une logique de projets, la réforme de 1989 privilégie une approche globale de la politique structurelle. Pour promouvoir le développement local, la cohérence des aides est primordiale. Or, un manque de concertation est, quelquefois, évident dans la mise en oeuvre des politiques agricoles. Le paradoxe des primes de plantation qui succèdent aux primes d'arrachage est célèbre [12].

Cinq objectifs prioritaires sont définis et associés à une concentration des moyens sur les régions les plus fragiles. Parmi eux, deux ont un lien privilégié avec l'agriculture. Le programme 1 "développement et ajustement structurel des régions en retard de développement" obtient le plus gros financement. Le 5 "promotion du développement rural" a pour objet d'accélérer l'adaptation agricole dans le cadre des structures de la réforme de la PAC par le biais d'aides individuelles et de faciliter le développement et l'ajustement structurel des zones rurales grâce à des aides collectives. Le programme 2 s'intéresse aux régions industrielles en reconversion, tandis que les axes 3 et 4 développent la relation emploi-formation. Tous ensemble, ils montrent bien une volonté d'appréhender le monde agricole dans sa réalité rurale (Cf. Figure 36).

¹²Un encouragement à la plantation, au niveau local, peut être, 5 à 10 ans après, d'une prime d'arrachage.

Figure 36- Les programmes de la politique structurelle

Objectif	Principaux axes relatifs à l'agriculture	Types d'actions éligibles
Programme 1 : régions en retard de développement	<ul style="list-style-type: none"> * adaptation des structures agricoles * ressources agricoles et développement rural 	* amélioration de la qualité sur la banane (MARTINIQUE)
Programme 5a structures agricoles hors activité de pêches	<ul style="list-style-type: none"> * adaptation de l'efficacité des structures agricoles * amélioration des conditions de transformation et de commercialisation des produits agricoles (IAA) 	<ul style="list-style-type: none"> * aides aux investissements dans les exploitations agricoles (PAM-DJA) * mesures d'accompagnement en faveur des exploitations agricoles * mesures spécifiques en faveur de l'agriculture de montagne et de certaines zones défavorisées (ISM)
Programme 5b zones rurales	* volet agricole	<ul style="list-style-type: none"> * aides à la production herbagère bovins/qualité * diversification (exemple : horticulture) * agrotourisme : création de produits touristiques intégrés * animation sur les thèmes "qualité" et "certification" * investissements liés au respect de l'environnement

Source : adaptation d'après APCA.

La communauté se réserve une certaine souplesse d'intervention dans des domaines non pris en compte par les Programmes d'Initiatives Communautaire (PIC). Ainsi, le but de LEADER est de favoriser des actions démonstratrices de développement rural.

Seules les régions avec un PIB inférieur à 75% de la moyenne communautaire ont accès aux aides du programme 1 : Corse, DOM et Nord. Peuvent compter sur l'aide distribuée à l'égard de l'objectif 5b, les régions ayant un bas niveau de développement socio-économique, exprimé en PIB/habitant. En outre, elles doivent souffrir de deux des trois critères suivants : taux élevé d'emploi et bas revenus agricoles, faible densité de la population et tendance au dépeuplement. Globalement, il concerne 28,5 millions d'habitants, c'est-à-dire 8,2% de la population européenne (16,6 millions entre 1989-1993 soit une augmentation de 72%). La France est le pays qui bénéficie le plus de cette politique avec 10 millions d'habitants soit 17,2% de la population totale. Ce sont essentiellement le grand ouest de la France (zone de mono production agricole), le quart nord (zones agricoles

défavorisées ou zone de montagne), les bassins rhodanien et méditerranéen (zone de montagne ou de haute montagne à faible densité) et le centre de la France.

"Assurer une meilleure qualité" en insistant sur les produits locaux et "protéger l'environnement" sont au coeur de la politique structurelle. La volonté de dépassement du productivisme est notable. La recherche d'un avantage concurrentiel reste dans l'expectative.

8-22 La qualité, les qualités

Les nouvelles possibilités de différenciation existant autour du terroir attire un grand nombre d'entreprises européennes. La France a souhaité mettre en place une politique qualité beaucoup plus stricte que celle demandée au niveau européen. Cet engagement est lié à un patrimoine de produits de terroir déjà existants qu'elle souhaitait protéger.

A- Les nouveaux produits de terroir : AOP, IGP et AS

En France, existe, de longue date, une politique de protection de la spécificité, du haut de gamme et de l'agriculture biologique. L'AOC est créée par la loi 1919. Les labels rouge et régional sont institués par la loi du 5 août 1960. La loi SCRIVENER, en 1978, décrit la certification de conformité produit (CCP). Les produits issus de l'agriculture biologique, l'appellation et la provenance montagne [13] sont reconnus en 1988, par la loi sur l'adaptation de l'exploitation à son environnement économique et social. Les signes de qualité européens AOP, IGP et AS, depuis le 3 janvier 1994, s'insèrent dans cette complexité. Le règlement n°2081/92 (CEE), adopté par le Conseil le 14 juillet 1992, instaure une protection des Appellations d'Origine et des Indications Géographiques des produits agricoles et des denrées alimentaires dans la Communauté Européenne, à compter du 24 juillet 1993, date de son entrée en vigueur. Actuellement, une entreprise ne peut pas utiliser la dénomination d'un lieu par le biais d'une marque commerciale; elle doit passer par un signe officiel de qualité (SOQ) ou renoncer à sa consonance géographique.

Certains fruits et légumes français font l'objet d'une demande de signe européen [14], soit pour reconverter leur protection française en une européenne soit parce que possédant encore aucun signe de reconnaissance, ils profitent de l'opportunité. Tous les positionnements précisés sont de type AOP. Il est probable que si la Commission ne reconnaît pas le lien au terroir digne de l'AOP, ils s'orienteront alors vers une IGP. Aucun produit n'a brigué l'AS, vraisemblablement à cause de la faiblesse de sa spécificité qualitative associée à une démarche assez contraignante.

¹³Les "appellations montagne" et les "provenances montagne" sont maintenant remplacées par les IGP ou les AOP.

¹⁴Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : les demandes d'AOP, IGP pour les fruits et légumes français.

Le Chasselas de Moissac et la Noix de Grenoble veulent étendre leur reconnaissance française AOC à tout le marché européen et sollicitent une AOP. La Carotte de Créances et les Lentilles vertes du Puy, sous AOC, souhaitent aussi bénéficier de la protection européenne sans toutefois en préciser le type. Les pommes et poires de Savoie et l'Ail rose de Lautrec sont poussées, par les Pouvoirs Publics, à reconverter leur label régional; ils ont opté pour l'AOP. Des "nouveaux produits" apparaissent comme Olives noires de Nyons, Truffe noire du Tricastin, Mirabelle de Lorraine et Pommes de terre de Merville qui postulent pour l'attribution de signes européens de qualité.

Au sein de l'Union Européenne, la concurrence des PQS se prépare. Avant l'instauration des AOP, IGP et AS, le Danemark, la Grande-Bretagne, l'Irlande et les Pays-Bas n'avaient pas de législation intérieure sur les appellations d'origine [15]. Ces pays se sont donc conformés à la définition du règlement 2081. Tous ont envoyé des demandes de protection européenne sauf l'Irlande. Seule, la Grande-Bretagne émet une demande en fruits et légumes. Les pays du sud de l'Europe possédaient une législation sur les appellations d'origine. En général, les produits déjà réglementés font automatiquement l'objet d'une demande de protection européenne. Ces nations affichent de hautes prétentions, en termes de fruits et légumes "de terroir"; ainsi l'Espagne en présente 8, le Portugal 19, la Grèce 38 et l'Italie 44.

B- Les signes de qualité du terroir : seule la France impose la traçabilité

Seule la France impose aux utilisateurs des signes de qualité européens, un **contrôle par organisme extérieur** et l'obligation de prouver la **traçabilité**. C'est-à-dire que les signes européens sont forcément associés à une CCP ou à un label.

Contrairement au label, non reconnu par les autres Etats - Membres, l'IGP et l'AOP devraient permettre d'aborder le marché européen. De même, l'AOC ne relève que d'une protection française, bien qu'il puisse être utilisé dans l'Union Européenne.

L'octroi des signes de reconnaissance de la qualité des produits alimentaires locaux est fonction du "degré de terroir" intégré dans le produit. Cependant, il est aussi possible de les classer selon l'objectif stratégique et le mode de management envisageables. Les signes européens sont spécifiques à l'alimentaire et à l'agriculture. Au contraire, la CCP est utilisable sur tous les secteurs. Le positionnement est exclusivement haut de gamme pour le label. La CCP ne désigne que des caractéristiques spécifiques. Le mode de management est

¹⁵Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : l'intérêt des pays européens pour les signes de qualité européens.

obligatoirement collectif pour les signes européens et le label, alors qu'il peut être individuel pour la CCP [16].

Il est tout à fait envisageable d'établir une gamme au sein d'une zone de production. Les produits de qualité supérieure bénéficieront du signe européen associé au label. La CCP mettra en avant les caractères de typicité, de notoriété locale ou de tradition locale.

Ces possibilités laissent toutefois pantois.

Plusieurs raisons sont invoquées par le Ministère de l'Agriculture (MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL, 1992) quant à l'utilité de ces signes ainsi repensés. Il convient de ne pas entacher la crédibilité des démarches AOC et label déjà existantes. L'obligation de respect de la traçabilité et de contrôle externe des signes européens évitent de créer des distorsions de concurrence par rapport au label et à l'AOC.

Les objectifs de la politique qualité menée par l'Etat sont présentés dans le règlement n° 2081/92 de la CEE :

"- répondre à l'attente du consommateur qui a tendance à privilégier la qualité et à rechercher des denrées alimentaires avec une origine géographique certaine, définie dans un cahier des charges, contrôlé par un organisme certificateur. Il faut en effet savoir que l'indication de provenance n'assure pas une protection juridique des dénominations géographiques et n'est pas attributive de qualités au produit concerné,

- à l'amélioration du revenu des exploitants agricoles, notamment dans les zones défavorisées, par la commercialisation de produits présentant des caractéristiques distinctes de celles présentées par des produits courants et à la fixation des populations rurales dans ces zones" (DGAL, Guide pour une demande d'IGP).

En d'autres termes, du point de vue des **institutions publiques**, les signes de qualité inciteraient à la **concentration de l'offre** car ils ne sont utilisables que dans le cadre de la coopération de plusieurs opérateurs locaux. Sur une zone administrative, l'existence d'un projet entrepreneurial conférerait une identité autre que régaliennne au local et une pertinence à la politique d'**aménagement du territoire**. Si les **consommateurs** s'avèrent sensibles aux "produits terroir", pourrait alors se construire une articulation filière/territoire. Si la nette volonté de maîtriser la constance et la sûreté du produit offert débouche sur des préoccupations de l'ordre du **management de la qualité**, alors cela favoriserait l'émergence d'un district industriel voire d'un milieu innovateur.

¹⁶Cf. Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : les signes de reconnaissance de la qualité des produits alimentaires locaux.

Mais, l'étude menée à la demande du Ministère de l'Agriculture et du CNAC sur *"perception et image des produits alimentaires portant sur les reconnaissances officielles de qualité"* (EQUITABLE, 1994), menée en juin 1994 affirme que *"les reconnaissances officielles ne constituent pas aujourd'hui un élément déterminant dans le choix des consommateurs, à une exception près : le Label Rouge apposé sur la volaille."* (op.cité; p. 7) Sur présentation des logos, le label rouge est reconnu à 82% tandis que la certification de conformité à 17% seulement. L'aspect du produit, la marque commerciale et le prix étant des signes de qualité beaucoup plus signifiants. Pour les fruits et légumes priment les critères sensoriels alors que les marques ne jouent qu'un faible rôle. les consommateurs connaissent aussi mal le contenu des signes :

- *"L'AOC évoque l'origine [...]. Elle signifie aussi le contrôle, le test et finalement la qualité"* (op.cité; p. 10).
- *"On sait que les produits dotés d'un label rouge sont meilleurs que le bas de gamme mais on ne sait pas où les situer dans la gamme"* (op.cité; p. 10).
- *"Du Certificat de Conformité ne ressortent [...] que des évocations vagues comme "respecte des normes" ou "suit des règles". Il est associé, avant tout, à l'électroménager"* (op.cité; p. 11).

La volonté étatique de développer l'utilisation des signes de qualité européens est très nette et risque d'engendrer un déséquilibre entre pouvoir des "légitimateurs" et volontés des PME agricoles dans la construction de la **qualité du produit/entreprise**. Ce risque est aggravé par le fait que les produits de terroir présentent un intérêt à la fois, économique et culturel. Le terroir, malgré l'extension de ses définitions avec les signes européens de qualité, paraît toutefois trop restreint pour une réflexion stratégique. *"Les produits de terroir les plus caractéristiques sont évidemment ceux pour lesquels on peut faire un lien direct, de cause à effet, entre le sol producteur et le produit élaboré [...] la notion de terroir peut être aussi étendue à des produits dont la matière première est étrangère à la région mais dont la fabrication répond à une longue pratique locale [...] A l'inverse, des fabrications, dont la notoriété et la formule viennent d'ailleurs, revendiquent leur appartenance au terroir quand leur matière première a une origine locale. [...] Il (le produit de terroir) suggère deux notions [...] que sont la qualité et le naturel"* (INRA, 1994). Même s'il existe de très éclairants travaux sur le terroir (DEDEIRE M., 1995; LAGRANGE L. et TROGNON L., 1995), les typologies restent souvent dans une dichotomie entre "terroir" et "pas terroir". Pour sortir de l'enfermement d'une approche toujours plus ou moins agronomique ou économique, la notion de couple produit/territoire est proposée.

Conclusion chapitre 8

Pour analyser la transaction GMS-PME, deux périodes concurrentielles sont à considérer. "L'atmosphère concurrentielle fordiste" est caractérisée par une recherche des meilleurs prix; "l'atmosphère qualité" est centrée sur la nécessité d'établir des relations de confiance client-fournisseur pour garantir des produits de qualité aux consommateurs.

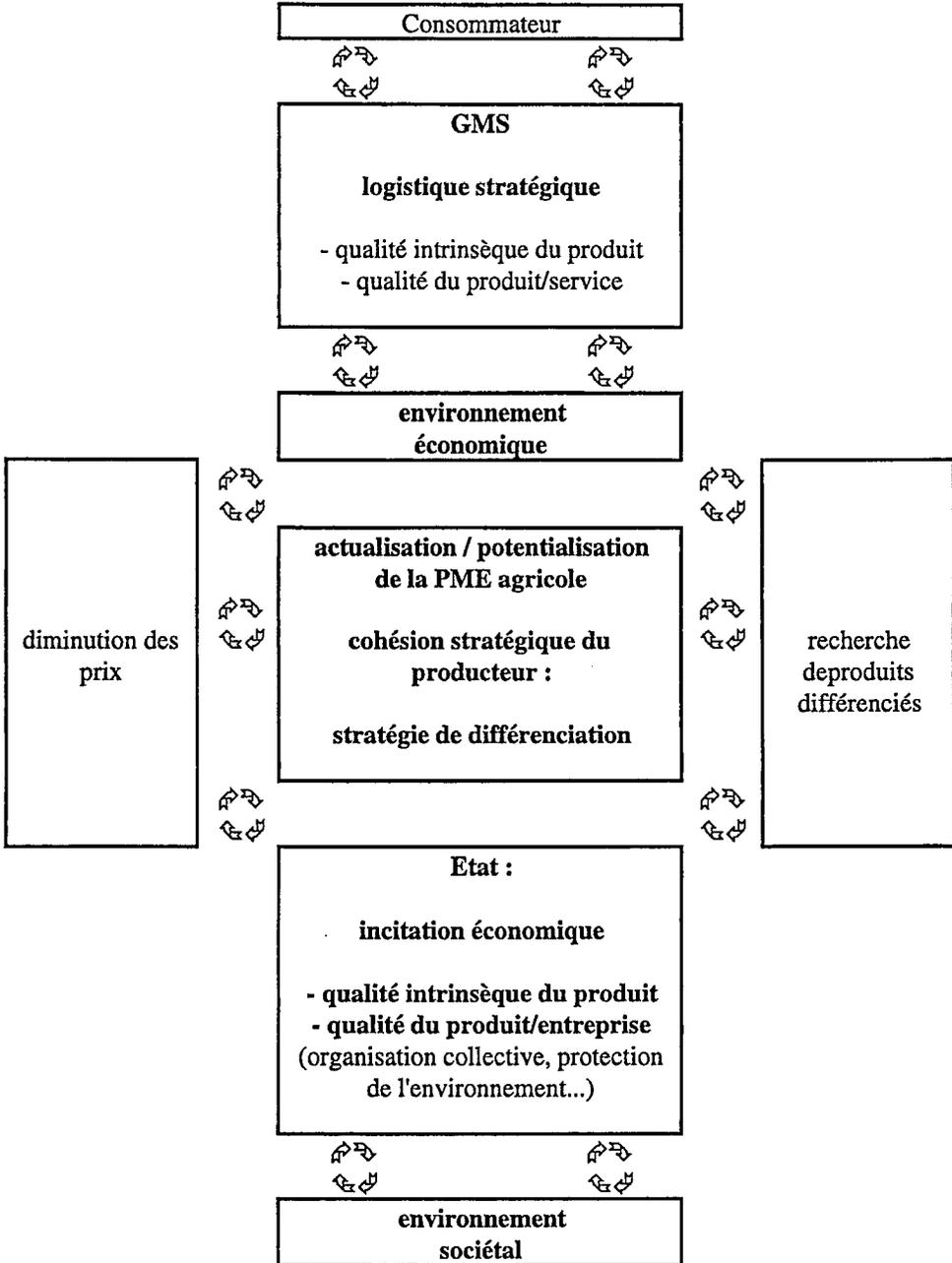
Dans l'atmosphère qualité, la définition de la demande des GMS s'effectue en termes de qualité intrinsèque du produit et qualité du produit/service. La demande de produits à bas prix persiste mais des créneaux existent pour des produits différenciés, émanant de l'offre. Les GMS sont intéressées par des produits différenciés venant de l'offre, à condition, qu'ils s'intègrent dans leur logistique stratégique. *"Les labels, les AOC, les produits régionaux ont leur place dans les centres de distribution moderne" (LECLERC E., 1994; p.167)*. Dans ce contexte où, la PME investit stratégiquement dans son rôle de commercialisation, en acceptant mieux d'assumer le double risque de production et de marché, des espaces de cohésion peuvent être trouvés avec les clients.

De son côté, l'Etat repense sa politique économique à l'égard de la PME agricole. Il contribue à créer une atmosphère qualité en développant de nouveaux types d'intervention au niveau d'un territoire (local, régional...) à construire. Les nouveaux signes de qualité vont induire une pression des "légitimateurs" sur les PME agricoles en termes de qualité intrinsèque du produit et de qualité du produit/entreprise. La maîtrise de ce nouveau pouvoir par les institutions décentralisées est encore incertaine et dans son modèle de l'avantage concurrentiel des nations, l'opinion de M.E. PORTER (1993), à l'égard des politiques régionales, reste très pessimiste : *"A quelques exceptions près, les politiques régionales ont toutes échoué."*

Les exploitations agricoles doivent répondre à la demande de leurs clients et profiter des opportunités offertes par l'outil économique. Ainsi, en élaborant une pensée stratégique, en acceptant la transformation, l'actualisation en PME agricole, il leur sera possible de valoriser leur différence en développant une agriculture durable, une pérennité compétitive en cohésion avec les différentes parties prenantes. Le "Programme Aliment demain 2000-II Marketing-Innovation Produit" dirigée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche témoigne d'un intérêt pour plus de liaison entre les différents partenaires de la *"construction sociale de la qualité" [17]*. Ainsi, *"L'adaptation des représentations de l'agro-alimentaire" (AND, 1993)* centre sa problématique sur *"l'analyse de la cohérence des représentations et organisations significatives avec la réalité de référence."* (op. cité, p. 12) (Cf. Figure 37).

¹⁷La construction sociale de la qualité est une action incitative programmée, appartenant au programme 1993-1994. Les responsables en sont CASABIANCA F. et VALCESCHINI E. de l'INRA.

Figure 37- La transaction PME-GMS dans l'atmosphère qualité



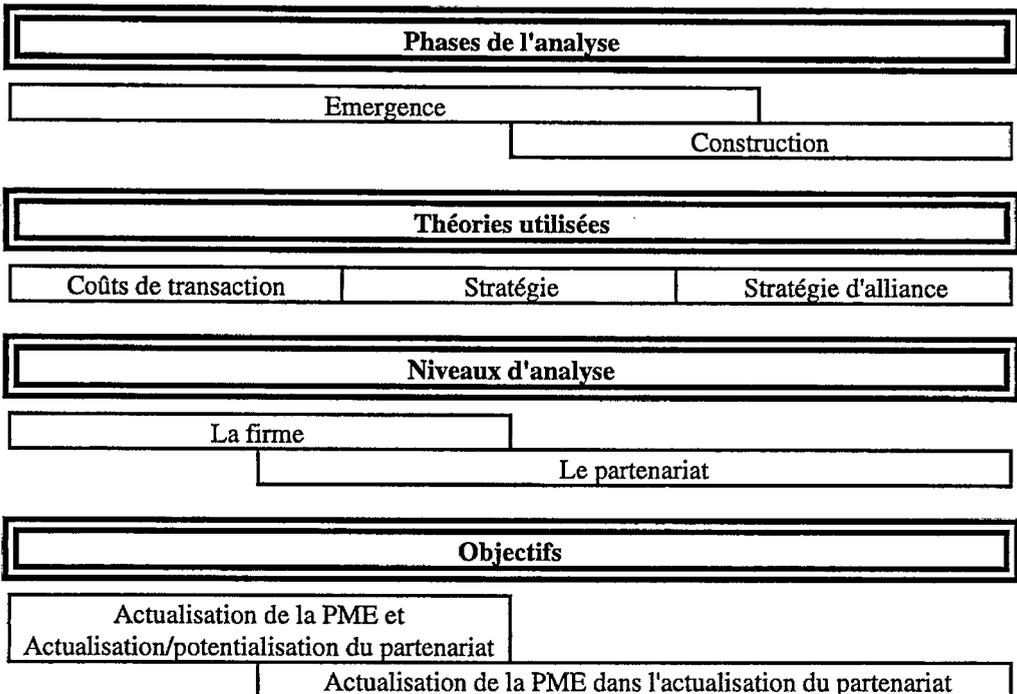
Chapitre 9 :

PME en partenariat

En quête de pérennité compétitive, la PME actualisée cherche à construire un produit rentable pour elle-même et pour ses clients et acceptable en termes de légitimité. La théorie des coûts de transactions permet d'aborder l'émergence du partenariat au travers de l'actualisation de la PME agricole pour répondre à la mission. Selon cette théorie, la PME doit acquérir ou construire des actifs spécifiques. Cependant, l'appui de la réflexion stratégique, sur un soubassement économique, n'est pas sans biais (DUSSAUGE P., 1992). Il est donc important de retranscrire le modèle des actifs spécifiques en termes d'avantage concurrentiel.

La construction de la stratégie de différenciation ne peut se faire que par le biais d'un partenariat avec d'autres PME. Au travers du choix du produit, des partenaires et des clients, les entreprises évaluent leur potentiel de différence, par rapport aux concurrents, aux partenaires potentiels, voire à l'Etat, pour le valoriser. La stratégie de différenciation collective est une régulation **ago-antagonisme "projet individuel ↔ projet collectif"**. La stratégie d'alliance, en liant l'individuel au collectif, donne un éclairage principal sur l'actualisation de la PME agricole dans l'actualisation du partenariat (Cf. Figure 38).

Figure 38- Les différents modèles utilisés pour analyser les PME en partenariat



9.1 Stratégie de différenciation : renouer avec la mission et la légitimité

Pour renouer, à la fois, avec la mission et la légitimité, les entrepreneurs agricoles doivent trouver une différence stratégique, un projet structurant et justifiant. Le choix du produit, dans ses liens entretenus avec les clients éventuels, les amène à penser à de nouvelles structures de gouvernance. La nécessité d'enrichir la transaction PME-GMS d'actifs spécifiques les conduit à ne plus penser uniquement en termes de stratégie de différenciation mais plutôt en termes de stratégie de différenciation collective.

9-11 Penser à de nouvelles structures de gouvernance

Réduire les coûts de transactions "PME-GMS" nécessite de mieux gérer l'incertitude, en élaborant des relations durables, plus sécurisantes voire fondées sur la confiance. Intérêt pour les producteurs mais aussi pour les firmes de la grande distribution : *"La recherche de synergies avec nos partenaires doit nous renforcer mutuellement"* préconise la GMS CARREFOUR, dans un chapitre de sa charte, intitulé "éthique". Une première action est envisageable : créer des accords, voire une "contractualisation", portant sur le lien "client-fournisseur". Cependant, cette issue n'est pas envisageable et les PME doivent envisager une alliance entre les fournisseurs pour fournir les actifs spécifiques nécessaires à la nouvelle relation aux clients.

A- Nouvelle structure de gouvernance "client-fournisseur"

Les GMS commencent à comprendre l'ampleur des coûts de transaction, directement issus de leurs précédentes stratégies et structures fordistes. Elles émettent des propositions pour y remédier : sélection des fournisseurs, échanges fondés sur la base d'un cahier des charges, assortis d'une exigence pour leurs offreurs, d'investissement en actifs spécifiques pour assurer la traçabilité du produit/service; éventuellement contrats à longue durée avec les producteurs...

Une enseigne ne compte, déjà plus, que deux fournisseurs, pour chaque fruit ou légume frais, dans la France. Une autre met au point des critères de sélection des fournisseurs pour diminuer les coûts administratifs, de contrôle et de logistique.

Certaines GMS n'ont pas élaboré leur propre cahier des charges et elles sont très intéressées par les propositions venant des producteurs. Ainsi, les investissements collectifs du groupe national de producteurs COVAPI, en **spécificités de marque, physique et humaine**, ont été profitables. Leur certification de conformité produit, en production intégrée, a été instaurée, par une GMS, comme base de négociation de la qualité des fruits frais, dans toutes les transactions.

Beaucoup d'autres enseignes ont rédigé des cahiers des charges par produit et demandent aux producteurs, d'y souscrire. Quelques acheteurs de GMS, afin d'établir le dialogue technico-commercial, se forment, autodidactes, aux techniques de production agricole. Des exigences logistiques sont, souvent, fixées : standardisation des emballages, indication du code barre... Les fournisseurs de GMS sont ainsi forcés à investir dans des actifs spécifiques physiques ou humains, pour répondre aux spécifications du cahier des charges. Si **l'investissement idiosyncratique** est source d'avantage concurrentiel, alors, la distribution est obligée de *"fidéliser ses meilleurs fournisseurs devenus indispensables"* ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992).

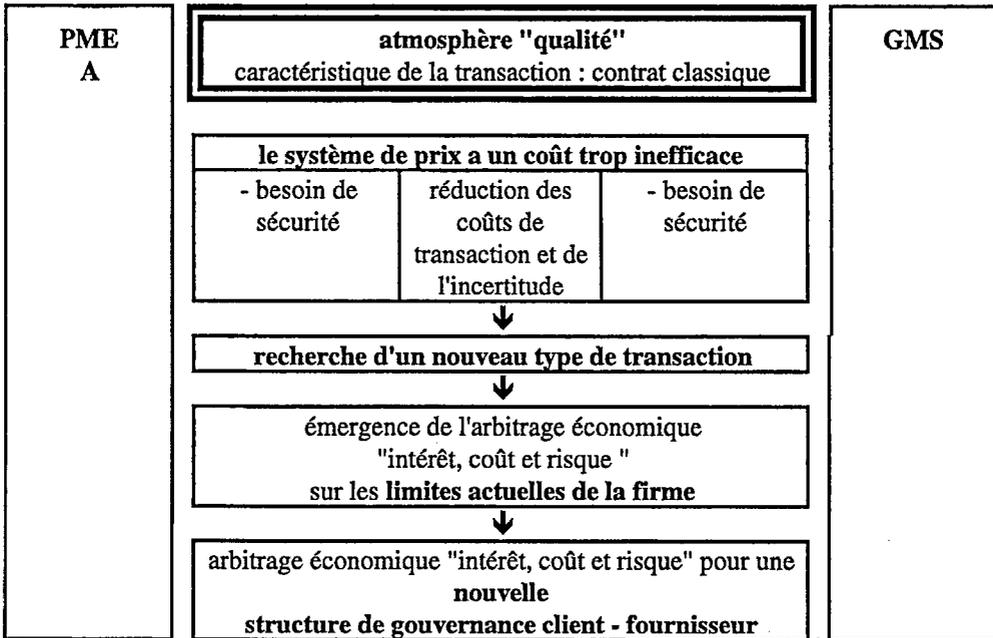
Cette idiosyncrasie est encore plus accentuée pour les producteurs qui travaillent sous marque distributeur, pour CASINO, MONOPRIX... En contrepartie de leur assujettissement aux investissements dans des actifs dédiés à la GMS, ils sont, plus ou moins, assurés de vendre leurs produits. En outre, ne revendiquant pas une spécificité de marque qui leur soit personnelle, ils n'ont pas besoin de financer de campagne de communication.

Une seule enseigne envisage de passer, avec ses fournisseurs de fruits et légumes frais, *"des contrats en culture sur l'objectif à atteindre payé au prix de revient y compris la marge du producteur"*. Cette connaissance anticipée sur les prix, à la vente au consommateur, des fruits et légumes frais permettrait d'éditer des prospectus, sans encourir les foudres de la DGCCRF pour publicité mensongère (responsable produits frais, 1996). Toutefois, l'enseigne ne trouve pas, pour l'instant, de producteurs intéressés par cette **quasi-intégration**.

Une autre technique, pour diminuer les coûts de transactions, consiste à réduire les contrôles, par la **proximité géographique** des acteurs. Ainsi, les magasins arbitrent entre un approvisionnement sur plate-forme ou local, pour mieux gérer les incertitudes de marché. Plus rapide, le local autorise les réassortiments, dans la journée. Issu d'une zone plus proche physiquement, il diminue le temps de transport et ses conséquences, pour certains produits, comme la salade, dont le degré de fraîcheur est prépondérant pour le consommateur. La proximité facilite, également, l'accointance avec les producteurs, la connaissance de leurs potentialités annuelles de production et la visite mutuelle des installations. L'appartenance au voisinage accélère le recueillement des rumeurs. Négatives, elles constituent un signal d'alerte, voire d'anticipation; positives, elles renforcent l'établissement de la confiance.

Tous ces nouveaux modes de gouvernance indiquent un questionnement sur les limites actuelles de chaque firme en transaction basé sur l'arbitrage entre identité/altérité, risque/sécurité, contrôle/autonomie et coût/valeur économique. Dans le cas des fruits et légumes frais, **Les GMS conservent leurs rôles de client, tant par leurs volontés propres que par celles de leurs fournisseurs** (Cf. Figure 39).

Figure 39- Recherche d'une nouvelle structure de gouvernance client-fournisseur



B- Structure de gouvernance fournisseur-fournisseur

"L'atmosphère qualité" engage les GMS à émettre de nouvelles exigences. Certaines exercent, ou disent qu'elles exerceront sous peu, des pressions pour pousser leurs fournisseurs, à la certification produit ou entreprise. La mise en place de telles structures de gouvernance nécessite de coûteux investissements. L'acquisition d'actifs spécifiques physiques, comme un laboratoire de contrôle de la qualité... est indispensable. Parallèlement, des actifs spécifiques humains sont à prévoir : embauche d'un responsable qualité, formation du personnel à la démarche qualité... Quelquefois, des actifs dédiés sont aussi réclamés. Etant donnée la faiblesse de ses ressources, une PME ne peut guère envisager de répondre, seule, à cette demande.

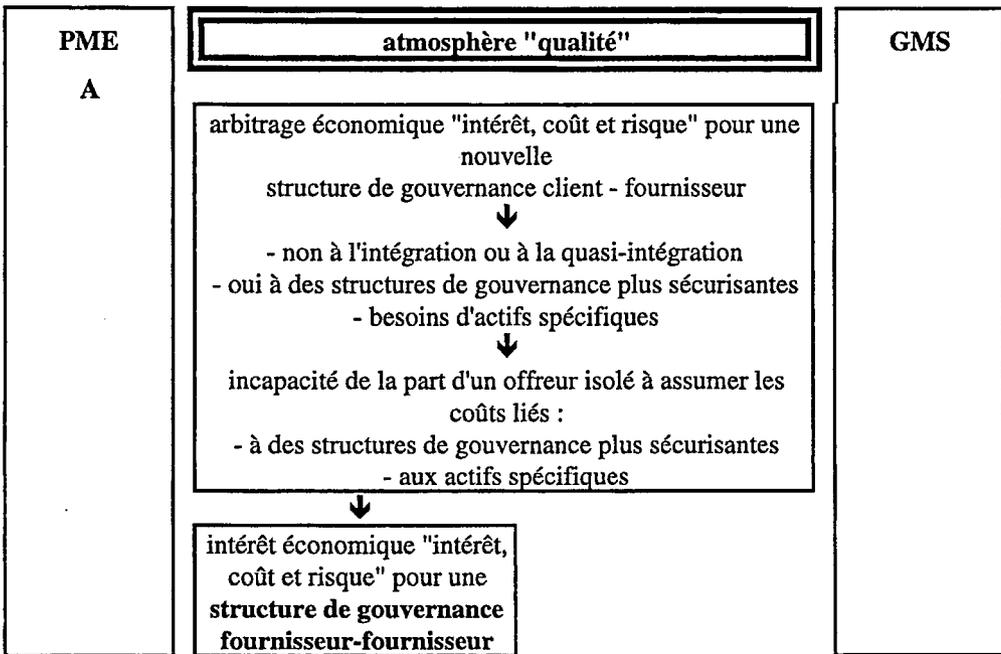
En outre, si les producteurs aux plus faibles coûts de production mondiaux, bénéficieront, toujours, de la sélection par la substituabilité; ce n'est pas le sort de ceux issus des zones moins bien dotées d'un point de vue agronomique. Il ne reste plus à ces entrepreneurs, déjà en difficultés ou qui pressentent les limites de leur compétitivité, qu'à investir, à plusieurs, dans des actifs spécifiques, pour éviter la substituabilité de la concurrence productiviste.

Les PME offreuses se trouvent face à deux types de clientèle GMS. Les magasins GMS réalisent, dans la limite de leur liberté décisionnelle, un arbitrage contingent et quotidien entre un achat sur plate-forme ou auprès des producteurs. L'approvisionnement direct des

surfaces de vente, par des entrepreneurs locaux, est généralement d'ajustement ou de recherche de prix bas; en conséquence, il est très aléatoire et marginal. Toutefois, ce volume est important dans le cas des fruits et légumes très périssables de type salade. Quant aux plates-formes régionales, elles cherchent une fourniture plus conséquente et régulière, et donc moins risquée par rapport à leur investissement.

La formation d'une structure de gouvernance fournisseur-fournisseur devient alors intéressante. Le choix des partenaires se restreint à des entreprises concurrentes et à des intermédiaires qui entrevoient un avantage stratégique à se rapprocher de la production (Cf. Figure 40).

Figure 40- Emergence du collectif



Cette structure de gouvernance fournisseur-fournisseur est à construire. L'élaboration des limites du partenariat se base sur un **arbitrage économique "risque/sécurité et coût/valeur économique"** [1], par rapport aux conditions de la demande en termes de

¹O.E. WILLIAMSON trouve que la notion de confiance est souvent totalement superflue. "Parler de confiance ne peut servir tout au plus qu'à décrire le sentiment de sécurité psychologique qui accompagne ce choix. [...] Il montre en effet que les comportements considérés dans ces analyses [portant sur le besoin de confiance entre les acteurs] peuvent s'interpréter aisément sur la base du modèle traditionnel où chaque agent détermine son action en calculant les gains et les risques associés aux différentes opportunités qui s'offrent à lui. Il s'ensuit que la seule hypothèse de l'agent calculateur

spécificité physique et humaine, voire d'actifs dédiés. En outre, le partenariat s'élabore autour de l'intérêt pour une **spécificité de marque**, susceptible de créer une rente.

La gestion de l'incertitude liée à l'opportunisme intrinsèque des partenaires, "hommes économiques", nécessite de **réduire**, le plus efficacement possible, **les coûts de transaction entre le partenariat et le client, ceux de coordination entre les partenaires et ceux de fabrication au sein de chaque entreprise et entre les partenaires.**

La guerre concurrentielle entretenue par les GMS a engendré un opportunisme d'autant plus important que les PME individuellement offreuses, étaient issues de zones à faible potentiel agronomique fordiste : "*When a firm's survival is threatened that it may be most tempted to act on any latent opportunistic tendencies.*" (HAGEN J.M. and HATHAWAY B.A., 1995; p. 22). L'opportunisme des voisins est alors un frein à la réunion sur le plan local. Au contraire, l'appartenance à un réseau commun, "a-géographique", constitué autour d'une certaine conception du monde, d'un **mode de production** de type agriculture biologique ou production intégrée, peut apporter un meilleur "*sentiment de sécurité psychologique*" (ORLEAN A., 1994; p. 17-18) par rapport aux futurs partenaires ex-concurrents.

Cependant, nombre de partenariats sont bâtis localement. Les entrepreneurs n'ont pas installé leur site de production "côte à côte", ils sont historiquement dans un même lieu de production. Ils bénéficient de conditions quasi identiques : infrastructure, sol-climat, savoir-faire... Pensant leur terroir commun comme une spécificité de site, humaine et physique, ils voudraient le mettre en valeur. La **proximité géographique et de savoir-faire des offreurs** facilite la coordination et en diminue les coûts, grâce à la connaissance "historique" du travail des uns et des autres et à la possibilité de visites mutuelles pour le contrôle de visu, au sein du groupe. La "fabrication agricole" étant très liée aux conditions topographiques et pédo-climatiques locales, l'homogénéité relative des produits simplifie les processus de conditionnement et de contrôles.

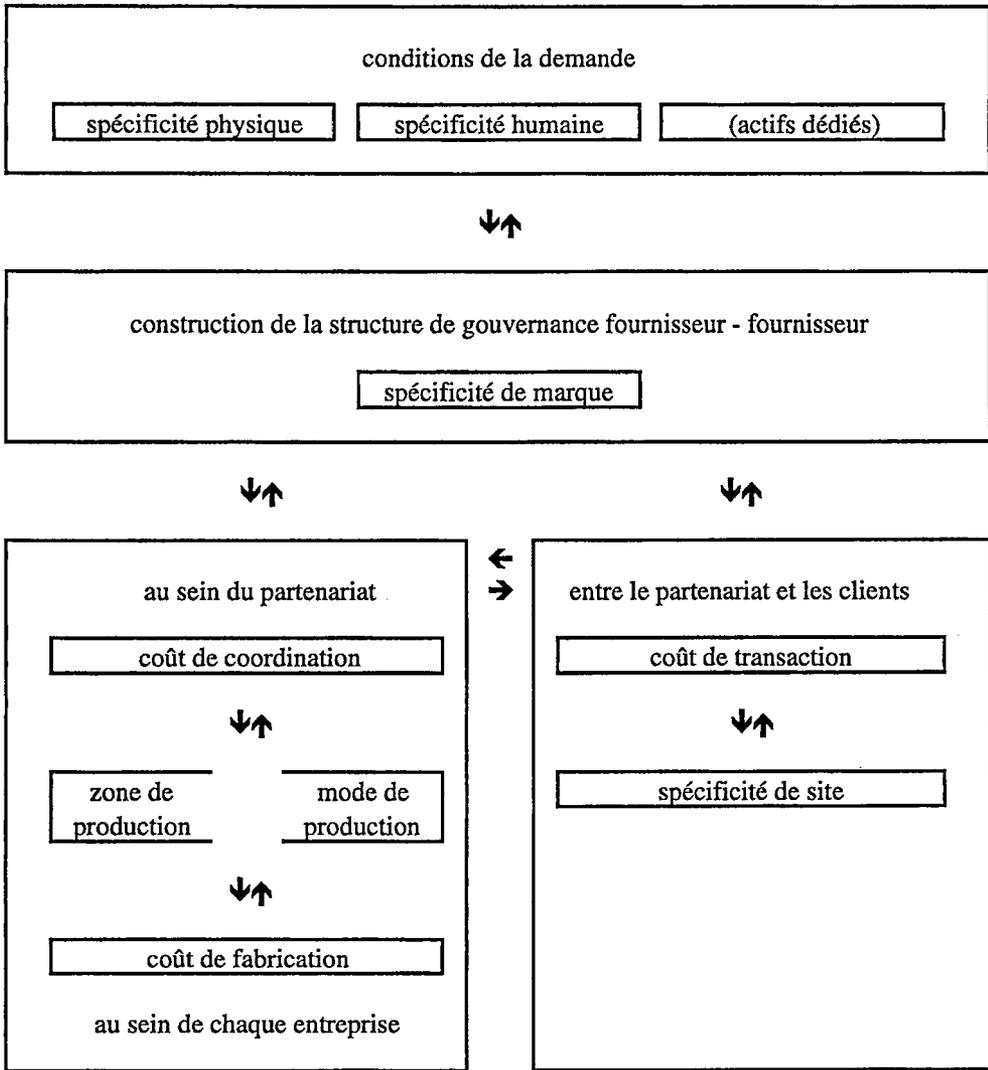
Le terroir ou le mode de production peut devenir une spécificité de marque, s'ils répondent aux conditions de sécurité de la demande, en termes de spécificité humaine et physique. Par exemple, la garantie de la spécificité de site terroir - "ce fruit a bien été produit dans cette région" - nécessite un investissement en spécificité humaine. L'assurance de la fraîcheur du produit contraint le producteur à financer des équipements particuliers : réfrigérateurs, camions...

La **proximité géographique entre les offreurs et les clients** réduit les coûts de transaction et peut se transformer en spécificité de site ^[2] (Cf. Figure 41).

suffit et que "le recours à la confiance n'ajoute rien [...] O.E. WILLIAMSON propose de restreindre l'utilisation du mot confiance aux seules situations où le calcul est absent ("nearly noncalculative trust" [...]), situations dont il reconnaît le caractère vraiment très particulier : "such relations are clearly very special" [...]" (ORLEAN A., 1994; p. 17-18).

²Cf. Paragraphe la structure de gouvernance client-fournisseur.

Figure 41- Structure de gouvernance fournisseur-fournisseur



9-12 Actifs spécifiques, avantages concurrentiels et légitimité

L'analyse des situations stratégiques des entreprises agricoles montre la limite de la compétitivité par l'exploitation d'une rente ricardienne (TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A., 1997). Il convient maintenant de décrire cette nécessité d'acquisition ou de construction d'actifs spécifiques et de "structure de gouvernance fournisseur-fournisseur" ou, dans un langage plus stratégique, d'avantage concurrentiel et de partenariat de PME. La

suite du développement est centrée sur les PME souhaitant mettre en oeuvre une **stratégie de différenciation collective** à l'attention des GMS. Des trois directions stratégiques qui émergent : une revendication homme/produit/zone basée sur la valorisation de ressources typiques, une "philosophie" d'universalité environnementale et une recherche de compétitivité quasi industrielle cherchant, avant tout, à répondre à sa mission, nous nous intéressons aux **stratégies liées au lieu**.

A- La stratégie de différenciation : l'écriture stratégique des actifs spécifiques

Une stratégie s'élabore, en considérant, globalement, le bilan de l'entreprise, passé et présent, l'option stratégique et les moyens de développement envisageables et envisagés. Ce mouvement pour une **stratégie de différenciation** témoigne de la volonté de la PME agricole, de devenir unique pour son client et non plus totalement substituable.

La vente directe par les producteurs aux GMS est favorisée par le fait que les grands distributeurs cherchent à se rapprocher de la production tant pour avoir des prix plus faibles que pour obtenir un produit de meilleure qualité.

Une stratégie de différenciation n'est compétitive que si elle intègre les bases de la compétitivité (STALK G., 1988). Il s'agit donc de répondre aux besoins des clients en termes de qualité : qualité intrinsèque du produit et qualité du produit/service adapté à la stratégie logistique et aux besoins de garantie des GMS.

En terme de **qualité intrinsèque du produit**, pour vendre aux GMS, les agriculteurs, doivent maîtriser la qualité commercialisée dans le temps et l'espace, malgré les impondérables pédo-climatiques, pour fournir une quantité homogène. Ces aléas rendent la démarche plus difficile pour des produits frais que pour des produits industriels. Toutefois, au niveau de la production, de nombreux éléments sont maîtrisables : qualité gustative de la variété, mesures de maturité pour déterminer la date de récolte, nombre de passages pour cueillir de manière plus homogène...

L'élaboration d'une politique marketing en agriculture doit prévoir l'irrégularité et la faiblesse, en tonnage et en temps de présence sur le marché, de la production. Comme la qualité intrinsèque des produits varie beaucoup d'une année sur l'autre, il est difficile de faire le choix entre le "cru de l'année" comme pour les vins ou un niveau stable de qualité. La meilleure des solutions est de s'octroyer une flexibilité indispensable, en délimitant une échelle de qualité avec des valeurs maximales et minimales. Cela évite alors les problèmes liés à un seuil de qualité trop élevé, trop faible ou trop flexible. Si le niveau de qualité est trop élevé, certaines années, il n'y aura aucun produit. En outre, certains producteurs ont aussi peur de participer à une démarche trop élitiste et donc trop coûteuse. Si le niveau de qualité est trop faible, le produit ne sera pas perçu comme différent des produits génériques. Si le niveau de qualité est trop flexible, le consommateur ou le client ne reconnaîtra pas le produit d'une année sur l'autre.

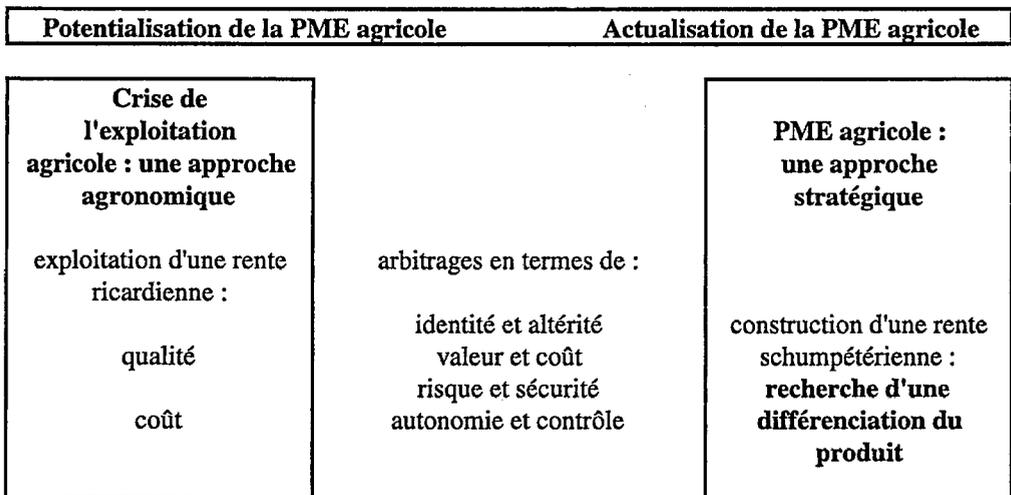
En vendant directement, les PME changent leur canal de distribution. Se rapprocher des GMS implique une évolution du métier agricole inhérente à la transformation du **produit/service** offert. Les producteurs qui vendent alors un produit/service sont tenus d'acquiescer le nouveau métier de logisticien. Ils doivent être capables de fournir, à la demande, un produit homogène dans l'espace et le temps, c'est-à-dire un volume suffisamment conséquent sur un période assez longue. Une grande force psychologique est alors cruciale pour supporter les négociations dures et générer un apprentissage à la fois technique et psychologique. Pour inspirer confiance, il est prépondérant de mettre en place des contrôles.

Des **innovations technologiques** sont nécessaires. Certaines diminuent les coûts de production. D'autres améliorent la qualité du produit. Actuellement, la culture avec moins d'intrants chimiques est particulièrement intéressante. Jusqu'au stade de l'agriculture raisonnée, elle diminue les charges directes. Au-delà, lutte intégrée, production intégrée, elle induit de telles contraintes, qu'elle engendre des coûts supérieurs (DESVAUX R. et TOREILLES J.C, 1990).

Pour livrer directement aux GMS, souvent l'apport d'une large gamme de produits est demandé. Ceci implique que la PME fasse **évoluer le portefeuille d'activités de l'entreprise** ou s'allie avec d'autres offreurs pour fournir une gamme.

Le passage d'une logique d'exploitation de rente ricardienne à une logique de différenciation engendre des changements globaux. Il faut alors "valoriser" ces changements qui coûtent plus cher (Cf. Figure 42).

Figure 42- La construction d'une rente schumpétérienne



Ce mouvement stratégique est nécessaire pour sortir de la crise de la mission et de la légitimité. Cependant, à cause de la faiblesse des PME en ressources, des trois modes de développement existant : croissance interne, externe ou conjointe, seule cette dernière permet d'assumer la différenciation. Il s'agit donc pour la PME de trouver des partenaires. Le **passage du projet individuel au projet collectif** implique une démarche philosophique. S'allier avec autrui, c'est conjuguer proximité et distance. Pour choisir l'autre, "le moi qui n'est pas moi" (J.P. SARTRE), la connaissance réciproque est prépondérante. Le dialogue reste irremplaçable pour établir la confiance. L'unité s'élabore autour du partage d'un caractère commun, d'une ressemblance, d'une identité, d'une particularité ou d'une complémentarité.

B- La stratégie de différenciation collective

Si l'exploitation d'une rente ricardienne créait une sorte d'unique direction stratégique, tel n'est pas le cas de la volonté de différenciation collective. Pour "fournir un produit rentable pour la PME et pour la GMS", la logique de regroupement de l'offre, longtemps préconisée, est insuffisante puisque l'inadéquation demande-offre ne porte pas uniquement sur le tonnage d'un produit de qualité intrinsèque mais aussi sur un produit/service et un produit/entreprise. La stratégie de différenciation collective est une construction définissante et valorisante des projets individuels et des projets collectifs des PME agricoles. Elle s'inscrit dans une recherche de partenaires pour un produit différenciable associé à des investissements matériels et immatériels importants. Elle s'ébauche par rapport à la demande de clients potentiels en logistique stratégique et d'éventuels partenaires intéressés par une stratégie de différenciation. Parallèlement, une coordination avec un Etat préoccupé par l'aménagement du territoire et la politique de la concurrence est nécessaire.

L'obligation de renouer avec la mission et la légitimité s'appuie sur une méta-règle : "il faut faire de la qualité". La qualité intrinsèque du produit, la qualité du produit/service et la qualité du produit/entreprise symbolisent la "différence", le projet individuel à vendre, à fabriquer et à légitimer, pour construire la **pérennité compétitive**. Le passage du projet individuel au projet collectif, du moi aux nous en excluant les autres, n'est donc pas sans conséquences sur l'identité des PME. Ces dernières sont alors confrontées au paradoxe de "*la construction de l'identité par et dans l'altérité*" (BAREL Y, 1979; p. 62).

La construction du "**triangle stratégique choix des clients/choix du produit/choix des partenaires**" dépend des trois pôles du triangle agronomique "entreprise agricole/produit agricole/zone agricole". En effet, les fruits et légumes frais doivent être, à la fois, considérés sous leur aspect commercial et selon leurs caractéristiques naturelles intrinsèques de produit brut de cueille. Les entrepreneurs agricoles s'auto-hétéro-re-organisent, entre évaluation et valorisation de leur projet individuel, face à des clients GMS dominateurs, pour atteindre la taille minimale d'échange. Cette action/réflexion se fait selon des boucles de cohésion caractéristiques de la procéduralité des capacités cognitives des acteurs stratégiques. Les "choix" ne sont pas purement rationnels, ils relèvent aussi des désirs, des tentations et des peurs (CARDINAL G. et alii, 1994). Cette prospective s'énonce en termes de cohésion

entre "actualisation/potentialisation de chaque PME" et "actualisation/potentialisation du partenariat de PME", relativement à une option stratégique :

- "mon produit" est différent des produits "productivistes" ou génériques;
- "mon savoir-faire" est différent des savoir-faire des agriculteurs "productivistes", et/ou
- "ma région" est différente des régions "productivistes".

Au niveau individuel, il est important de considérer l'actualisation de la PME au travers de deux mouvements :

- l'**actualisation de la PME** s'effectue au travers de la démarche stratégique cherchant à répondre à la mission et à la légitimité.
- l'actualisation de la PME s'effectue aussi au travers de l'**actualisation du partenariat**. Pour mener à bien le projet individuel, c'est-à-dire la stratégie de différenciation individuelle, il est indispensable de s'insérer dans un projet collectif. L'actualisation du partenariat permettra l'actualisation de chacune des PME participant au niveau individuel.

Les choix varieront, bien sûr, selon la situation stratégique initiale de l'entreprise : entreprise en crise ou pressentant la crise dans son exploitation d'une rente ricardienne. Un entrepreneur en crise, situé dans des zones agronomiques inadaptées au développement fordiste, aura moins de ressources financières pour aborder le changement; il se peut même que le "cultural lag" l'ait conditionné à une grande appréhension de tous les risques. Au contraire, un entrepreneur pro-actif face au déclin de sa compétitivité par les coûts, pourra disposer de plus de liquidités et d'une plus grande acceptation de l'incertitude liée à sa transformation stratégique.

Ainsi, sous certaines conditions, des fruits "rustiques", savoureux mais fragiles et à petits calibres, concurrenceront, dans une stratégie de différenciation, ceux issus de la sélection variétale, beaux, à gros calibres et à longue durée de vie sur les étals. Certes, leur fragilité induira un sur-coût de vente et leur aspect imparfait nécessitera une communication adaptée. De même, la faiblesse des potentialités agronomiques, de certaines zones de montagne ou de coteaux, cache souvent des caractéristiques distinctives potentielles naturelles. Le terroir, lieu d'apprentissage et de production de l'entrepreneur, constitue, fréquemment, un système productif localisé différent de la société globale. En outre, lorsque les terroirs "à risque agronomique" sont des zones "de tourisme"; un lien positif production-consommation semble possible à valoriser. Toutefois, des différentiels de caractéristiques distinctives potentielles naturelles existeront encore, en termes de valeur, de coût et de risque de mise en valeur, entre les zones géographiques qui entrent en différenciation.

Le partenariat, entité collective constituée par "l'actualisation/potentialisation de chaque PME, opère son "actualisation/potentialisation" en fonction du couple produit/marché visé qu'il présente à un environnement économique - **actualisation du partenariat par la réponse à la mission** - et à un environnement sociétal, ou plus exactement à des "légitimateurs"- **actualisation du partenariat par la recherche de légitimité** -. Cette

stratégie de différenciation collective entame donc une démarche de justification tant vis-à-vis des environnements économiques que sociétaux. La justification est la reconnaissance accordée par "l'extérieur" - légitimation de l'environnement sociétal et réponse à la mission de l'économique - de l'utilité de l'activité menée au sein du partenariat.

L'éventualité de l'élaboration d'une stratégie de différenciation collective en vue de valoriser des produits agricoles liés au lieu, issus d'un "terroir" ou d'un "bassin de production" donne une envergure supplémentaire à l'arbitrage sur les ressources. Le modèle de dépendance des ressources de J. PFEFFER et G.R. SALANCIK (1978) permet de mieux comprendre l'arbitrage ago-antagoniste entre **quantité des ressources** et **typicité des ressources**.

9.2 Les partenariats stratégiques : agonisme et antagonisme

Loin de la volonté unique de maximisation du profit, les objectifs stratégiques interfèrent toujours grandement avec les contraintes environnementales, dans le choix de la coopération. La complexité de ce processus intéresse différents champs disciplinaires.

9-21 Bref retour sur les stratégies partenariales

Objets dynamiques et complexes, les partenariats sont plus souvent un moyen qu'un but pour les entreprises.

A- Des objets dynamiques et interdisciplinaires

La caractérisation la plus large de la coopération est celle de J.R. SCHERMERHORN (1975) : *"La coopération peut être définie par la présence délibérée de relations entre des organisations pour atteindre des buts individuels."* Dans le même esprit, G. KOENIG (1990) l'explique comme *"une démarche destinée à coordonner les actions d'organisations juridiquement autonomes"*. A.C. MARTINET (1990) la situe stratégiquement, par rapport aux deux autres pôles que sont "l'affrontement" et "l'évitement" en précisant que *"les stratégies concrètes (en) sont des combinaisons provisoires et souvent instables."* (op.cité; p. 220).

A cause de la complexité de cette méta-organisation en mouvement, la recherche en gestion, en sus de ses propres questionnements stratégiques ou organisationnels, exploite des concepts venant d'autres disciplines : la micro-économie, l'économie industrielle, la sociologie, voire la psychologie et la psychosociologie. Les modèles les plus souvent cités, outre une approche purement managériale, sont la dépendance des ressources, l'analyse industrielle et l'économie des coûts de transaction. Cette multiplicité de regards profite de

thèmes voisins comme réseau, coalition ou relation inter-organisations et unit les interpénétrations des différents niveaux : l'individu, l'entreprise, l'alliance et le secteur concerné. Cette intégration est nécessaire pour aborder la définition, les objectifs, le mode de management, l'évaluation du succès ou de l'échec de la coopération.

Les réflexions méso-analytiques sur les réseaux entre entreprises enrichissent le questionnement sur les coopérations et les alliances (FOURCADE C., 1993). *"Les réseaux ne se limitent pas aux seules relations marchandes d'input-output entre entreprises spécialisées indépendantes. Ils sont également (et surtout) l'expression de structure d'échanges non marchands qui prennent forme au travers de relations de confiance et d'une logique de réciprocité, de long terme entre partenaires économiques"* (LECOQ B., 1990; p. 16). La coopération se construit à partir d'un réseau, tant formel qu'informel, préexistant d'entrepreneurs qui se connaissent et qui se font confiance. Les diverses descriptions de réseau : district marshallien, réseau dirigé par un partenaire dominant... aident à la compréhension de la coopération. Ainsi, la stratégie de coopération est bien autre chose que de simples relations entre appareils.

Cette assertion s'appuie sur la distinction faite par B. PECQUEUR (1988; p. 6-7) entre **"relations entre appareils"** et **"réseaux"**; il distingue *"cinq éléments de définition qui oppose la nature des relations entre appareils et des relations de type réseau : la métarégulation, la définition de la frontière, la spécialisation, le degré de redondance et l'officialisation."* Dans une stratégie de coopération entre PME de production de fruits et légumes, une volonté de fixation de règles conscientes existe, elle se caractérise souvent par l'écriture d'un règlement technique ou d'un cahier des charges **régulé** par des contrôles et des sanctions, voire **métarégulé** par des "méta-contrôleurs", indépendants, compétents et impartiaux. La **frontière** de l'appartenance est définie avec, généralement, une signature engageant l'opérateur. En outre, des sanctions sont souvent imaginées afin de punir "les déviants". L'**officialisation** de la coopération des PME est primordiale puisqu'elle permet, par rapport au client, la reconnaissance de la capacité collective à répondre à la demande et, souvent, par rapport à l'Etat, l'attribution de subventions. Le **degré de redondance** et la **spécialisation** varient d'une coopération à une autre, en fonction des choix stratégiques; il est, plus particulièrement, étudié en stratégie industrielle, dans les questionnements traitant de la chaîne de la valeur.

De nombreuses problématiques s'intéressent aux liens entretenus entre **réseau et territoire**. Le réseau territorial et géographique regroupe *"un ensemble de PME liées par un puissant système de coopération fonctionnelle, gravitant dans la même sphère d'activité. La base de ce type de réseau est avant tout spatiale"* (DENARNAUD M., 1994; p.11). Les travaux de A. MARSCHALL sur le district industriel, comme forme spécifique d'organisation de la production, soulignent l'importance, pour les petites unités localisées sur un territoire déterminé, de créer des relations d'échanges productifs spécialisés dans une activité industrielle. Le territoire construit le réseau et le réseau (re-)construit le territoire. Un nouveau niveau de complexité est atteint en acceptant le terme milieu comme un *"ensemble territorial résillamment intégré de ressources matérielles et immatérielles, dominé par une culture historiquement constituée, vecteur de savoir et savoir-faire, et reposant sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés"* (LECOQ

B., 1990; p. 18). Le concept de milieu innovateur pose une approche territorialisée de l'innovation. Le développement territorial profite alors des synergies territoriales (PROULX M.U., 1990) créées par le système productif territorial.

M.E. PORTER (1986; p. 50) parle de **coalition** : "*Les coalitions sont toutes les formes possibles d'alliance qui ne vont pas jusqu'à la fusion complète [...]. La coalition implique une coordination ou un partage des chaînes de valeur avec les partenaires pour élargir l'étendue réelle de la chaîne de la firme*". Certaines coalitions sont dites de type X lorsque les partenaires se spécialisent chacun dans une activité différente de la chaîne. Au contraire, le type Y correspond à une mise en commun de compétences identiques de tous les partenaires. La chaîne de la valeur est à la base de nombreux travaux qui ont aidé à mieux différencier les coopérations.

RING P.S. and VAN DE VEN A.H. (1994) développent les "IOR" **relations inter-organisations**. Elles comprennent tant les alliances stratégiques, que les partenariats, les coalitions, les joint-ventures, les franchises que différentes formes de réseaux. Dans une étude de processus, ils s'intéressent à l'émergence, l'évolution et la dissolution de ses relations, en se basant sur des concepts centraux : l'incertitude, l'efficacité et l'équité, le besoin de résolution interne des conflits, la confiance...

D'autres typologies sur les partenaires, les objectifs, le contenu (ressources apportées, activités menées), le mode de management et/ou les étapes de la construction caractérisent les différentes formes d'une vision globale de la coopération.

G. KOENIG (1990) propose une classification des alliances selon le domaine d'activités des partenaires et les mouvements stratégiques correspondant. Ainsi, il caractérise **l'impartition** lorsque les champs concurrentiels sont les mêmes mais les secteurs d'activités différents. Cette intégration autorise des économies sur les coûts de transactions. La **symbiose** est une association d'entreprises de champs concurrentiels distincts qui élaborent une diversification dans le but de réaliser des économies d'éventail. **L'alliance** permet à des entreprises concurrentes de même secteur de se spécialiser pour réaliser des économies de taille.

Dès 1985, P. JOFFRE et G. KOENIG, proposent de différencier la coopération de similitude de la coopération de différence. Mais, B. GARETTE (1991) élabore une taxonomie des configurations selon la nature des actifs apportés et des produits mis sur le marché. Il reconnaît **l'alliance additive, l'intégration conjointe et l'alliance de complémentarité**. Dans l'alliance additive, les alliés apportent des actifs ou des compétences de même nature et mettent un produit commun sur le marché. Lorsque les actifs sont les mêmes mais que chacun des alliés proposent des produits spécifiques, il définit l'intégration conjointe. L'alliance de complémentarité qualifie des alliés qui mettent en commun des actifs ou des compétences de nature différente.

D'autres auteurs distinguent les phases de l'élaboration de la coopération : pré-opérationnelle, négociation, contractualisation, mise en oeuvre, renégociation, puis reformulation stratégique. La phase pré-opérationnelle caractérise le moment où se prend la

décision de coopérer. Trois facteurs sont alors déterminants : les objectifs de l'accord et de chacun, le contexte dans lequel la négociation se joue et la relation entre les partenaires. La phase de négociation peut durer plusieurs années. Il s'agit de permettre aux acteurs de mieux se connaître et donc d'apprendre à se faire confiance afin de parvenir à une structuration, à la fois, des buts et des moyens. Le consensus partenarial sur cette "rivalité interne/coopération interne" (DOZ Y.L., HAMEL G. et PRAHALAD C.K., 1989), se met en place dès ces premiers moments. Cette "rivalité/coopération" précédemment définie correspond à la régulation "antagonisme/agonisme" mis en avant dans "pommes(s) des Alpes". La phase de contractualisation témoigne de l'engagement des entreprises à respecter l'accord. Viennent ensuite les phases de mise en oeuvre, de renégociation, puis de reformulation stratégique : développement, retrait ou intégration (WACHEUX F., 1993). Peu de travaux se préoccupent réellement de la phase d'émergence de l'alliance.

Beaucoup d'autres taxonomies portent sur la forme juridique utilisée. Si elles sont toutes intéressantes, elles sont, cependant, dans la réalité, d'utilisation moins catégorique. En effet, les coopérations d'entrepreneurs agricoles sont plus complexes et réunissent souvent des concurrents mais aussi des clients. Le qualificatif de **partenariat**, "*relations interfirmes qui se caractérisent, d'une façon ou d'une autre, par une interpénétration des frontières organisationnelles des entreprises co-contractantes*" (BLANCHOT F., 1995; p. 13), est plus souple. Par ailleurs, l'emploi de ce terme évite la confusion avec la coopération agricole.

Pour comprendre la dynamique des partenariats, il est important de saisir les motivations du mouvement stratégique.

B- Partenariat : un moyen stratégique

Certains entrepreneurs coopèrent afin de mettre en oeuvre une stratégie marketing : exemple de la stratégie d'internationalisation pour F.J. CONTRACTOR et P. LORANGE (1988) ou d'une amélioration de l'accès au marché pour B.G. JAMES (1985). E. MILLIOT (1991) travaille sur les modes d'application et les mécanismes de fonctionnement des coopérations inter-firmes en marketing symbiotique.

G. KOENIG (1990) considère que le partenariat augmente l'efficacité en réalisant des économies d'échelle ou d'éventail et en réduisant les coûts de transaction. T.M. COLLINS et T.L. DOORDLEY (1992) le perçoivent, entre autres, comme un moyen de parvenir à la domination par les coûts par la réduction des frais et l'obtention d'une taille critique.

Selon ces mêmes consultants, il facilite la spécialisation "pour les entreprises qui ne figurent pas dans le peloton de tête", par des investissements communs en R&D.

C'est aussi un moyen de développer une stratégie technologique en acquérant des nouvelles technologies ou des brevets pour F.J. CONTRACTOR et P. LORANGE (1988).

Plus globalement, le partenariat exploite des synergies liées à la combinaison d'opérations complémentaires ou similaires précisent P. JOFFRE et G. KOENIG (1985).

Les stratégies relationnelles insistent sur la coopération, avec des entreprises, des groupes de pression et/ou l'Etat, pour diminuer l'incertitude (ANASTASSOPOULOS J. et alii, 1985) en conservant un profit acceptable.

Mais, le plus souvent, la coopération apparaît comme un "second choix", lorsque les entreprises sont incapables de se développer seules (DE WOOT P., 1988) ou lorsque *"les firmes ayant essayé un certain nombre de déboires, l'union devient alors un moyen de se revitaliser"* (VERNA J., 1989; p. 125). En outre, les **contraintes environnementales et l'Etat** sont parfois prégnantes dans la constitution du partenariat.

Le modèle de la dépendance des ressources, de J. PFEFFER et G.R. SALANCIK (1978), pose que le but de l'entreprise est d'accroître sa sécurité, en réduisant son assujettissement. Dans un environnement turbulent, de globalisation des marchés, d'accélération de l'innovation ou de fort pouvoir des clients, lorsque les ressources sont rares, les relations durables inter-organisations en favorisent le partage.

La mesure du succès ou de l'échec d'un partenariat est assez délicate car, comme toute appréciation en partie qualitative, l'estimation est très subjective (ANDERSON E., 1990). Les avis de chacun des partenaires, tant par rapport aux résultats liés à la stratégie délibérée qu'aux phénomènes émergents, sont à prendre en compte. Inattendus, des **effets pervers** ou **vertueux** apparaissent quelquefois. Les théoriciens qui prônent le libéralisme insistent sur l'existence de nuisances liées aux partenariats : surcoût et perte de flexibilité stratégique. Les cognitivistes soulignent l'intérêt d'un apprentissage individuel et organisationnel.

La théorie des jeux, et plus particulièrement le **dilemme du prisonnier** ³, éclaire d'une manière intéressante, bien que purement théorique, l'analyse du succès ou de l'échec d'un partenariat. A. CAILLE (1994; p. 5-6) énonce que *"la leçon principale du dilemme du prisonnier, et de ses mille et une variantes est de montrer comment le sens des mots peut aisément s'inverser, dès lors que des sujets "non rationnels" et altruistes satisfont mieux leurs intérêts que les sujets calculateurs égoïstes. [...] De toute évidence, la solution la meilleure est en même temps la plus morale. Elle est celle de la fidélité et de la non-trahison. Si les deux partenaires s'y tiennent, ils s'en sortiront avec une peine minimale d'un an."* La problématique de la confiance apparaît alors comme centrale dans les partenariats.

Plus pratique, W.H. NEWMAN (1992) caractérise un extremum coopératif, le *"mutually beneficial win-win concept"* (op. cité; p. 72) et un autre beaucoup plus belliqueux, *"the*

³Le dilemme du prisonnier peut s'énoncer de cette manière : "Si prisonnier et dans l'impossibilité de communiquer avec lui je dénonce mon complice, je serai condamné à quatre ans de prison s'il me dénonce aussi, et libéré s'il ne me dénonce pas (le même calcul valant pour lui). Si je ne le dénonce pas mais qu'il me dénonce, j'aurais huit ans. Si nous ne nous dénonçons ni l'un ni l'autre, nous serons condamnés à un an." (CAILLE A., 1994; p. 5-6).

lions's share" (op. cité; p. 78-79). Lorsque l'auteur donne les indications à suivre pour réussir une joint-venture, il insiste sur l'apparition du "nous" lié au "win-win concept" et à la nécessité d'une confiance réciproque. Il montre qu'au départ de l'action collective, règne une atmosphère plus âpre : *"Each potential partner, thinking about its own wants and resources, would like the lions's share of the benefits of cooperative activity"* (op.cité; p. 78-79). L'émergence du "win-win concept" nécessite que l'un des partenaires ou les deux [4] révisent leur point de vue et prennent en compte les désirs, besoins et capacités de l'autre. Dans l'exemple que l'auteur développe, il souligne l'importance de l'intervention d'un tiers. Ce médiateur souligne la situation de dépendance réciproque, d'interdépendance des protagonistes (PADOY J.C. et PUTHOD D., 1994).

J. VERNA (1989) montre que les responsables interrogés ont quatre façons hiérarchisées d'apprécier la réussite d'une opération : **l'atteinte des objectifs fixés en commun**, le montant positif du **résultat d'exploitation** de la filiale commune, les **services rendus** par celle-ci, aux sociétés mères, et/ou la capacité à développer et à entretenir des **relations de qualité** entre les associés. Cependant, la durée de l'activité commune reste une expertise courante mais un peu rudimentaire. Il est aussi possible de chiffrer la rentabilité des projets, le succès commercial... La performance des matériels produits, la satisfaction des clients... sont des critères plus subjectifs mais très importants. K. OHMAE (1989) considère que l'échec est défini par une perte d'indépendance d'un acteur, un risque d'interruption de l'alliance ou encore un arrangement qui favorise trop nettement un des partenaires.

Des coûts de coordination dévorent, quelquefois, les gains prévus. Une stratégie partenariale n'améliore pas forcément la compétitivité, ainsi, P. DUSSAUGE (1992; p. 75) cite le *"surcoût dit du facteur n"* qui se traduit par *"une multiplication des coûts, des délais et des difficultés"*. Cela peut être dû à une duplication des activités afin qu'aucun des partenaires ne perde son avantage concurrentiel, à des coûts engendrés par la mise en place d'un système logistique reliant les différents sites de production ou à la nécessité de surcontrôler afin de préserver le capital confiance.

Dans certains cas, la pratique partenariale peut limiter la flexibilité de l'entreprise. Le partage de la décision devient alors aliénation de l'autonomie. Dans les alliances, F. WACHEUX (1993) distingue deux types de prise de décision : le "pilot-role" où la direction est fondée sur l'un des partenaires avec des risques de "sleeping-partner" et de conflit important et la structure coopérative lorsque chaque partenaire délègue un représentant pour que soit respecté le principe de collégialité. J.P. KILLING (1982) constate que nombre d'alliances sont, au début, construites sur un régime de décision partagée, puis cela évolue dans le temps. Il ajoute que les échecs sont courants lorsque le partage des responsabilités est équitable.

Au contraire, des opportunités imprévues, corollaires du partenariat, apparaissent parfois. Ces occasions peuvent se transformer en avantage ou en désavantage stratégique. Le cas de

⁴W.H. NEWMAN (1992) se base sur un joint-venture à deux partenaires.

l'apprentissage est particulièrement explicite. D'ailleurs, il s'agit plutôt d'apprenance "*en ce sens que ce que nous apprenons n'est pas prédéterminé, mais émerge dans une interaction entre l'individu et son milieu. L'acte d'apprendre et la chose apprise sont inséparablement complexes! En ce sens, le savoir est expérimentiel, et l'expérience est une façon de faire enacter le savoir*". (JOUAN M., 1995). Dans la même veine constructiviste, si l'individu apprend, tel est aussi le cas de l'organisation [5]. Le savoir peut même, indirectement, se diffuser à tout le secteur. Pour les partenariats, ces formations empiriques, in situ et in vivo, sont des armes redoutables parce que tout de suite utilisables. Ainsi, en s'intéressant à la construction du coeur de compétences, D. LEI et J.W. SLOCUM (1992; p. 81) développent la problématique suivante : "*Companies must learn how to better utilize strategic alliances as vehicles for learning new technologies and skills from their alliance partners while simultaneously protecting themselves from being "deskilled" and "hollowed out"*". Ils insistent sur la nécessité de rester en état de veille afin de ne pas laisser échapper son avantage stratégique au fur et à mesure des contacts quotidiens avec le partenaire : "*Tacit information and knowledge that cannot be easily transmitted or expressed in written form is passed in day-to-day contacts*" (op. cité; p. 85). Ils surenchérisent sur cette nécessité d'attention, en citant l'exemple d'entrepreneurs Japonais qui rêvent, au travers de partenariats, non pas de faire de l'argent mais bien d'apprendre de nouvelles compétences.

Pour améliorer l'efficacité de l'alliance, de nombreux auteurs s'appuient sur les travaux de la **dynamique de groupe** : facteurs socio-affectifs, attraits du but commun, attrait de l'action collective, sentiment d'appartenance au groupe. Les préceptes du **management de la qualité** sont également très souvent cités. Ainsi, K. OHMAE (1989) émet douze propositions et préconise l'engagement et le respect. T.M. COLLINS et T.L. DOORDLEY (1992) insistent sur la confiance et la planification.

Si les stratégies de coopération et la presse se sont longtemps intéressées aux alliances entre grandes entreprises : les avions AIRBUS, les véhicules RENAULT et VOLVO ou TOYOTA et GENERAL MOTORS..., les partenariats entre petites entreprises sont passés plus inaperçus. Or, pour dépasser les limites stratégiques inhérentes à leur faible taille, les PME sont souvent obligées de s'allier avec d'autres entreprises.

9-22 Des PME, des clients et des "légitimateurs"

Les parties prenantes de la stratégie des PME sont certes les clients mais aussi les "légitimateurs". Face à ces deux types d'entités exerçant un fort pouvoir, les PME peuvent être amenées à se regrouper en partenariat.

⁵Thème du séminaire "L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité" co-organisé par le Centre Interdisciplinaire de recherches en Apprentissage, Didactique et Education (CIRADE, Vitrolles) et le Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique, (GRASCE, Aix-en-Provence), Aix en Provence, 22-24 mai 1995 1994.

A- Face à des GMS : des réseaux d'alliance de PME

Certaines analyses, en stratégie d'entreprise, soulignant déjà les caractéristiques des PME, il est logique de postuler que leur comportement face au partenariat sera aussi spécifique. Face à des partenaires comme les GMS ou l'Etat, les petites entreprises doivent être particulièrement vigilantes.

J.C. PADOY et D. PUTHOD (1994) décrivent, pour les PME, trois configurations d'alliance : d'une part les simples accords contractuels comme le réseau d'alliance et l'alliance bilatérale et d'autre part les alliances impliquant la création d'une structure juridique commune comme la joint-venture. Chacun de ces types est caractérisé par des problèmes et des issues spécifiques.

Le réseau d'alliance est "organisé autour de savoir-faire spécialisé et que l'on trouve plus naturellement au sein des districts industriels. Les partenaires du réseau coopèrent la plupart du temps sur une seule et même fonction (le plus souvent la fonction production)" (PADOY J.C. et PUTHOD D., 1994; p. 180-181). Les difficultés liées à la coordination, à cause du grand nombre d'acteurs en interrelations, sont courantes. Deux types d'objectifs sont différenciés. Des projets éphémères, de type entreprise virtuelle, ne réunissent les entreprises que le temps de réalisation d'un projet de courte durée. Des symbioses durables naissent quelquefois dans les "espaces dotés d'une forte spécificité sectorielle" (op. cité; p. 181).

Seuls deux partenaires, dans l'**alliance bilatérale**, sont en contact, pour mettre en oeuvre des fonctions différentes et complémentaires. Si le face à face est caractérisé par un rapport de force à l'avantage de l'un des partenaires, alors les risques de captation de savoir-faire sont importants. Cette relation de couple peut aboutir à une rupture, à la domination de l'un au détriment de l'autre, voire au rachat d'un partenaire par l'autre ou, plus positivement pour les associés, à un renforcement des partenaires par rapport à la concurrence. Dans l'alliance bilatérale, J.C. PADOY et D. PUTHOD (1994) préconisent, pour mieux appréhender la dépendance de la PME [6] avec la grande entreprise, de prendre en compte son degré de motricité [7]. Dans le cas de la PME agricole, le savoir-faire apporté est, en général, peu

⁶"La dépendance va s'évaluer en tenant compte certes de la configuration de l'alliance (forme de la relation et taille respective des partenaires) mais aussi en intégrant le niveau de concentration du flux d'affaires vis-à-vis du ou des partenaires considérés. Si ce niveau est important, on essaie de voir s'il serait facile de trouver des alliés de substitution, avec un coût d'opportunité raisonnable. Enfin, dans la négative, on se demande si cette relation doit être envisagée comme essentielle, c'est-à-dire si une rupture de l'alliance compromettrait la réalisation des objectifs stratégiques, voire amènerait à renoncer à la réalisation des buts poursuivis." (PADOY J.C. et PUTHOD D., 1994; p. 193).

⁷"La motricité va s'analyser, quant à elle, sur deux pôles : le savoir-faire apporté et les débouchés offerts. Trois critères sont proposés pour apprécier le degré de motricité du savoir-faire apporté : la complexité (le savoir-faire fait appel à des techniques ou des technologies avancées), la spécificité (existence de substituts accessibles à des conditions économiques acceptables) et l'évolutivité" (capacité à faire évoluer le savoir-faire). Enfin, les débouchés potentiels seront évalués soit en terme

complexe, peu spécifique et de faible évolutivité; son degré de motricité reste donc faible. Le verdict des auteurs est tranchant : "*Cette position (forte dépendance, faible motricité de la PME) [...] peut alors se rapprocher d'une situation de simple sous-traitance*" (op. cité; p. 196-197).

L'alliance bilatérale peut être construite avec de multiples partenaires, mais "*à la différence du réseau d'alliances, il n'y a cependant pas de relations entre les différents alliés*" (op. cité; p. 183-184).

La joint venture ou entreprise conjointe implique, quelquefois, des comportements conservateurs, en partie dus à la contractualisation autour d'un objectif financier. Il est donc possible de constater une certaine inertie ou, plus activement, la création d'une identité propre indépendante ou le renforcement d'un partenaire au détriment de l'autre.

Les deux auteurs lient la dimension des alliés de la PME et les risques encourus : "*La taille du partenaire avec lequel une PME noue une relation n'est pas sans influence sur l'équilibre de celle-ci.*" (op. cité; p. 187). Si l'associé est une autre PME, un équilibre interdépendant pourra naître. Si le partenariat regroupe une grande et une petite entreprise, cette dernière encourt un fort risque de dépendance.

Appliquée à la PME agricole, cette observation suscite plusieurs réflexions. L'analyse menée à partir des coûts de transaction montre qu'il existe, pour les PME, deux principales possibilités pour être compétitives face aux GMS, dans la nouvelle atmosphère de concurrence. En termes managériaux, il semble possible de parler de stratégie émanant des PME ou de stratégie dirigée par les GMS. Ainsi, les GMS sont capables de susciter l'alliance de leurs fournisseurs, afin d'obtenir un produit/service "endogénéisable" par leur logistique stratégique; elles sont dans la position d'exiger, de leurs fournisseurs, une différence. Quant aux PME, elles se regroupent pour offrir leur différence [8].

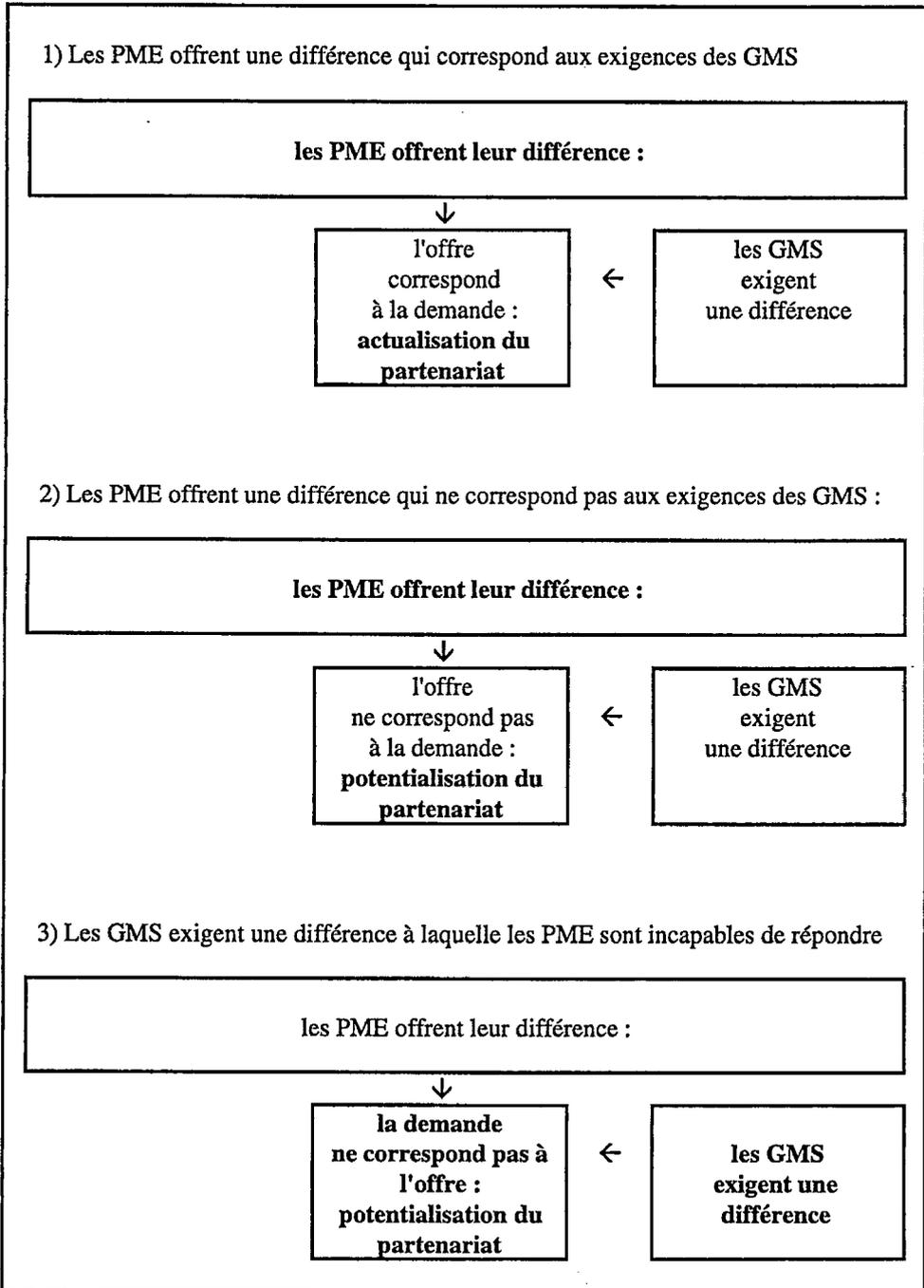
Dans cette stimulation client-fournisseur, deux cas principaux de non actualisation du partenariat sont observables. Dans certaines situations, les PME offrent une différence qui ne correspond pas aux besoins des GMS. Quelquefois les GMS souhaiteraient que se forme un partenariat mais leurs exigences sont inacceptables par les PME offreuses (Cf. Figure 43).

Si l'étude du partenariat, comme relation bilatérale entre entreprises, est riche d'enseignement, elle montre, toutefois, la nécessité, pour la PME, de prendre en compte d'autres alliés, afin d'actualiser le partenariat par l'acquisition de légitimité.

de part de marché soit en fonction du nombre d'applications (notamment pour les nouvelles technologies)" (PADY J.C. et PUTHOT D., 1994; p. 193).

⁸Des exemples pratiques seront proposés dans le chapitre 11 Le couple produit/territoire.

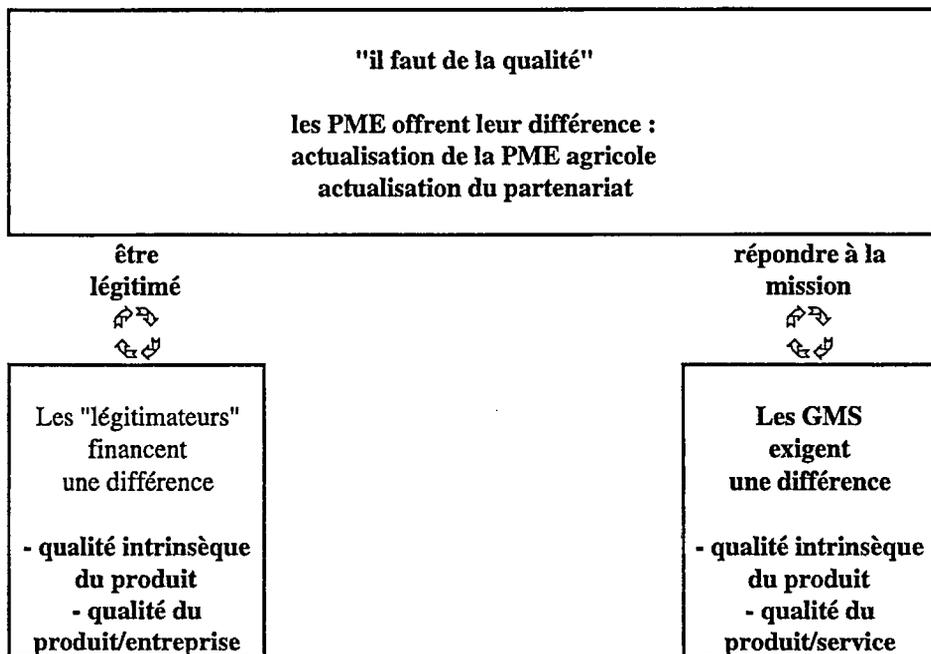
Figure 43- Actualisation/Potentialisation du partenariat liée à la relation avec les clients



B- Actualiser le partenariat pour être légitimé

Pour actualiser le projet individuel de valorisation de leur différence, les PME doivent regarder les exigences de leurs clients et les volontés des "légitimateurs" prêts à financer une différence (Cf. Figure 44).

Figure 44- L'actualisation de la PME dans l'actualisation du partenariat



Dans le déséquilibre causé par un asservissement à la mission, les partenariats de PME peuvent trouver, en s'appuyant sur des "légitimateurs", une meilleure cohésion. Mais, l'entretien de relations avec l'Etat et ses "légitimateurs" peut aussi induire des contraintes trop fortes. Si les institutions décident à la place des entrepreneurs, en pensant bien faire et pour l'économique et pour le sociétal, les cas d'échecs de l'actualisation du partenariat par la légitimation sont prévisibles. Il convient donc de penser non seulement en termes de stratégies partenariales mais aussi en termes de stratégies relationnelles.

Le **modèle des stratégies relationnelles**, de J. ANASTASSOPOULOS et alii (1985), appréhende la stratégie selon trois axes : l'augmentation de valeur, de compétences ou de sécurité. Les objectifs stratégiques sont, en général, de "maximiser la-sécurité" à un niveau

de profit acceptable. Les auteurs caractérisent les objectifs visés et les partenaires concernés. Outre les relations nouées avec un ou des concurrent(s), un ou des client(s) ou fournisseur(s), ils s'intéressent aux rapports avec l'Etat et/ou un ou des groupe(s) de pression. Ainsi, aux côtés des stratégies qualifiées de marché, technologique et/ou financière apparaît la stratégie sociale.

L'Etat est souvent un partenaire privilégié. En instaurant une protection nationale, il fait bénéficier les entreprises nationales de mesures protectrices sur le marché national, par rapport aux firmes étrangères. Au travers des clubs de fournisseurs de l'Etat, il répartit des marchés entre ses fournisseurs, en supprimant la concurrence, tant au niveau des prix que de la technologie. Dans la stratégie politico-technologique, l'Etat étend son action à toute une filière. En co-construisant, avec les syndicats ou les groupes représentatifs, une stratégie politico-syndicale, l'entreprise recherche une survie de court terme, visant à obtenir une protection sur le marché national, assortie d'aide financière.

De même, avec son analyse de l'avantage concurrentiel des nations, M.E. PORTER (1993) souligne la synergie possible entre les entreprises et leurs concurrents, leurs clients et leurs fournisseurs, l'Etat, les facteurs (de production) [9] et le hasard pour construire un milieu innovateur. Il accentue deux risques de fragilisation de l'avantage concurrentiel : la coopération directe entre concurrents - la rivalité domestique constitue un des déterminants de l'avantage concurrentiel - et l'action de l'Etat. Il ne s'intéresse pas à une stratégie possible des nations mais à l'effet système créé par les différents intervenants. S'il croit en la prééminence de l'espace national, il émet la possibilité d'utiliser sa formule aux niveaux de villes ou de régions (op. cité; p. 174-175).

L'exigence et la sophistication de la demande locale obligent les entrepreneurs à construire de véritables réflexions stratégiques. Ainsi, le triptyque sectoriel domestique "stratégie-structure-rivalités des entreprises" joue "le rôle de sélection naturelle" (op. cité; p. 132). En d'autres termes, on retrouve, ici aussi, cette nécessité de respecter l'antagonisme entre les acteurs pour construire l'agonisme.

A l'aide de ce schéma, il analyse la compétitivité de l'agriculture hollandaise. Il démontre que l'existence de handicaps partiels, c'est-à-dire limités à certains facteurs, peut encourager l'innovation. Le désavantage constitué par le climat a stimulé l'innovation, grâce à des organismes de recherche hautement spécialisés, à une infrastructure très efficace, à une demande intérieure exigeante et à une forte concurrence domestique. *"Le désavantage constitué par le climat a conduit ce pays à innover dans la technologie des serres, dans les espèces végétales, dans la conservation de l'énergie et dans d'autres domaines qui lui ont procuré nombre d'avantages concurrentiels durablement défendables dans l'industrie florale. L'existence d'importantes ressources en gaz naturel a déterminé le sens général de*

⁹A certains égards, la présentation de M.E. PORTER (1993) des avantages concurrentiels liés aux facteurs de production ressemble à la théorie des avantages comparatifs mis en avant par RICARDO (1817). Les ressources physiques sont "l'abondance, la qualité, la fertilité, la disponibilité et le coût de la terre, de l'eau, les conditions climatiques, la situation du pays sur la carte du globe..." (PORTER M.E., 1993; p. 83-84).

la recherche de solutions" (op. cité; p. 94). E.H. DE KLEJN (1992) a utilisé ce même système, pour l'étude des avantages concurrentiels de l'horticulture.

Son approche reprend les concepts centraux de l'économie industrielle, c'est-à-dire des interactions entre l'action de l'Etat et des entreprises : grappe, proximité...

Les conceptions et pratiques managériales différant beaucoup d'un endroit à un autre, **l'engagement durable dans une industrie, la proximité, les rapports de voisinage et l'identité culturelle** facilitent la création de liens entre les chaînes de valeur des entreprises. Les travaux sur les districts marshalliens ou sur les réseaux de PME - comme espace de relations, d'innovation et de stratégies (FOURCADE C., 1996, p. 279-208) - soulignent, également, la prépondérance d'une connaissance préalable partagée, entre autres, pour créer la confiance.

Ces modèles montrent l'intérêt d'une approche multi-acteurs de la construction stratégique entrepreneuriale. Cependant, une autre dimension est à prendre en compte, car, en décidant et en agissant, le partenariat de PME fait évoluer son environnement proche [10]. Penser ces logiques de PME, par rapport à un espace géographique défini, permet d'aborder les interactions entre "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif", au niveau du développement local. Cet aspect éclaire l'important volet du rôle de l'Etat que constitue la politique d'aménagement du territoire.

Cependant, la PME en stratégie relationnelle avec l'Etat doit être consciente d'une ambiguïté de taille : la politique économique est ballottée entre une volonté d'aménagement du territoire, de politique qualité mais aussi de lutte contre les ententes et les collusions entrepreneuriales [11]. D'autant plus que le débat sur la politique de concurrence gouverne, en grande partie, l'avenir de l'économie européenne (DUMEZ H., 1990).

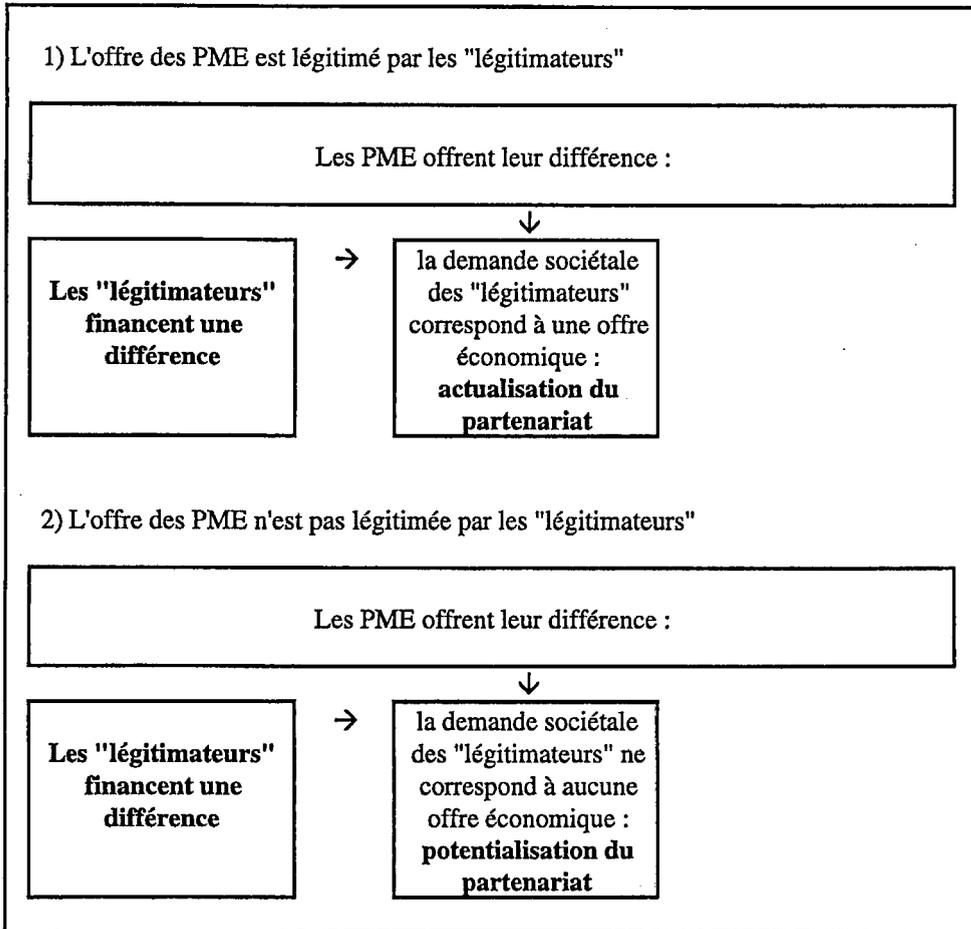
Cette politique de la concurrence concerne ainsi l'industrie agricole et leur puissants clients, les GMS. Ainsi, un net mouvement des grands distributeurs européens pour l'organisation inter-firmes est notable. Ils s'entendent au niveau de centrales d'achat européennes mais aussi, hors des structures officielles, dans des accords ponctuels et temporaires. Du côté des PME agricoles, les producteurs de volailles sous label (20% du marché, en France) ont encouru, dernièrement, les foudres de la législation française pour cause d'entente illicite.

¹⁰Au contraire, la PME isolée subit son environnement.

¹¹ La politique de la concurrence de la CEE se base sur l'article 85 du traité de Rome. La recommandation européenne du 19 décembre 1977 précise que l'article 85-1 n'est pas applicable aux ententes de faible importance. Cette exemption est valable si les parts de marchés des entreprises participantes sont inférieures à 5% du marché et si leur chiffre d'affaires est inférieur à 200 millions d'écus. Ainsi, certains accords entre entreprises ne constituent pas des atteintes à la concurrence comme "*l'utilisation en commun d'installation de production, de moyens de stockage et de transport, la publicité en commun, l'utilisation d'un label commun en vue de caractériser des produits d'une certaine qualité et à laquelle tout concurrent peut participer aux mêmes conditions*" (BLANCHOT F., 1995).

Cette affaire montre que si les Pouvoirs Publics souhaitent que s'engagent des transferts d'informations entre les producteurs, ils peuvent également taxer de collusion, cette pratique. Toutefois, gain de cause a été donné à la production (Cf. Figure 45).

Figure 45- Actualisation/Potentialisation du partenariat liée à la relation avec les "légitimateurs"



Conclusion chapitre 9

L'étude de la transaction "PME agricole-GMS" montre que, dans "l'atmosphère qualité", une PME isolée ne possède pas les actifs spécifiques suffisants pour répondre à de la demande des GMS. Ce modèle théorique analyse l'émergence des structures de gouvernance "fournisseur-fournisseur", en fonction de la nécessité d'actifs spécifiques.

Cette approche économique montre aussi l'intérêt de la proximité des échangistes tant pour la coordination, la fabrication que la transaction. Mais, non stratégique, ce modèle d'une préférence "intérêt-risque" laisse en suspens des questions d'importance.

En langage stratégique, la reconstruction de la boucle de cohésion avec la mission entraîne simultanément l'élaboration d'une boucle de cohésion avec des partenaires. L'entrepreneur de PME agricole cherche à construire une stratégie de différenciation collective dans le cadre d'une stratégie relationnelle avec d'autres entreprises mais aussi avec des groupes de pression et l'Etat. Cette stratégie de différenciation collective est régulée par l'ago-antagonisme "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif". Chaque stratégie collective est individuelle et chaque stratégie individuelle est collective. La construction de cette stratégie peut émaner, soit de PME souhaitant offrir leur différence soit de GMS exigeant une différence de leurs fournisseurs par rapport à une offre mondialisée.

Les particularités de la PME font que la réflexion sur la "distance" entre les acteurs est au coeur des interrogations partenariales. L'élaboration de stratégies partenariales à partir de réseaux territoriaux, de systèmes productifs localisés est courante pour les PME, mais il est certain qu'elle l'est plus encore pour des PME agricoles dont la production reste, naturellement, liée au lieu. Gérer sa proximité et la signification stratégique de cette proximité pour le client voire pour les "légitimateurs" est crucial pour la valorisation du produit/service issu du partenariat et donc pour chaque entrepreneur.

Appliqués à la recherche d'espace de cohésion avec les clients et l'environnement sociétal, cette analyse sur les PME en partenariat favorise la réflexion sur la nécessaire méta-règle qui doit aider les acteurs à sortir du paradoxe d'une alliance entre concurrents.

Chapitre 10 :

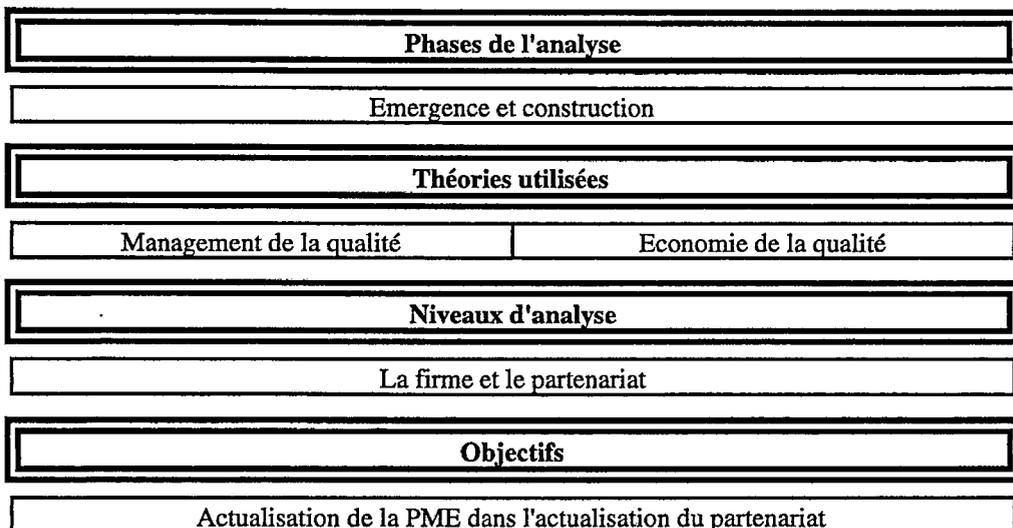
PME en partenariat pour la qualité

De nombreux modèles s'intéressent à la cohésion entre projet individuel et projet collectif. Ainsi, les **représentations sociales** proposent des éclairages sur ce lien : "*Ces définitions (les représentations sociales) partagées par les membres d'un même groupe construisent une vision consensuelle de la réalité pour ce groupe*" (JOULET D., 1993; p. 35). De même, R.M. CYERT et J.G. MARCH (1970) affirment que seuls les individus ont des objectifs. Pour M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977), les buts des (collectivités de) collectivités d'individus sont issus de la coalition d'individus en négociation et en conflit.

Le modèle ici développé sera l'**approche conventionnaliste** appliquée aux coopérations interentreprises. P.Y. GOMEZ (1993) centre le débat sur la confiance entre les adopteurs en insistant sur la négociation autour de la qualité des objets produits et échangés

Ce préalable permet d'aborder la **régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif"**. La **qualité**, philosophie et technique, permet de trouver des espaces de cohésion résolvant "avoir confiance et donner confiance" : "*la confiance apparaît comme une variable-clé puisqu'elle régit et cimente les espaces personnels d'action et de relation des acteurs. Sans ces espaces en effet, les degrés de liberté qui permettent la création des réseaux informels indispensables à la pérennité de l'organisation ne pourraient exister.*" (GUIBERT N. et DUPUY Y., 1996; p. 19). Ecrire un cahier des charges symbolise l'accord entre le client et l'offreur mais aussi entre les offreurs et donne la confiance nécessaire pour construire le couple produit/territoire, voire pour proposer un mode de développement fondé sur la pérennité compétitive (Cf. Figure 46).

Figure 46- Les modèles utilisés pour analyser les PME en partenariat pour la qualité



10.1 Approche conventionnaliste, le principe supérieur "qualité"

La vision proposée se limite au système conventionnaliste de P.Y. GOMEZ dans sa version de 1993. Un rappel théorique de l'économie de la qualité facilite la compréhension des intérêts et des limites du modèle conventionnaliste pour étudier les applications aux partenariats de PME.

10-11 Pertinence et enseignabilité des conventions

P.Y. GOMEZ (1993; p.3) appelle "*économie de la qualité un (ou des) systèmes de représentation cohérent(s) de l'émergence, de la logique et des mutations des règles socio-économiques qui fondent les critères de qualité*". Un bref rappel théorique sera d'abord effectué avant de discuter des intérêts et des limites de ce modèle pour les alliances.

A- Rappel théorique

Contrairement à l'économie néoclassique où il n'existe qu'une unité de base, l'individu, les conventionnalistes, bien qu'adeptes de l'individualisme méthodologique, posent que l'on ne peut pas penser l'individu tout seul mais inséré dans un système de conventions. Les **conventions** sont définies comme des **modes de coordinations qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel** (LEWIS D.K. et SCHELLING T.).

Cette caractérisation est claire mais elle s'est peu à peu enrichie et donc complexifiée. Ainsi, P.Y. GOMEZ définit une convention comme une "*procédure de résolution collective de problèmes caractérisés par l'incertitude et donc l'indécidabilité des décisions. Une convention émerge comme un processus régulier destiné à offrir un système de règles apportant une solution au problème posé. Il s'agit d'un système d'information sur la conduite à tenir qui, parce qu'il possède une régularité, est une structure matérielle qui se manifeste par une morphologie caractéristique*" (GOMEZ P.Y., 1994; p. 133). Il enrichit ainsi la **procédure de résolution collective de problèmes** d'un contexte d'**incertitude** et donc de probabilité impossible. Il insiste pour que la convention soit un processus régulier, dont le recours se répète dans le temps. La convention "*offre toujours la même solution à un problème d'incertitude*" (op. cité; p. 135). Enfin, il s'adonne à la **systémique** en rapprochant la convention d'un système d'information (Cf. Figure 47).

L'énoncé correspond aux caractéristiques fonctionnelles d'un système : principe commun, distinction et sanction. Il "*émet de l'information auprès des adopteurs sur la procédure de résolution de problème que la convention est supposée apporter avec régularité*" (op. cité; p. 134). Significatif des caractéristiques organiques, le dispositif matériel développe la fréquence des contacts, le degré de standardisation de ces contacts et la tolérance à la

négociation. Il "assure la matérialisation du transfert d'information émis par la convention" (op. cité; p. 134).

Figure 47- Caractéristiques générales des systèmes et application au concept de convention

↓ CARACTERISTIQUES GENERALES DES SYSTEMES ↓					
CARACTERISTIQUES FONCTIONNELLES			CARACTERISTIQUES ORGANIQUES		
But	Composition	Limites	Echange d'information	Homogénéité de l'information	Degré de liberté
<i>Principe commun</i>	<i>Distinction</i>	<i>Sanction</i>	<i>Fréquence des contacts</i>	<i>Standardisation des contacts</i>	<i>Tolérance à la négociation</i>
ENONCE			DISPOSITIF MATERIEL		
↑ APPLICATION AU CONCEPT DE CONVENTION ↑					

Source : GOMEZ P.Y. (1994; p.118).

Le principe commun répond à la question "à quoi sert la convention?" Il présente les valeurs partagées par les adopteurs. La distinction interroge sur "qui adopte la convention?", elle détaille la hiérarchie de la population des adopteurs. "*La convention est un mimétisme rationnel qui doit convaincre des adopteurs libres d'interprétation*" (op. cité; p. 134-135). La sanction, déterminée par la question "qui n'adopte pas la convention?", décrit la limite entre ceux qui sont dans la convention et ceux qui n'y sont pas.

La fréquence des contacts se préoccupe de la manière dont les adopteurs entrent en contact. Elle permet de renouveler l'expérience de la convention. Le degré de standardisation des contacts homogénéise l'expression de l'adoption en s'intéressant à la façon dont les adopteurs communiquent leur appartenance. Enfin, la tolérance à la négociation répond à l'interrogation : "comment les adopteurs arrangent-ils des contrats au sein de la convention?" Elle définit la possibilité d'arrangements locaux dans le cadre conventionnel.

Les conventions sont considérées comme plus ou moins complexes selon la place qu'elles laissent, en leur sein, à l'interprétation et à l'évaluation individuelle de leur pertinence. La complexité, "*quantité d'information produite par le système*" (op. cité; p. 133), est maximum lorsque l'interprétation est minimum et, vice versa, la complexité est minimum lorsque l'interprétation est forte.

Les conventions évoluent dans le temps : "*elles subissent une morphogenèse sous l'effet de suspicion*" (op. cité; p. 133), la suspicion étant une "*procédure de résolution d'un même problème cognitif que celui que résout habituellement la convention*" (op. cité; p. 135).

Trois figures d'évolution se caractérisent selon la cohérence de la convention par rapport à la suspicion : la résistance, le déplacement et l'effondrement.

En risquant l'hypothèse que **la qualité est un construit social**, P.Y. GOMEZ postule qu'elle s'élabore dans deux espaces : celui des échanges et du rapport client/fournisseur - c'est-à-dire sur le marché - et celui de la production et du rapport au travail - c'est-à-dire dans l'entreprise -. Pour aborder le problème conceptuel apparent de la **qualité des objets** produits et échangés, il articule **convention de qualification** - structure de coordination des comportements des agents sur un marché - et **convention d'effort** - structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation -.

Trois définitions sont centrales :

- *"une convention de qualification est une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre" (op. cité; p. 145).*

- *"une convention d'effort est une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe" (op. cité; p. 182).*

- *"On appelle qualité la manifestation apparente des ajustements socio-économiques produits par une convention de qualification d'une part, et une convention d'effort d'autre part, dont la conjonction caractérise la division sociale et technique du travail" (op. cité; p. 216).*

P.Y. GOMEZ propose une typologie de la qualité des objets produits et échangés. Il reconnaît deux classes d'entreprises : lorsque la complexité est maximum, l'auteur désigne la firme comme communautaire; dans le cas contraire, il l'appelle marchande. A propos des types de marché, il distingue le marché compétition lorsque la complexité est faible et le marché délégation quand la complexité est forte.

La qualité manifeste la confluence de conventions d'effort et de qualification. Une firme communautaire, à forte complexité, proposera la "qualité maison", dans le cadre d'un marché compétition, à faible complexité. Alors que sur les marchés à forte complexité, de type délégation, ce même type de firme offrira la "qualité service public". Une firme

marchande, caractérisée par une faible complexité, construira la "qualité standard" sur un marché compétition et la "qualité libérale" sur un marché délégation.

Cette théorie socio-économique présente une intelligence du mouvement de l'entreprise comme la recherche d'un ajustement entre l'effort et sa rémunération au sein de l'entreprise et la relation client-fournisseur. Si l'intuition pressent une utilisation possible au partenariat stratégique d'entreprises, il semble nécessaire d'appréhender les intérêts et les limites du modèle.

B- Intérêts et limites pour la gestion des partenariats

Pour J.L. LE MOIGNE (1997; p. 113), *"effectivement praticable, la théorie des conventions est aussi épistémologiquement convenable et donc enseignable"*. Il en propose une reconnaissance et une interprétation dans le paradigme du constructivisme dialectique ou de l'instrumentalisme pragmatique. Il ajoute qu'il croit *"que l'expérience herméneutique (interprétation) que la théorie des conventions commence à se forger dans l'exercice de ces raisonnements récursifs et autoréférentiels constitue un des actifs potentiels précieux de ses contributions à la formation de nouveaux paradigmes contemporains."* (op. cité, p. 113).

La deuxième question à se poser est de savoir si la convention peut être un outil de gestion? M. MARCHESNAY (1997) insiste sur la nécessité de bien définir le modèle conventionnaliste utilisé car il existe une grande hétérogénéité des approches. *"Réticent sur la vision des entreprises telle qu'elle ressort des modèles néoclassiques, dits de la TSE"* (op. cité; p. 115), il lui confère un intérêt par rapport à la cohérence d'une prise de décision multirationnelle et auto-organisante.

Imaginée pour comprendre le mouvement d'une firme ou d'un secteur industriel, l'économie de la qualité n'a pas encore été employée pour étudier les partenariats stratégiques. La **transposition** de niveau, des outils et des théories, reste toujours délicate.

En posant la qualité comme processus construit, à la fois, au sein des firmes et par les échanges sur le marché; en définissant les conventions comme des systèmes d'information dans lesquels les calculs individuels prennent leur sens, il semblerait que cette théorie soit utilisable pour étudier la transformation stratégique conduisant une PME, cherchant à modifier sa relation avec son client, à construire un partenariat. C'est alors une représentation cognitive d'un **couplage** dynamique, interactif et dialectique, **entre interne et externe, entre projet individuel et projet collectif**.

Plus particulièrement, l'économie de la qualité semble permettre de discuter d'un problème spécifique de la gestion des partenariats qui est le rapport au travail, entre des firmes préalablement indépendantes. La **convention d'effort partenariale** ne s'établit plus entre un dirigeant et un employé mais **entre des entrepreneurs**, voire des entreprises participant

à un projet collectif. Elle coordonne et informe les comportements des agents au sein de la méta-organisation.

Un nouveau degré de complexité de la convention d'effort partenariale est engendré par la dynamique de la prise de décision au sein du groupe; souvent les firmes optent d'abord pour un mode démocratique puis évoluent vers la délégation.

Il serait aussi intéressant de voir, au travers de ce modèle, comment une firme communautaire gère son rapprochement avec une firme marchande [1].

Son application aux partenariats de PME agricoles permettra de trouver, au cours de son utilisation, de nouvelles critiques et intérêts.

10-12 Convention et PME agricoles

Pour comprendre l'évolution de cette convention de qualification, il s'agit d'articuler le diachronique et le synchronique, ce qui change et ce qui perdure. Deux "moments" sont ainsi suggérés : le déplacement, caractérisé par le principe de base de l'homéostasie des systèmes complexes qui conduit à l'effondrement de cette convention de qualification, puis la construction des nouvelles conventions de qualification et d'effort.

A- L'effondrement de la convention de qualification compétition "PME-GMS"

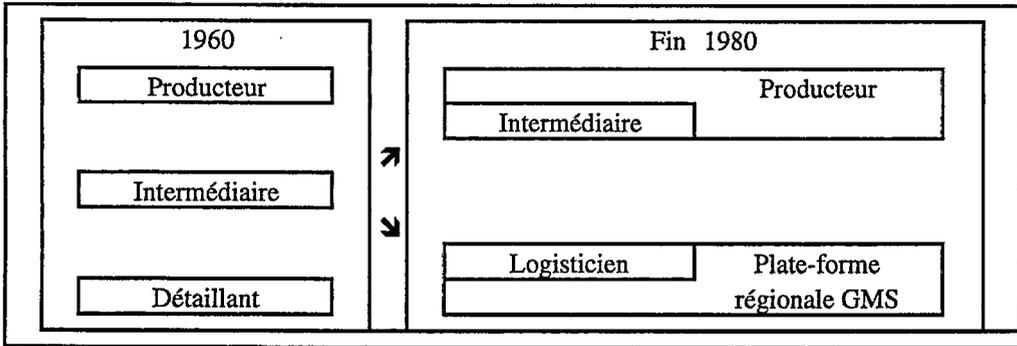
La convention de qualification reste quasi identique de 1960 à fin 1980; c'est-à-dire pendant toute la grande époque de la politique agricole commune prônant le productivisme, l'exploitation des rentes ricardiennes. Bien sur, les dates sont approximatives et certains secteurs ont évolué plus vite, mais la généralisation impose certains découpages.

En 1960, les adopteurs sont des producteurs, des intermédiaires et des détaillants. Fin 1980, les GMS sont devenues hégémoniques au niveau de la vente aux consommateurs et certains intermédiaires ont changé de métier pour devenir des logisticiens, alors que d'autres se sont rapprochés de la production agricole locale (Cf. Figure 48).

Sur toute la période 1960-1980, le **principe supérieur** de la convention s'énonce ainsi : **offrir au plus grand nombre, des produits alimentaires à bas prix** (MALASSIS L. et PADILLA M., 1986).

¹Pour éclairer ce point de vue intéressant, F. WACHEUX (1993) montre que les entreprises des Bâtiments et Travaux Publics "dédient", en quelque sorte, des hommes, aux chantiers réalisées en alliance. Ces employés sont "spécialisés". L'observateur a l'impression qu'ils sont mis en périphérie comme pour mieux gérer le paradoxe et le risque qu'ils représentent : ils ont des contacts avec d'autres cultures d'entreprises, d'autres manières de travailler...

Figure 48- Déplacement de la convention de qualification



La **distinction** présente la hiérarchie de la population des adopteurs. La structure de marché qui lie les producteurs et les producteurs-expéditeurs à leurs clients reste de type oligopsonistique : une multitude de vendeurs pour un petit nombre d'acheteurs. Une **chaîne des métiers** "producteur-intermédiaire-distributeur" assure la livraison au consommateur.

Cependant, si en 1960, seul un faible pourcentage des achats de fruits et légumes frais transitent par la grande distribution, 20 ans plus tard, 60% des achats de fruits et légumes frais passent par celle-ci et ce pourcentage est en hausse (INTERFEL). En parallèle, la gestion par l'amont a perduré tant que l'offre est restée inférieure à la demande puis, très rapidement, avec la mondialisation, l'offre devenant pléthorique, l'aval ordonne. Les PME agricoles se trouvent alors confrontées aux exigences des grands groupes de distribution.

Les **sanctions** sont caractérisées, en premier lieu, par une élimination des producteurs par le marché. La profession agricole et l'Etat en assument l'exode jusqu'à la réforme de la PAC. En second lieu, les GMS sont sujettes à un fort mouvement de concentration par rachat car la guerre concurrentielle est acharnée. L'évolution du système de consommation signe la limite de la compétitivité par les coûts.

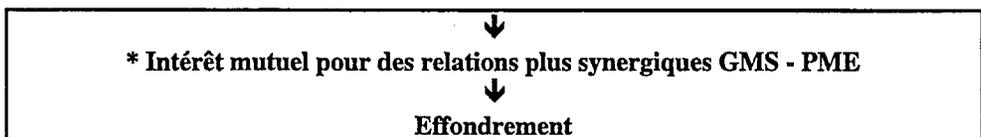
Au sein des maillons de la chaîne des métiers, les **contacts** sont quotidiens. Entre producteur et intermédiaire, ils sont, le plus souvent, verbaux et en face à face. Des réunions professionnelles, filière fruits et légumes frais et GMS, sont organisées, avant, pendant et après campagne, par le CEAFL. Peu à peu, les rapports avec les GMS s'organisent autour de cahiers des charges écrits. Les nouvelles technologies de l'information (MINITEL, EDI...) et la mondialisation de l'offre induisent une évolution des contacts. Elles permettent de gagner du temps, ce qui est considérable pour un produit qui se déprécie vite. A cause de l'éloignement géographique, les acheteurs et les vendeurs ne se connaissent pas, et le verbe ne suffisant plus, ils ont recours à l'utilisation de normes écrites et transmissibles. L'écrit permet la garantie, l'engagement écrit de la parole donnée.

Le regroupement de l'offre agricole caractérise une collusion des producteurs assez limitée. Au sein de la convention, la tolérance à la négociation entre les GMS est faible car les firmes sont en stratégie de domination par les coûts et entretiennent une guerre concurrentielle finalisée sur le rachat de concurrents moins compétitifs. Toutefois, quelques super centrales françaises et européennes existent. Entre les PME agricoles et les GMS, règnent des relations de type confrontation.

Puis, l'évolution du système de consommation marque le changement de la logique stratégique : la logistique devient un atout concurrentiel. Un intérêt mutuel pour des relations plus synergiques entre GMS et PME émerge ainsi. Soumise à une suspicion exogène et endogène, la convention de qualification de type compétition s'effondre (Cf. Figure 49).

Figure 49- Convention de qualification entre GMS et PME

ENONCE	FACTEURS DE MODIFICATIONS
<p><u>Principe supérieur :</u> Offrir au plus grand nombre des produits alimentaires à bas prix.</p> <p><u>Distinction :</u> * Chaîne des métiers : producteur - (intermédiaire) - distributeur * Des PME agricoles face à des groupes de distribution</p> <p><u>Sanctions :</u> * Elimination des producteurs par le marché : "Les GMS font le prix" * Fort mouvement de concentration par rachat des GMS</p>	<p>* Mondialisation de l'offre * Limite de la compétitivité par les coûts * Réforme de la PAC</p>
DISPOSITIF MATERIEL	
<p><u>Fréquence des contacts :</u> * Transactions quotidiennes producteur - intermédiaire - distributeur.</p> <p><u>Degré de standardisation des contacts :</u> * Contact verbal et en face à face : producteur/intermédiaire * Contact avec GMS : cahier des charges écrit</p> <p><u>Collusion ou tolérance à la négociation :</u> * Regroupement de l'offre agricole * Stratégie de domination par les coûts des GMS * Relation de type confrontation entre PME agricole et GMS</p>	<p>* Evolution du système de consommation * Nouvelles technologies de l'information. * La logistique devient un atout concurrentiel</p>



L'effondrement de la convention de qualification conduit à un questionnement sur l'élaboration d'une autre convention de qualification. La "stratégie gagnante", la nécessité de "faire de la qualité" n'est pas réalisable isolément, le développement conjoint s'impose. L'idée de la construction d'une convention d'effort entre chaque PME du partenariat est reliée, de manière synergique, à l'élaboration d'une convention de qualification. Ainsi, la convention devient une façon judicieuse d'aborder la régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif".

B- Les nouvelles conventions d'effort et de qualification

Pour ne plus proposer des produits génériques mais des produits spécifiques, les producteurs construisent une stratégie de différenciation collective. L'économie de la qualité fournit une grille d'analyse pour présenter la construction de la stratégie partenariale, convention d'effort, comme une volonté des producteurs de faire évoluer la relation avec leurs clients, convention de qualification. En réfléchissant concomitamment la relation aux clients et l'organisation de la production, se créent les désorganisations-réorganisations nécessaires à l'action collective.

La volonté de faire évoluer la convention de qualification pousse les entrepreneurs à penser à une nouvelle forme de convention d'effort partenariale.

A partir de 1980, le **principe supérieur de la convention de qualification** s'énonce ainsi : "**il faut faire de la qualité**".

La **distinction** oppose le partenariat de PME en stratégie de différenciation collective face à leurs clients GMS en stratégie logistique. Ces derniers restent des donneurs d'ordre.

Les **sanctions** sont caractérisées, comme précédemment, par une élimination des producteurs par le marché. Le cahier des charges qui stipule la qualité intrinsèque et la qualité du produit/service donne le cadre des sanctions à appliquer selon les fautes prévues.

Les **contacts** sont le plus souvent quotidiens même si des essais de négociation à plus long terme sont entrepris. Le cahier des charges est un élément essentiel dans les transactions car il permet l'utilisation de normes écrites et transmissibles.

Le partenariat est considérée comme une entité capable de négocier d'une seule voix avec les clients GMS. Au sein de la convention, la tolérance à la négociation entre les GMS reste faible. Entre les PME agricoles et les GMS, règnent des relations d'un type mixte confrontation/coopération.

Parallèlement se construit une **convention d'effort entre les PME** dont le **principe supérieur** s'énonce ainsi : "**il faut faire de la qualité**".

La **distinction** oppose les PME selon leurs portefeuilles d'activités, c'est-à-dire aussi selon leur projet individuel face aux projets collectifs. Si la prise de décision reste souvent démocratique, c'est, d'une part à cause d'une habitude liée aux mouvements mutualistes et d'autre part pour permettre à chacun d'assumer sa participation et son passage de l'individuel au collectif.

Les **sanctions** sont caractérisées par le cahier des charges qui stipule la qualité intrinsèque et la qualité du produit/service et donne le cadre des sanctions à appliquer selon les fautes prévues.

Les **contacts** sont le plus souvent quotidiens car les offreurs sont proches. Le cahier des charges est un élément essentiel dans la coordination à plus long terme car il permet l'utilisation de normes écrites et transmissibles (Cf. Figure 50).

10-2 La qualité comme méta-règle

La régulation ago-antagoniste "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif" montre la cohésion obtenue grâce à la qualité. Toutefois, cette dernière nécessite une définition plus précise et une opérationnalisation. Il s'agit de fournir un produit/service adapté à la logistique stratégique des GMS dans le cadre d'un système d'information pour avoir confiance et donner confiance.

La logistique stratégique des GMS implique l'élaboration d'un système d'informations client-fournisseur, orienté sur la fourniture d'un produit de qualité intrinsèque, d'un produit/service et d'un produit/entreprise de qualité. La volonté de fiabilité et de confiance mutuelle gagne à se développer dans l'esprit du management de la qualité. La connaissance partagée, individuelle et collective, au sein d'un système d'information, est cruciale pour trouver, tout au long du processus de construction, des accords et des plans combinant invariabilité et flexibilité.

10-21 Une philosophie opérationnalisable

Pour comprendre le rôle de méta-règle tenu par la qualité il est important de présenter d'abord son rôle dans l'incitation au mouvement stratégique des entrepreneurs et de voir ensuite son opérationnalisation.

La qualité est cruciale dans l'incitation au mouvement stratégique des entrepreneurs agricoles. Quoique définie par une norme internationale, cette notion est aussi base de la connaissance et interpelle les producteurs dans leur fierté.

Figure 50- Les nouvelles conventions de qualification et d'effort

**LA CONVENTION DE QUALIFICATION GMS-PME
ENONCE**

Principe supérieur :

Il faut faire de la qualité

Distinction :

- * Chaîne des métiers : producteur - distributeur
- * Des PME agricoles face à des groupes de distribution

Sanctions :

- * Elimination des producteurs par le marché : "les GMS font le prix"
- * Fort mouvement de concentration par rachat des GMS

DISPOSITIF MATERIEL

Fréquence des contacts :

- * Transactions quotidiennes producteur - intermédiaire - distributeur.

Degré de standardisation des contacts :

- * Contact verbal et en face à face : producteur / intermédiaire
- * Contact avec GMS : cahier des charges écrit
- * Définition de la qualité intrinsèque du produit et de la qualité du produit/service
- * Utilisation des nouvelles technologies de l'information

Collusion ou tolérance à la négociation :

- * Regroupement de l'offre agricole
- * Stratégie logistique des GMS
- * Relation de type coopération entre PME agricole et GMS

**LA NOUVELLE CONVENTION D'EFFORT ENTRE LES PME
ENONCE**

Principe supérieur :

"Il faut faire de la qualité" et "Il faut se regrouper"

Distinction :

- * Producteur, producteur-expéditeur et expéditeur
- * Des portefeuilles d'activité

Sanctions :

- * Elimination des tricheurs par le contrôle et l'auto-contrôle
- * Perte de légitimité

DISPOSITIF MATERIEL

Fréquence des contacts :

- * Coordination quotidienne entre offreurs

Degré de standardisation des contacts :

- * Contact verbal et en face à face entre offreurs
- * Cahier des charges définissant la qualité intrinsèque du produit et la qualité du produit/service

Collusion ou tolérance à la négociation :

- * Stratégie de différenciation collective
- * "Proxémie" des portefeuilles d'activités
- * Relation de type coopération entre offreurs

A- Définition complexe de la qualité

Mais qu'est-ce que la qualité? La qualité est une question d'abord philosophique abordée par de célèbres penseurs de LAO TZU à L.J. WITTENSTEIN. En cette fin anxieuse de siècle, l'homme recherche la qualité de la vie : il faut régler les problèmes de pollution tant pour aujourd'hui que pour demain, profiter des paysages historiques et agricoles... Elle devient aussi esthétisante : synergie de la qualité des produits et de la qualité des paysages [2]! En outre, la France est un pays de vieille tradition gastronomique où l'on vante, de A. BRILLAT-SAVARIN [3] à J.P. KOFFE [4], la qualité des produits alimentaires pour leur goût : manger est un plaisir bon pour la santé. "L'homme est ce qu'il mange" rappelle C. FISCHLER (1990). Puisqu'elle est transversale, et si profondément inscrite dans l'histoire de l'homme, elle semble être apte à résoudre tous les problèmes. L'Etat n'est d'ailleurs pas en reste dans ce credo : dans les petites régions agricoles à handicaps, la qualité permettrait à la fois aux producteurs de garder leur plus-value, de satisfaire le consommateur et de maintenir une activité dans ces petites zones. La qualité devient un outil de mobilisation.

La définition de la qualité a beaucoup évolué depuis 1986. En 1986, la **qualité** est reconnue comme "*l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites*" (ISO 8402-1986). En 1993, elle devient "*l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites*" (ISO 8402-1993). L'avancée vers un concept plus générique est sensible. Ainsi, "un produit ou un service" est remplacé par "une entité", c'est-à-dire une activité ou un processus, un produit matériel ou immatériel, un organisme, un système, une personne ou une combinaison de ce qui précède. De même, "ou implicite" devient "et implicite" : dans certaines situations contractuelles ou réglementaires comme, par exemple, le nucléaire, il convient d'identifier et de définir les besoins implicites. L'acceptation de cette définition, induit plusieurs remarques.

La mode "qualité", dans la discipline de stratégie, apparaît à la fin des années 70. Elle dépasse le traditionnel clivage entre les stratégies génériques. Pour J.C. TARONDEAU (1993) "Faire de la qualité" comble l'autosatisfaction et la fierté de l'entrepreneur. L'auteur résume le pont que construit la qualité entre la domination par les coûts et la différenciation. "*Une stratégie de différenciation s'appuie sur une conception innovante des produits et services assurant une meilleure satisfaction des besoins que celle offerte par des produits concurrents. Les dimensions privilégiées de la qualité sont : performances, caractéristiques secondaires, esthétique, services. L'acheteur est fidélisé par la conformité des produits et la stabilité de leur qualité*" (op. cité; p. 244). Dans les stratégies de domination par les coûts, les "*dimensions de la qualité comme conformité et fiabilité (peuvent) être particulièrement efficaces. Ces stratégies reposent également sur la qualité comme moyen d'élever le niveau de productivité de l'entreprise. La qualité, par une ou plusieurs de ces facettes, est bien un*

²Séminaire "Qualité des Produits, Territoire et Développement", INRA, 24-25 juin 1992, La Roque d'Anthéron.

³A. BRILLAT-SAVARIN (1755-1826) gastronome et écrivain français auteur de la Physiologie du goût ou Méditations de gastronomie transcendante (1825).

⁴J. P. KOFFE écrivain et animateur télévision spécialiste des produits alimentaires de qualité.

des facteurs essentiels pour le succès de toute stratégie. C'est aussi le ciment des nouvelles organisations. La qualité en tant que processus continu de progrès, en tant que symbole du professionnalisme, en tant que thème mobilisateur des énergies, comme véhicule privilégié de la communication interne, tend à devenir le principe de cohérence des organisations. Le management de la qualité, c'est le management tout court."(op. cité; p. 245). La qualité comme **valeur de management** détermine la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise offreuse.

La qualité est une "**philosophie tournée vers le client**". Depuis M. JURAN et W.E. DEMING - "quality is free" - il est possible, grâce au management de la qualité, à la fois, de diminuer les coûts de production et d'offrir, à son client, un produit sûr et constant. A **l'écoute de l'acheteur** potentiel, elle constitue un atout commercial et marketing pour cerner les attentes du client. **Le consommateur, le client recherche sa qualité** organoleptique, sanitaire, nutritionnelle, utile, symbolique, formelle et **non la qualité** (RAYMOND G., 1987). Le modèle de K.J. LANCASTER (1966) qui analyse cette demande de qualité comme une somme de caractéristiques pondérées, ne suffit pas. La qualité est une construction socioculturelle qui évolue dans le temps, avec l'expérience : apprentissage du goût, montée dans l'échelle sociale... (STEENKAMP J.B., 1989). Dans une économie globalisée, quelques besoins sont définis de manière universelle alors que d'autres restent très liés au lieu.

La qualité, ce n'est **pas forcément des produits haut de gamme**, c'est "l'aptitude à satisfaire les besoins des clients". Ainsi, pour certains besoins, comme le montre le modèle de consommation en carafe, un produit standard, générique convient et est, dès lors, de qualité. Les pommes premier prix, de catégorie II, ensachées par deux kilogrammes comblent les ménagères qui souhaitent faire de la compote. La définition d'un **produit de qualité** comme "**sûr et constant**" vient des pays anglo-saxons et elle a encore quelques difficultés à convaincre certains entrepreneurs français.

L'objectivation de la qualité est cruciale. L'entreprise ne doit pas proposer de produits de sur-qualité, le surplus n'étant pas alors perçu par le client ou de sous-qualité. Des outils comme l'analyse de la valeur facilite alors les négociations client-fournisseur.

L'entreprise s'inscrit dans une **volonté d'amélioration continue** : elle doit être capable de fournir des produits ou services, adaptés et toujours remis en cause. Pour gagner des parts de marché ou pour ne pas en perdre, les produits offerts doivent toujours mieux correspondre à la segmentation, toujours mieux répondre aux normes préalablement déterminées.

La compétitivité de l'entreprise passe par le meilleur **rapport qualité/prix**. A prix de vente égal, il convient d'augmenter la qualité c'est-à-dire accroître la satisfaction des clients. A qualité égale, il est essentiel de diminuer le prix de vente c'est-à-dire réduire les rebuts, l'entretien, rationaliser l'organisation...

Par ailleurs, l'entreprise doit fidéliser sa clientèle par l'amélioration constante de son image de marque. Elle rassure ainsi son client. Faire de la qualité c'est, à la fois, **avoir confiance en soi et donner confiance à son client**. De plus en plus, des distributeurs, des entreprises d'aval demandent à leurs fournisseurs de prouver que la qualité demandée sera satisfaite. Elle instaure une communication entre la connaissance des besoins de l'un et les capacités à les satisfaire de l'autre.

La **signalisation** de la qualité est cruciale. En agro-alimentaire, divers signes existent comme la marque d'entreprise, la certification de conformité produit, le label rouge, l'AOP, l'IGP, l'AS, le sigle "produits issus de l'agriculture biologique"... Ils communiquent sur la qualité du produit ou du mode de management mis en place.

La **qualité minimale** a longtemps été définie par l'Etat pour préserver la santé du consommateur. Un aliment doit être salubre, c'est-à-dire ne pas contenir de parasites, de bactéries, de virus, de substances chimiques (résidus de pesticides, de médicaments, d'additifs...) en nombre ou à des taux incompatibles avec la santé du consommateur [5]. La législation indique les impératifs réglementaires minimum à respecter tels que les critères microbiologiques, l'absence de toxicité, "l'alimentarité" de l'emballage... Aujourd'hui, la définition de la qualité minimale n'est plus forcément fixée par l'Etat. Une nouvelle mentalité apparaît avec la normalisation. Les professionnels concernés élaborent des règles du jeu non obligatoire. Sur cette base, se construit une différenciation en fonction de la segmentation de marché choisi.

En satisfaisant son client, l'entreprise améliore sa compétitivité et sa rentabilité. Ainsi, en éliminant la non-qualité (défauts, rebuts, gaspillage) l'entreprise offreuse et ses clients font **financièrement**, de substantielles économies. La non-qualité, d'après une étude du Ministère de l'Industrie en France, induit un coût de 10 à 30% du chiffre d'affaires des entreprises, contre 5% au Japon.

De même, à l'intérieur d'une organisation, la qualité est une façon de **mobiliser les hommes** autour d'un projet. Il convient alors que la qualité ne soit pas qu'un moyen sans but d'embrigader des pseudo-volontaires. L'essai des cercles de qualité, en France, a illustré de cuisants échecs, cette manière de faire et de penser.

Le holisme éclectique de la qualité induit un véritable questionnement stratégique des producteurs. Ce qui est commun à toutes ces notions, c'est la volonté d'une perception globale, stratégique de l'entreprise, transdisciplinaire qu'évoque bien l'éco-management (AVENIER M.J., 1993, 1997). Pour l'entrepreneur agricole, elle est devenue une nouvelle philosophie, un nouveau mot d'ordre. Les entreprises agricoles annoncent des "stratégies qualité", sans pour autant que ces dernières soient bien déterminées. Les journaux titrent "*raisin de table : la qualité n'est pas un hasard*" (*Vaucluse agricole*, n°1341, 3 juin 1993 p. 2), "*la Provence du goût à l'accent de la qualité*" (*Accent le mensuel du treize, conseil*

⁵Exemple : dispositions relatives à la qualité, la sécurité et les caractéristiques des produits, textes généraux, loi du 1/08/1975 sur la répression des fraudes.

général janvier 96 n°57), "Qualité minute : une machine présentée hier à Prigonrieux (Dordogne) permet de déterminer en quelques instants la qualité des fruits" (Sud Ouest 21/01/93)... "Faire de la qualité" n'a pas vraiment de signification précise. Elle crée des espaces d'interrogation stratégique et implique une réflexion contingente. Cependant, la volonté forte des acteurs permet de créer une cohésion stratégique (PARAPONARIS C., 1995). Pour la PME agricole, la médiatisation autour de la pensée qualité a induit une volonté de mouvement stratégique pour sortir de la crise de la mission et de la légitimité.

B- De la fiabilité à la confiance

L'opérationnalisation de la qualité permet d'aborder l'aspect outils et méthodes, nécessaire à la fiabilité, et ainsi son pouvoir de cohésion nécessaire à l'action stratégique collective.

La qualitique, "*ensemble des sciences et techniques relatives à la gestion de la qualité*" (PERIGORD M. et FOURNIER J.P., 1993; p. 230), contrairement à la kyrielle des leitmotifs stimulant sur la nécessité de faire, de vendre ou de penser la qualité, s'appuie sur des définitions précises, voire acceptées sous forme de normes, au niveau international. Par ce biais, les liens entre confiance et qualité [6], au début ténus, s'avèrent.

La déclinaison du thème qualité s'inscrit dans l'histoire industrielle internationale [7]. F.W. TAYLOR, champion de l'organisation scientifique du travail, s'intéresse à l'**inspection de la qualité**. Un inspecteur assume le rôle essentiel de rejeter ou de recycler des produits défectueux (TARONDEAU J.C., 1993). Ensuite, les nouvelles performances de l'outil statistique permettent la définition du "niveau de qualité acceptable" notion clé du **contrôle de la qualité** [8] (WEIL M., 1994). Le contrôle, souvent par échantillon, reste curatif.

Avec une volonté de prévention, se construit l'**assurance de la qualité**. Elle est caractérisée comme étant : l'"*ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité*" (ISO/DIS 8402 : 1991). M. PERIGORD et J.P. FOURNIER (1993; p. 21-22) commentent ce "*projet de norme internationale, diffusé pour observation et approbation*" :

"1. L'assurance de la qualité vise à la fois tous les objectifs internes et externes

a) Assurance de la qualité interne : au sein d'un organisme, l'assurance de la qualité sert à donner confiance à la direction.

⁶Rappel : "*La qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites*" (NF X 50-120). Les besoins sont habituellement traduits en propriétés et caractéristiques avec des critères spécifiés. La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses activités interdépendantes, telles que la conception, la production, le service après vente et la maintenance.

⁷Cf. TARONDEAU J.C. (1993) et COLLIGNON E. et WISSLER M. (1988).

⁸Traduction française de "quality control"; plusieurs auteurs s'accordent à penser que la traduction "maîtrise de la qualité" aurait été plus judicieuse.

b) Assurance de la qualité externe : dans des situations contractuelles ou autres, au sein d'un organisme, l'assurance de la qualité sert à donner confiance aux clients ou à d'autres."

La double nécessité "avoir confiance et donner confiance", dans les relations "client-fournisseur", semble donc au coeur des préoccupations de la qualité. En fait, dans les définitions normalisées, le plus souvent, le terme confiance, non normé, est employé dans la signification de prédictibilité. La quantification de la "conformité [9]", de "la fiabilité [10]", de la "maintenabilité [11]" ou de la "disponibilité [12]" des produits/services achetés invite à la confiance. La certification de conformité, des produits ou des systèmes d'assurance qualité, est un "acte par lequel une tierce partie démontre qu'il est raisonnablement fondé de s'attendre à ce qu'un produit, service, processus, ou procédé dûment identifié soit conforme à une norme ou à un autre document normatif spécifié" (NF EN 45020).

Indéniable renouveau méthodologique dans la pensée managériale, elle suscite toutefois des critiques de poids : "Il faut noter cependant que l'Assurance-Qualité a engendré, dans bon nombre de cas, des conceptions et pratiques formalistes, voire bureaucratiques, se traduisant par des consignes et procédures élaborées par des experts, sans association du personnel concerné." (HERMEL P., 1989; p. 30). Il est à propos de souligner que "les exigences de ces normes (d'assurance de la qualité) ont pour origines des actions réalisées pour réduire les coûts" (VOLLE J., 1990; p. 43).

Au cours des années 80, se développe le nouveau concept global de la **qualité totale** [13]. "La qualité totale peut donc être définie comme l'adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise." (COLLIGNON E., 1989). Elle prône la satisfaction de la totalité des besoins du client, au moindre coût, elle se fonde sur la participation de tous ses membres et elle vise au succès à long terme [14]. Les notions de client et de qualité s'extrapolent alors à tous les

⁹"Satisfaction aux exigences spécifiées" (ISO/DIS 8402 : 1991).

¹⁰La fiabilité peut désigner une probabilité ou un pourcentage de succès. Elle s'exprime en termes de sécurité, de sûreté et/ou de disponibilité (PERIGORD M. et FOURNIER J.P., 1993).

¹¹"Dans des conditions données d'utilisation pour lesquelles il a été conçu, aptitude d'un bien à être maintenu ou rétabli, dans un état dans lequel il peut accomplir une fonction requise, lorsque la maintenance est accomplie dans des conditions données, avec des procédures et moyens prescrits" (NF X 60-010).

¹²"Aptitude d'un bien, sous les aspects combinés de sa fiabilité, de sa maintenabilité et de l'organisation de maintenance, à être en état d'accomplir une fonction requise dans des conditions de temps déterminées (à un instant donné pendant un intervalle de temps donné)" (NF X 60-010).

¹³Il existe, en fait deux origines distinctes à la qualité totale : l'américaine avec le Total Quality Control (TQC) de A.V. FEIGENBAUM et la japonaise avec le Compagny Wide Quality Control (CQWC) de K. ISHIKAWA (COLLIGNON E., 1989). L'AFNOR avec le système qualité et la norme ISO 9004-1987 est quelquefois considérée comme la lignée actuelle française (WEIL M., 1994).

¹⁴Définition du management de la qualité totale : "le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société" (Projet de définition ISO TC/176).

acteurs à l'intérieur de l'entreprise mais aussi aux partenaires du maillage (ARCHIER G., 1990, PERIGORD M., 1990). Le facteur humain trouve une place centrale avec le respect du client interne et externe, la confiance dans l'interdépendance, l'information-formation, la responsabilité, le droit à l'erreur et la motivation (AFNOR, 1992) comme valeurs fondamentales créatrices de la dynamique de progrès et d'optimisation [15]. L'auto-contrôle est alors envisageable.

L'amélioration de la qualité ou le "KAIZEN" issu des techniques japonaises, repose sur la conviction que l'efficacité de l'organisation est liée à une amélioration continue de la qualité et de la productivité (IMAI M., 1989). La qualité totale vise à une adaptation permanente des systèmes de l'entreprise.

"Aujourd'hui, le management de la qualité [16] est devenu management tout court" (TARONDEAU J.C., 1993; p. 234). La qualité fait partie intégrante des facteurs de différenciation des entreprises. Comme méta-règle du management stratégique, la qualité postule même au principe de cohésion de l'organisation par la compétence des acteurs organisationnels (PARAPONARIS C., 1995). Culture, valeur partagée par tous, "réalité supérieure" (NICOLET J.L., 1990; p. 178) au sein de groupe de travail, elle donnerait sens au management participatif. Dès lors, la qualité joue un rôle dans la régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif" qui construit la stratégie partenariale de PME.

10-22 Actualiser l'individuel et le collectif par la qualité

A- Le cahier des charges : écrire la qualité

La qualité est entrée dans la pensée stratégique des entrepreneurs agricoles. Depuis la fin des années 90, les "cahiers des charges" qualité se développent dans l'industrie agricole ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992). Les raisons mises en avant sont diverses. La volonté marketing de "se différencier", de "se démarquer", car le produit possède un atout valorisant, est nette. "Monter, compléter la gamme" suggère souvent un souci de mieux servir le client. D'autres insistent sur la "nécessité de se discipliner". Dans ce cas, "un cahier des charges basique" sur un minimum qualitatif est préconisé pour limiter l'opportunisme.

¹⁵Beaucoup d'auteurs en qualité développent ces notions de progrès et d'optimisation : TARONDEAU J.C. (1993), COLLIGNON E.(1989), IMAI M. (1989), AFNOR (1992)...

¹⁶Stricto sensu, la norme (ISO/DIS 8402 : 1991) définit le management de la qualité ainsi : "*ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité*".

Plus défensif, la qualité permet de "conserver sa place" ou de "défendre des produits régionaux" [17].

La signification courante du terme "*cahier des charges*" dans l'industrie agricole [18] recouvre, le plus souvent, plusieurs notions : celle, effectivement, de cahier des charges [19] mais aussi des embryons de manuel d'assurance qualité [20] lorsque celui-ci est utilisé comme outil de communication. La présentation brève la philosophie de l'entreprise sert, dans ce cas, à l'élaboration de stratégies relationnelles. Au sein du partenariat, il retranscrit des fonctions décisionnelles : il aide à "*formaliser le processus de décision*" (STRATEGOR, 1993; p. 433) en se donnant des règles stables, il coordonne les décisions faites selon des processus plus ou moins indépendants, des fonctions de pilotage du changement stratégique en fournissant des supports de communication et un "*langage stratégique commun*" (op. cité; p. 435), et des fonctions de pouvoir pour "exprimer le discours stratégique officiel" (op. cité; p. 435). En ce sens, il évoque certains aspects de la planification stratégique.

Il émane de la demande, "*cahiers des charges GMS*", ou de l'offre, "*cahiers des charges producteur*", d'une firme isolée ou d'un partenariat d'entreprises.

Bien que très divers, les "*cahiers des charges*" témoignent du **passage d'un engagement oral sur la qualité, à un accord écrit**. Cette transformation atteste de l'évolution des rapports "client-fournisseur" et transcrit le besoin, non seulement, de réduire l'incertitude mais aussi d'engendrer la confiance.

Le "*cahier des charges producteur*" devient le porte-parole de la régulation ago-antagoniste "projet individuel ← → projet collectif", de la démarche qualité des stratégies partenariales. Il en divulgue le **positionnement marketing** et les choix de **management collectif de la qualité**. S'il en souligne les vertus, il en trahit aussi les manquements.

* Il témoigne d'une volonté stratégique élitiste ou rassembleuse.

¹⁷Conclusion issue d'une enquête, en France, sur les démarche qualité collectives en pommes ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992). Quinze responsables de marques collectives ont été interrogés par questionnaire postal et téléphonique. Date de réalisation 1991. C.f Annexe 4 Qualité et produits alimentaires : date de création des marques collectives et motifs de création.

¹⁸La rédaction de ce paragraphe s'appuie sur la lecture de dix-sept cahiers des charges utilisés dans les échanges entre GMS et producteurs. Certains sont dans le domaine public : les certifications de conformité produit COVAPI, GRANNYSUD, d'autres non. A la demande des personnes qui nous ont confié ces derniers, nous en respectons la confidentialité des données.

¹⁹Cahier des charges : "*Document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin (traitement d'informations, méthodes et outils de travail, etc.) et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire*" (X 50-106-2).

²⁰Manuel d'assurance qualité : "*Document décrivant les dispositions générales prises par un organisme en matière d'assurance de la qualité*" (X 50-162). Il ne s'agit donc absolument pas des modèles définis par la norme ISO 9001, 9002 ou 9003 mais plutôt d'une présentation de la philosophie et d'une volonté de donner confiance au client.

- * Il s'applique dès le stade de la production et concerne le **processus**, avec un respect de la traçabilité, quelquefois depuis la parcelle, **ou** uniquement à l'expédition sur un **produit fini**.
- * Il **objective la qualité du produit et du produit/service**, en proposant des seuils ou des échelles, assortis de niveaux d'appréciation modulables.
- * Il est le **signe**, en interne et vers l'extérieur, **de l'accord** des producteurs. En signant le document page par page, les alliés symbolisent et officialisent le degré, faible ou fort, de leur engagement.
- * Il constitue l'**articulation** entre un groupe d'entrepreneurs et ses clients. **Inflexible et flexible**, il est crucial dans la dynamique ou dans l'immobilisme de la stratégie partenariale.
- * Il envisage des **contrôles** et des **sanctions** plus ou moins stricts.

Le "*cahier des charges producteur*" est l'écriture d'un quasi "*paradigme organisationnel*" (STRATEGOR, 1993; p. 477) car premier écrit collectif. Il correspond à un référentiel portant les spécifications du produit, mais il contient aussi des embryons de manuel d'assurance qualité, utilisé pour donner confiance au client et les méta-règles d'une planification stratégique d'ajustement mutuel, qualité, confiance et information, aidant la cohésion de la décision stratégique des partenaires.

Cependant, les conclusions d'une enquête menée sur les démarches collectives en pommes, auprès de quinze responsables, montrent que le *cahier des charges producteur*, image de la stratégie partenariale agricole, est quelquefois construit sans prendre en compte la demande des clients, les capacités de l'offre et les propositions de la concurrence ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992 [21]). En outre, il semble que le diagnostic qualité n'est pas réalisé préalablement à l'écriture. L'absence de ces étapes dans le processus stratégique entraîne, entre autres, la non-optimisation du rapport coût d'obtention de la qualité (COQ) sur coût de non-qualité (CNQ).

Lors d'une première rédaction du *cahier des charges*, les entrepreneurs semblent se contenter d'une connaissance intuitive de leurs capacités et ressources individuelles et collectives. Les améliorations se feront, ensuite, au fur et à mesure. Il s'agit "d'écrire" cette "stratégie procédurale" (LACROUX F., 1994) orientée par la méta-règle qualité.

Dans l'industrie agricole, le concept qualité le plus cité est le "*cahier des charges*". Mot outil, mot pratique, il est employé tant par les acheteurs que les vendeurs. Cet écrit gagne à

²¹Conclusion issue d'une enquête, en France, sur les démarche collectives qualité en pommes. Quinze responsables de marques collectives ont été interrogés par questionnaire postal et téléphonique. Date de réalisation 1991. Question posée : "Comment avez-vous établi votre "cahier des charges pomme"? En collaboration avec la distribution, en collaboration avec l'expédition, en collaboration avec la production?"

être abordé par rapport aux canons des systèmes d'information car la "conception des systèmes d'information et (la) conception de l'organisation sont étroitement liées." (REIX R., 1995; p. 80).

B- Le rôle de la qualité dans la régulation ago-antagoniste

La qualité propose une philosophie et offre des outils et des méthodes pour "satisfaire le client au moindre coût" tant en termes de produit, de produit/service que de produit/entreprise.

L'offreur souhaitant "faire de la qualité" bénéficie d'un respect de la procéduralité de sa volonté de changement et d'amélioration et d'une aide à la modélisation systémique. Son **projet individuel** s'inscrit dans un bouclage [22] sur les nécessités de savoir, savoir-faire et savoir-être pour intéresser des partenaires éventuels et pour satisfaire les besoins des parties prenantes. En responsabilisant les hommes et en quantifiant les phénomènes, le management de la qualité fournit, à la réflexion/action, une pluri-dimension, relationnelle, méthodologique et organisationnelle. Le triangle "qualité/cohésion/autonomie" crée, dans l'érection, un espace de choix, de négociation (PARAPONARIS C., 1995) et d'équilibration.

La qualité favorise le passage de l'individuel au collectif au travers de l'**écriture d'un cahier des charges et du plan de contrôle**. Par exemple, dans une stratégie partenariale de PME agricoles, la **volonté de rendre la qualité et la non-qualité quantifiables et repérables**, dans leurs perceptions, leurs attentes, leurs conceptions et leurs réalisations, est cruciale pour l'engagement de l'individu dans le projet collectif. En proposant une détection et une quantification des coûts de non-qualité, le **diagnostic qualité** facilite la coordination et les ajustements sur la base d'une vérité chiffrée, négociée puis partagée. "La cohérence des décisions multiples repose sur des mécanismes de coordination où la communication d'information est primordiale" (REIX R., 1995; p. 55). La détermination des COQ [23] et des CNQ [24] favorise l'établissement des bases de la stratégie transformatrice en évaluant les ressources de l'individuel et du collectif et les besoins des parties prenantes.

La **traçabilité**, "aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée" (NF X 50-120), assure le repérage de la production non-conforme dans le collectif. En cas de problème, par exemple, de lots de fruits présentant un pourrissement rapide, la traçabilité permet de remonter très vite aux causes de transport, de stockage ou de

²²Boucle de la qualité ou spirale de la qualité : "Modèle conceptuel des activités interdépendantes qui exercent leur influence sur la qualité d'un produit ou service tout au long des phases qui vont de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de leur satisfaction" (NF X 50-120).

²³"Ensemble des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de qualité requis" (NF EN 29004)

²⁴Les Coûts de la Non-Qualité (CNQ) se décomposent en coûts des défaillances internes et coûts des défaillances externes (PERIGORD M. et FOURNIER J.P., 1993).

production et d'y remédier. Le responsable de l'erreur peut alors se corriger, le reste du groupe être innocenté et le client être rasséréné. C'est une base essentielle pour "avoir confiance et donner confiance".

La régulation ago-antagoniste est dynamique et doit être pensée dans la durée. Ainsi, le cahier des charges doit se faire dans le cadre d'une **amélioration continue** prévoyant des formations pour les offreurs. Chaque entreprise individuelle participante accepte d'être cotée, dans le temps, selon ses capacités et ses compétences, relativement au client et au groupe. Si ces résultats sont divulgués à l'ensemble des alliés, cela favorise une politique d'amélioration évaluable grâce au benchmarking (STRATEGOR, 1993), tant au niveau des hommes, de l'information que des équipements.

Pour la démarche qualité, l'intervention d'un **expert externe** apporte une richesse informationnelle nouvelle au système d'action, si, bien sur, elle se base sur une connaissance de l'intervenant et sur la participation collective. Les résultats du diagnostic peuvent être contestés par les membres de l'organisation, surtout s'ils mettent en évidence des carences "tabous" (REITTER R., 1989). Il est donc particulièrement important qu'il soit effectué de manière participative, pour être ensuite utilisé et engendrer le changement. Il semble que, dans l'équilibration entre les COQ et les CNQ, l'intervenant extérieur pourra aider à la remise en question du fonctionnement habituel (DE HENNIN B., 1993). M. BONAMI et alii (1993) ou D. GENELOT (1992) proposent des méthodologies d'intervention constructiviste se voulant respectueusement transformatrices des actions et des acteurs organisationnels. En favorisant la co-construction, la démarche qualité paraît conciliable avec une compréhension constructiviste des phénomènes.

La qualité va jouer un rôle très important dans la régulation vis-à-vis de l'information pertinente pour les acteurs et dans sa "*co-mémorisation*" (JAMEUX C., 1991; p. 149). "*Malgré tout, pilotage comme régulation - et donc par conséquent la direction - signifient toujours recensement, transformation et retransmission de l'information*" (PROBST G. et ULRICH H., 1989; p. 87). La qualité participe à la construction des systèmes d'information, intelligents, inter-organisationnel ou stratégique (BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L., 1996).

La qualité contribue ainsi à la **pérennité compétitive** des projets individuels et des projets collectifs. Comme la pérennité compétitive, la qualité est basée sur le respect des hommes et des ressources. Comme la pérennité compétitive, la qualité dépasse, en la complétant, l'approche uniquement centrée sur l'avantage concurrentiel. En outre, l'intérêt pour la qualité est partagé par l'environnement économique et sociétal et permet donc de construire une compétitivité légitime. Plus particulièrement, dans le cas des PME agricoles en partenariat, penser la qualité comme méta-règle de la régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif contribue à la pérennité compétitive du couple produit/territoire. Pour cela, il est bien sur essentiel que le monde para-agricole soit sensibilisé à cet accompagnement processuel, orienté qualité.

Conclusion chapitre 10

L'intuition de la méta-règle pour "avoir confiance et donner confiance" s'éclaire lors de l'utilisation de l'approche conventionnaliste de P.Y. GOMEZ (1994). La convention est un "système d'information sur la conduite à tenir" (*op.cité; p. 133*). Bien que préalablement créée pour analyser la "structure de coordination des agents travaillant dans une organisation" (*op. cité; p. 182*), la convention d'effort semble applicable à la problématique du partenariat. Dans ce cas, la convention d'effort ne se construit pas entre un salarié et son employeur, mais entre des PME partenaires. Le modèle montre que le problème conceptuel apparent qu'est la "qualité des objets produits et échangés" (*op.cité; p. 215*) permet de comprendre l'évolution concomitante entre l'effondrement de la convention de qualification compétition "PME-GMS" et la double nécessité de construire une convention d'effort au sein du partenariat de PME et de repenser sa "mission" au sein d'une nouvelle convention de qualification.

Dans une optique plus managériale de la qualité, l'évolution des interrogations de la fiabilité vers la confiance souligne la prépondérance croissante de l'assurance dans les relations "client-fournisseur". La démarche qualité, en insistant sur la formation continue et la responsabilité des acteurs, participe à l'actualisation des projets individuels et des projets collectifs. Elle permet, à la fois, le contrôle des activités et la prévision des comportements en donnant un cadre à la décision et à la coordination. Dans cet esprit, il semble qu'elle devienne une méta-règle, c'est-à-dire une règle produisant des règles (LACROUX F., 1994).

Le mot-outil qualité est très répandu chez les entrepreneurs agricoles et est à la base de nombreux mouvements de partenariats stratégiques. L'écriture d'un *cahier des charges* et d'un plan de contrôle est souvent l'aboutissement des démarches qualité. Le *cahier des charges* est un accord formel qui en définissant un produit et un produit/service suggère la direction stratégique, les ressources et les compétences mises en commun et le mode d'organisation informationnelle, décisionnelle et structurelle. En ce sens, le *cahier des charges* est un outil de planification stratégique, puisqu'il assure la régulation ago-antagoniste "projet individuel \leftrightarrow projet collectif". Même si le système de management de la qualité - finalisation, détection, correction et prévention - n'apparaît pas ou guère, l'écriture du *cahier des charges* produit peut être considérée comme la volonté, plus ou moins floue, d'adopter des outils de gestion de la qualité pour "avoir confiance et donner confiance".

CONCLUSION PARTIE 2

La construction d'une théorie de moyenne portée à partir du couple produit/territoire "pomme(s)des Alpes" se base sur six chapitres.

Pendant longtemps, les agriculteurs ont exploité des rentes ricardiennes. Les GMS ont encouragé cette démarche en souhaitant fournir au plus grand nombre, un produit facile d'accès et pas cher. L'Etat a participé à cette atmosphère fordiste en prenant en charge les risques de marché, en garantissant des prix minimums et a laissé supporter à l'agriculteur les seuls risques inhérents à la production.

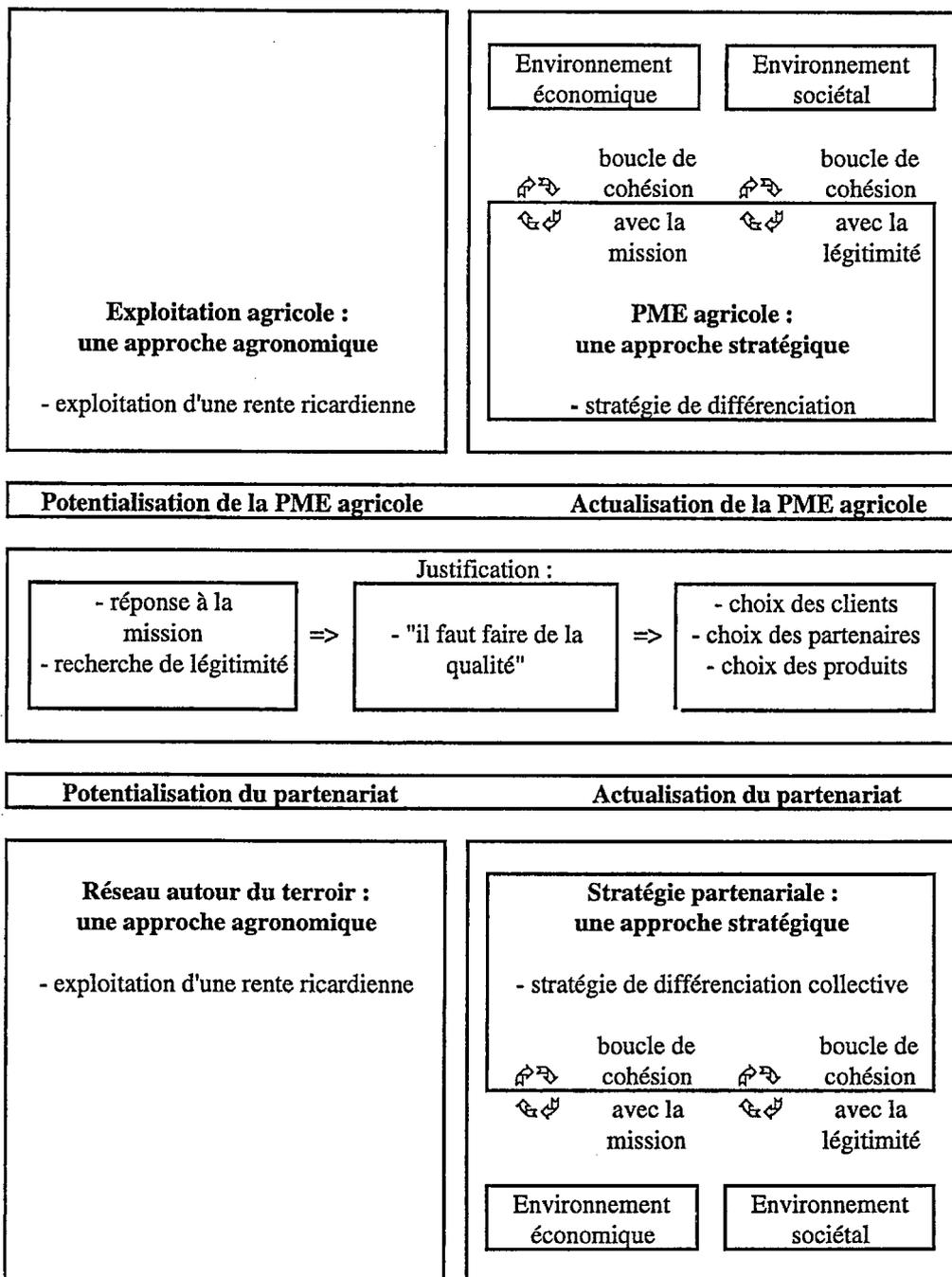
Mais, la mondialisation a montré la fin de ce type de développement agricole privilégiant le "produire" au détriment du "vendre". Aujourd'hui, avec la surabondance de l'offre alimentaire, les consommateurs commandent et ce nouveau modèle de consommation oblige les GMS à réviser leur positionnement. En stratégie logistique, elles négocient en termes de qualité intrinsèque du produit et de qualité du produit/service. Parallèlement, l'Etat a mis en place une politique de qualité basée sur une logique territoriale et encourage les PME agricoles, y compris financièrement, à fournir un produit/entreprise de qualité où la quête de légitimité devient prépondérante.

La transformation stratégique de l'exploitation agricole en PME agricole, c'est-à-dire **l'actualisation de la PME agricole** stipule que l'entrepreneur agricole doit favoriser, au sein de son entreprise, une dynamique stratégique incluant la double recherche d'avantage concurrentiel et de légitimité. Pour sortir de la crise, la PME doit construire une stratégie de différenciation.

Pour renouer avec ses environnements économiques et sociétaux, la PME est consciente de la nécessité de *"mobiliser des partenaires extérieurs pour rétablir la confiance"* (LAGADEC P., 1991). A cause de la faiblesse de ces ressources, la PME ne peut envisager qu'une **stratégie de différenciation collective** pour être justifiée. Le partenariat pour la stratégie de différenciation s'élabore dans le cadre d'une **régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif"**. L'**actualisation du partenariat** permet de dépasser la vision agronomique de l'exploitation d'une rente ricardienne issu du terroir. L'approche stratégique insiste sur la nécessité de respecter chaque projet individuel, y compris dans son antagonisme, pour construire un agonisme au niveau de projets collectifs. Cependant, le partenariat est une entité en évolution et au cours du temps et des choix, il peut **osciller entre actualisation et potentialisation**. C'est le mouvement "naturel" du management que de chercher à actualiser des compétences jusqu'alors potentialisées.

Cette construction d'une théorie de moyenne portée se doit maintenant de fournir une **instrumentalisation managériale** et c'est ce que la partie suivante se propose de réaliser (Cf. Figure 51).

Figure 51- La cohésion entre individuel et collectif



PARTIE 3 :
UNE APPROCHE MANAGERIALE,
LE COUPLE PRODUIT/TERRITOIRE

Chapitre 11 : Le couple produit/territoire

Pour dépasser les analyses sur le terroir et échapper à l'enfermement dans une définition agronomique, la mobilisation de la notion de "couple produit/territoire" est utile. L'utilisation du couple produit/territoire insiste sur la prédilection pour les regroupements des PME agricoles autour d'une **différence liée au lieu de production**, d'un produit local plus ou moins typique. Ces projets individuels et ces projets collectifs sont facilités par une unité sociale, culturelle et économique, plus ou moins forte. Le voisinage minimise les coûts de coordination pour la garantie de cette différence. L'appartenance à un groupe social homogène facilite la cohésion parce que l'apprentissage, la mémoire (MUNIER B., 1994) et les pratiques sont proches.

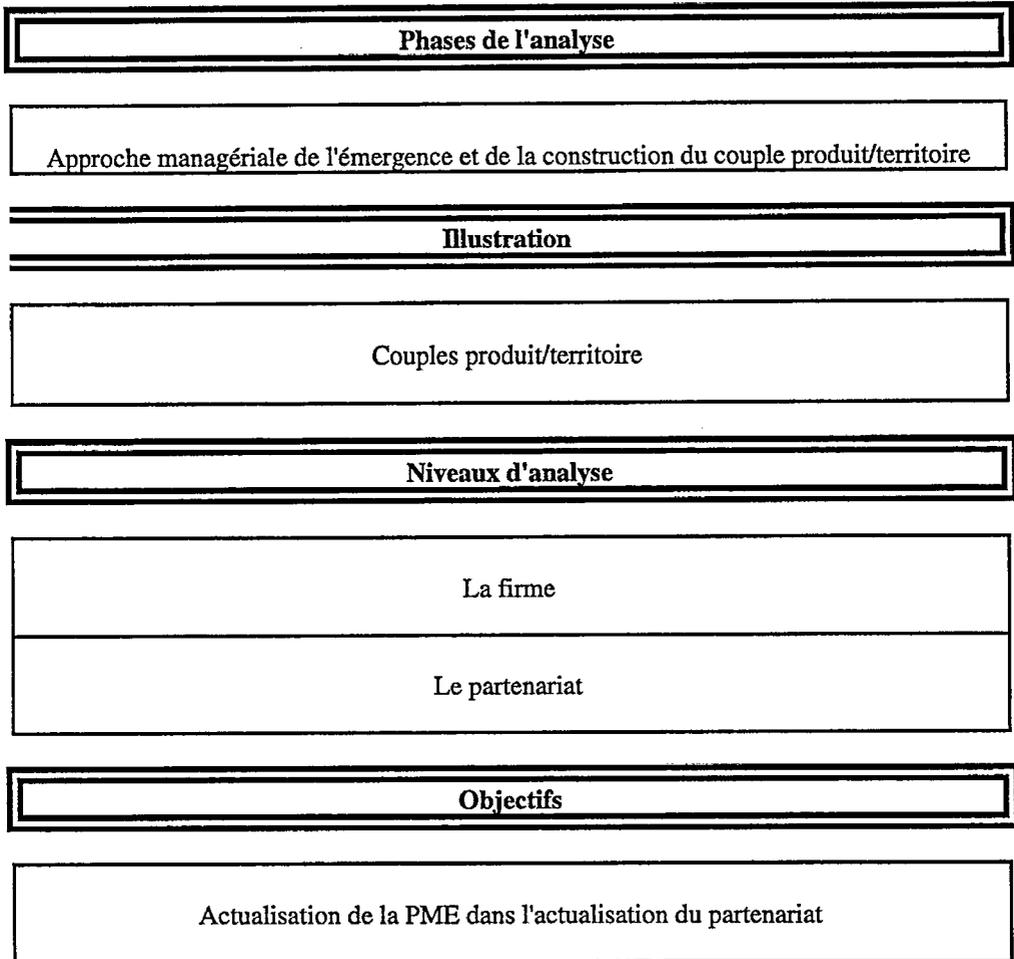
La construction de la théorie de moyenne portée a montré la régulation ago-antagoniste "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif" à l'oeuvre dans la stratégie des PME. Le couple produit/territoire tel qu'il a été défini auparavant : "application au secteur agricole de l'ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif" avec la qualité comme ordinateur de la régulation ago-antagoniste" est pertinent et enseignable pour l'ensemble du secteur agricole. Le projet individuel, "l'actualisation/potentialisation de la PME agricole" interfère constamment avec le projet collectif, "l'actualisation/potentialisation du partenariat" de PME. C'est par ces itérations successives que se construit la pérennité compétitive du couple produit/territoire.

Dans un premier temps, il s'agit de montrer les différents **contextes d'émergence** des couples produit/territoire en fonction de l'action des parties prenantes. Il semble crucial d'aborder les couples produit/territoire co-construits par des clients. En effet, **des GMS construisent des couples produit/territoire pour leur logistique stratégique**. Ainsi, des stratégies partenariales locales naissent de la volonté d'offrir des produits différents aux clients; d'autres émanent de l'adhésion à un cahier des charges émis par la grande distribution.

L'**arbitrage "quantités de ressources/typicité des ressources"** permet de souligner l'orientation vers la préservation des ressources rares (PFEFFER J. et SALANCIK G.R.; 1978). Cet arbitrage est important à comprendre pour les intervenants extérieurs, et plus particulièrement les chercheurs, en accompagnement de PME.

De nombreux partenariats s'organisent autour du terroir et essayent de valoriser des ressources et des savoir-faire typiques. Une définition stricte, de type agronomique, du terroir et de la typicité entraînera le choix d'un groupe restreint de partenaires connus. Une définition plus large des ressources orientera les offreurs vers une recherche de compétitivité quasi-industrielle, avec l'instauration de règles et de contrôles normatifs (Cf. Figure 52).

Figure 52- L'approche managériale des couples produit/territoire



11-1 Contextes d'émergence du couple produit/territoire

Pour appréhender les contextes d'émergence, il est important de signaler que les GMS, aussi, sont intéressées par la construction de couples produit/territoire. D'autres parties prenantes peuvent contribuer à cette émergence comme l'Etat et ses structures décentralisées et les chercheurs.

11-11 Les GMS construisent des couples produit/territoire pour leur logistique stratégique

La revue professionnelle LSA (n°1491, 9 mai 1996) titre "*Produits du terroir pourquoi ils envahissent les linéaires*" et développe un dossier sur le thème. "*Pour aider les PME françaises, nous leur adressons régulièrement des lettres d'encouragement*" affirme la publicité d'AUCHAN en soulignant que les hypermarchés AUCHAN font travailler plus de 6 300 PME. Chez CARREFOUR, "*El chemaine dech'Nord*" met en avant des produits non affectés par la bataille des prix que se livrent les magasins sur une même zone de chalandise car ils ne sont pas comparables. MONOPRIX profite des semaines "*terroirs de France*" pour animer ses magasins de stands de dégustation avec vendeurs en costume. INTERMARCHE parle des "*bouquets de terroir*". PROMODES lance la marque "*REFLETS DE FRANCE*" autour du thème terroir : "*D'un seul coup, les 4 000 points de vente sont capables de proposer à leurs clients une gamme de 200 produits authentiques clairement identifiés sous un même emballage*". Dès 1990, les centres LECLERC proclament "*Nos régions ont du talent*" et mettent en avant la "*préférence régionale*". Sur les fruits et légumes, le terroir apparaît en linéaire : SYSTÈME U propose la "SAVEUR TERROIR" et POMONA "100% TERROIR".

Les GMS ne sont pas directement intéressées par les "fruits et légumes frais de terroir" (MORGE D., 1995 [¹]). Toutefois, ce type de produits présente des intérêts indirects et a donc sa place dans les stratégies fruits et légumes frais. Ainsi, le terroir est synonyme d'**offre regroupée et homogène** dans le temps et l'espace, d'**approvisionnement local** engendrant des coûts logistiques moindres et fournissant des produits plus frais, voire, dans certains cas de communication marketing autorisant un **prix de vente au consommateur plus élevé**. Les GMS sont friandes des démarches collectives de l'amont "à condition qu'il n'y ait pas d'entente, entre les producteurs, sur les prix"; car elles peuvent ainsi diminuer le nombre de contrôles à effectuer à la réception du produit/service.

¹Etude menée sur les principales centrales de la grande distribution françaises, au niveau de la "corporate strategy" - responsable fruits et légumes frais nationaux - ou de la "business strategy" - responsables fruits et légumes frais ou produits frais des plates-formes logistiques régionales -. Entretien semi directifs.

A- "A la recherche de producteurs qui font une démarche"

Une GMS s'intéresse aux "**producteurs qui font une démarche**". C'est la volonté de mouvement stratégique plutôt qu'une teneur précise de la démarche qui est spécifiée, des intérêts en termes de santé et de qualité appuyés d'une politique de garantie et de communication sont globalement énoncés. Ces producteurs en action lui inspirent confiance et cette dernière peut alors donner confiance aux consommateurs. Cette GMS affirme ainsi que "le *"terroir" [2] peut être un support à la qualité*", sous certaines conditions. Il ne s'agit pas d'un "terroir" haut de gamme car la mission de la GMS est "d'offrir le produit à tous les clients sans faire d'élitisme". Ainsi, le "terroir" permet de recréer un lien consommation-production, via la GMS. Cette GMS est consciente de la nécessité de "relations durables et constantes avec les producteurs".

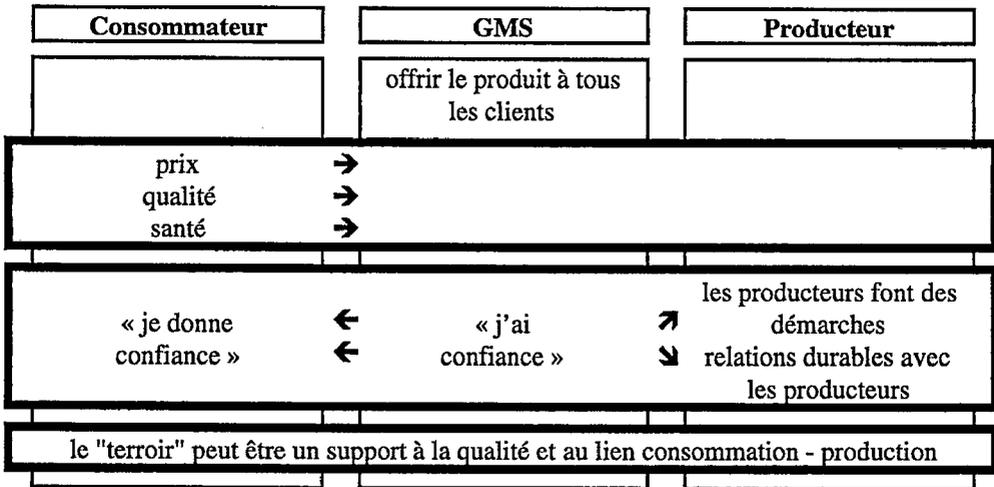
Globalement, elle cherche la cohésion entre sa stratégie globale et la stratégie fruits et légumes frais. Apparaissent alors des inquiétudes "d'entreprise citoyenne" : comment accepter la nécessité de textiles "premiers prix" en rayon et le problème du travail des enfants, de viandes "premiers prix" pour la consommation humaine moins chère, au kg, que la viande pour chiens? Comment concilier le respect de l'environnement avec des pollutions générées par des temps de transports de plus en plus long parce que de moins en moins coûteux? Le respect de la santé du consommateur n'est pas encore une véritable demande consommateur, mais la GMS doit faire de la prospective. Les hommes d'un produit de "terroir" s'inscrivent dans une recherche de modes de production plus respectueux de l'environnement et de la santé du consommateur, permettant un approvisionnement local des magasins, participant à l'évolution globale (Cf. Figure 53).

Cette GMS est d'ailleurs particulièrement intéressée par le COVAPI. Ainsi, le COVAPI regroupe des producteurs, au niveau national, qui partagent des valeurs et des objectifs communs en termes de production intégrée, c'est-à-dire de valorisation, économique et culturelle, d'un mode de production plus "respectueux de l'environnement ou de la santé du consommateur" et de qualité gustative. L'explication et la valorisation de la notion de production intégrée ont nécessité un lourd investissement immatériel. La mise en place de la première CCP dans les fruits et légumes frais a finalement été très bien acceptée par les clients GMS qui acceptent de payer plus cher une qualité sûre et constante. La marque COVAPI était au départ un groupe "a-localisé". Les producteurs de COVAPI [3] misent maintenant sur le local. Aujourd'hui, cette GMS les considère comme le summum du "terroir" : un produit sûr et constant, achetable dans de nombreuses régions françaises, identique grâce un cahier des charges commun mais localisable grâce à des producteurs aux véritables accents "provençaux", "du Sud Ouest"... acceptant de venir tenir des stands en magasins.

²Le terme "terroir" est écrit en italique car il ne correspond pas à la définition agronomique mais à une approche plus stratégique. La suite du paragraphe correspond à un essai de définition du terroir que semble mieux recouvrir alors la notion de couple produit/territoire.

³L'agriculture biologique a peut-être la même démarche mais nous ne possédons pas assez d'informations pour l'affirmer.

Figure 53- Une GMS "à la recherche de producteurs qui font une démarche"



Avec l'intégration de la démarche COVAPI, le couple produit/territoire s'inscrivant dans une démarche stratégique, y gagne encore en crédibilité face au terroir. Par ces "re-localisations", la diversité des stratégies partenariales "locales" est accrue.

B- Qualité gustative et apprentissage du fournisseur

Au-delà d'une approche philosophique, consciencieuse et systémique de la relation client-fournisseur, dans ce qui pourrait être un couple produit/territoire, certains acheteurs s'impliquent franchement dans la construction des partenariats de PME fournisseurs.

Ainsi, quand le Grossiste à Service Complet (GASC) POMONA crée la marque "100% TERROIR" ce n'est pas dans une optique consommateur puisque les produits sont stickés "100% TERROIR" sans qu'apparaisse le terroir d'origine, mais pour créer une émulation chez les producteurs. L'historique de "100% TERROIR" est édifiant. Au début, en France, un groupe de producteurs de salades, avec un bon potentiel qualitatif et quantitatif, vend des produits mal calibrés, dans de mauvais emballages. POMONA décide de travailler avec eux et les producteurs obtiennent la qualité attendue. Pour les aider, POMONA crée la marque "100% REGION" qui, finalement, devient la marque "100% TERROIR". Entreprise intermédiaire, le GASC comprend que pour avoir de bons produits à l'expédition, il convient d'en avoir de bons à la production.

Ce GASC cherche des zones de production avec une qualité constante et différenciatrice. Ces critères, à la fois humains et naturels, s'appliquent non à une région agronomique mais bien à une organisation humaine. La "qualité" de l'ensemble implique des ressources

"naturelles" - sol, climat... -, du pouvoir-faire, finance et technologie, et du savoir-faire humain. Cette logique relève de la modélisation liée au couple produit/territoire.

De même, J. SABINO, contrôleur itinérant en production chez MONOPRIX, s'est investi dans la construction de la qualité dans une interaction "client-fournisseur". Elle décrit la création puis la valorisation des fruits de qualité gustative contrôlée chez MONOPRIX. L'idée innovatrice est née d'un responsable des achats fruits et légumes. Dès 1960-1965, il est confronté à un problème de qualité des agrumes venant d'Espagne. Qualifié d'innovateur schumpétérien (SABINO J., 1980), il pressent qu'*"il faut offrir, en linéaire, des fruits mûrs à point car si le fruit n'est pas bon, le consommateur s'orientera vers des yaourts ou des produits de substitution"*.

Dans le même temps, voulant résoudre un problème de qualité sur le melon, il s'associe, en 1972-1973, avec des centres de recherche. La corrélation entre le taux de sucre et la qualité gustative des produits permet l'objectivation des choix grâce au réfractomètre. Cet appareil mesure le taux de sucre des fruits. Dès 1974, pour créer une émulation au niveau des producteurs, les résultats de la qualité des produits des différents apporteurs sont divulgués à tous les participants. Constatant l'impact positif au niveau des ventes engendré par le contrôle de la qualité gustative, il se lance sur d'autres produits (pomme golden, ananas, pêche...) sur les bases des indices de qualité gustative du CEMAGREF. MONOPRIX prend alors la décision d'avoir des normes de qualité stables. Il rédige des cahiers des charges pour tous les fournisseurs.

Parallèlement à cette évolution au niveau de la gamme des produits, est venue, en 1981, la **nécessité de "garantir"** la qualité en faisant non plus un échantillonnage mais un contrôle total. L'enseigne valorise ses acquis au travers d'une stratégie de **différenciation** des fruits de qualité gustative contrôlée qu'elle signale par l'apposition de sa marque de qualité supérieure : MONOPRIX GOURMET. Les contrôles sont effectués par un laboratoire extérieur. Le service logistique se réorganise dans une optique de responsabilité. Cette stratégie de différenciation de l'enseigne se poursuit avec la création en 1986-1987 de la marque enseigne GRANDE TRADITION GOURMET pour les produits de luxe et les cadeaux. En 1990, les linéaires de l'enseigne offre des produits issus de l'agriculture biologique. En 1992, des vidéo-clip et des cahiers explicatifs sont disponibles dans les rayons. La puce fraîcheur est testée sur les légumes de Provence. La GMS engage de nouveaux axes de recherche au niveau de la production et de la consommation. Le travail avec l'amont est fait en collaboration avec des centres de recherche.

Forte de son expérience, J. SABINO pense que, pour roder une innovation, il faut environ dix ans. Initiée en 1974, la méthodologie d'obtention de la qualité gustative sur la Golden est "endogénéisée" après un long processus d'apprentissage de la part des fournisseurs. Utilisation, information, formation sont les mots clef du succès... (Cf. Figure 54).

Lors de ces entretiens, le "*terroir local*" comme possibilité d'approvisionnement local est souvent souligné, comme synonyme de proximité, de flexibilité au niveau des réassortiments et de connaissance des opérateurs et de fraîcheur du produit.

Figure 54- Les étapes de la construction de la qualité gustative chez MONOPRIX

DATE	INNOVATION
1960-65	- problème avec la qualité des agrumes d'Espagne.
1972-73	- protocole de travail entre MONOPRIX et le CTIFL pour travailler sur la qualité du melon
1974	<ul style="list-style-type: none"> - utilisation courante des réfractomètres sur fruits chez MONOPRIX. - travail engagé entre MONOPRIX et la DCCRF - très bon impact des produits de qualité gustative au niveau des magasins - protocole de travail entre MONOPRIX et le CEMAGREF pour travailler sur la qualité de la pomme Golden.
1981	- nécessité d'analyser tous les melons
1981	<ul style="list-style-type: none"> - introduction de la quatrième gamme - création de la marque enseigne JUSOLEIL
1984-86	<ul style="list-style-type: none"> - abandon de la marque JUSOLEIL au profit de MONOPRIX GOURMET incluant le nom de l'enseigne dans la marque produit - création d'une gamme de marque : MONOPRIX VITE PRET, MONOPRIX LA FORME.
1986-87	<ul style="list-style-type: none"> - méthodologie d'obtention de la qualité gustative sur la Golden est "endogénéisée" après un long processus d'apprentissage de la part des fournisseurs - réorganisation du service transport avec nécessité de responsabiliser - création de la marque GRANDE TRADITION GOURMET, pour le domaine "luxe et cadeau"
1990	- début du travail avec des produits issus de l'agriculture biologique.
1991	- lancement de la puce fraîcheur sur les produits frais.
1992	<ul style="list-style-type: none"> - installation de vidéo-clip et distribution de cahiers explicatifs illustrés dans les rayons fruits et légumes. - essai sur les légumes de Provence de la puce fraîcheur.

Source : entretien avec J. SABINO, 1992.

11-12 Les parties prenantes de l'émergence du couple produit/territoire

Le couple produit/territoire s'intéresse à la stratégie relationnelle formée par les entreprises, autour d'un ou de plusieurs produits, pour satisfaire des clients mais aussi les autres parties prenantes.

A- L'Etat a peur des marques rassembleuses

Lors d'une démarche qualité locale, plusieurs "légitimateurs" interviennent autour des entrepreneurs proposant des financements et/ou des conseils. Les DRAF et les DDAF, émanations locales du Ministère de l'Agriculture [4], prônent l'utilisation des signes officiels de la qualité liée au terroir (SOQ terroir) très intéressées par une politique d'aménagement du territoire. Les chambres d'agriculture, départementales et régionales, représentent, en partie, l'approche syndicale. L'ONIFLHOR encourage les producteurs à travailler avec des bureaux d'études extérieurs et leur fournit, à cet égard, des subventions. Elle contribue aussi au financement des techniciens qualité. Le Conseil Général et le Conseil Régional, organes politiques, savent qu'une démarche qualité a des impacts pour la valorisation de la région. Le Conseil Régional s'implique dans le Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC). Il s'intéresse également aux démarches de production intégrée, de production raisonnée ou de lutte intégrée. L'INAO est l'établissement public chargé de la reconnaissance des AOC et, depuis la loi du 3 janvier 1994, de la défense des AOP, IGP instituées par l'Union Européenne. La DGCCRF intervient également à titre de conseillère. Un bureau d'étude peut aussi s'impliquer. Ces consultants extérieurs, payés à la prestation, préfèrent souvent les démarches "lourdes". En outre, certains organismes certificateurs offrent directement leurs services dès l'émergence du projet. Enfin, parfois, un organisme de recherche pense aussi que sa présence pourrait être bénéfique au processus stratégique.

Depuis 1992, le Ministère de l'Agriculture développe une politique d'appui et de promotion des SOQ terroir : AOP en association avec un label ou une CCP, IGP en association avec un label ou une CCP et AS, notamment au travers du programme 5B de la politique structurelle européenne concernant les zones rurales. Le discours et l'action des DDAF et des DRAF diffusent les positions étatiques. *"Sur le terrain, chaque fois que c'est possible, il s'agit d'influencer pour la mise en place d'un signe officiel de qualité" (responsable DRAF, 1995)*. L'Etat et les institutions locales s'immiscent tout au long des démarches qualité locale : dès que *"quelque chose est en train de prendre" (responsable DRAF, 1995)*, lors de l'initiation du dossier, du montage et de l'agrément. En amont du projet, l'institution étatique décentralisée rencontre des partenaires locaux : professionnels, Chambre d'Agriculture. Elle explique les SOQ terroir et en suggère l'utilisation, en insistant sur *"l'intérêt d'une démarche de type filière" (responsable DRAF, 1995)*. Dans le plan sectoriel 1991-1995, il est prévu la poursuite de l'incitation au regroupement des structures et également de favoriser des adaptations techniques comme les laboratoires d'analyse de "suivi qualité" (DGAL, s. d.).

Pour l'IGP en association avec un label ou une CCP, l'avis des DRAF est pris en considération. Elles s'expriment sur la pertinence de la démarche par rapport à l'aspect structurant ou non pour la production locale. Elles cherchent à éviter le risque d'éclatement de la production locale ou une mauvaise définition et délimitation d'une région. De même, elles veillent à maintenir une production dans une zone surtout si celle-ci est classée PZR ou zone de montagne en difficultés (responsable DRAF, 1995).

⁴Le Ministère est responsable du bureau des labels et de la certification de conformité produit.

En ce qui concerne les AOC, un partenariat existe entre les services déconcentrés du Ministère de l'Agriculture et l'INAO. Les Comités Régionaux des produits viticoles et des produits laitiers comprennent un représentant de la DRAF et de la DDAF : *"Les Comités Régionaux (de l'INAO) étudient toutes les questions intéressant leur région, qui relèvent, dans leur secteur de compétences de l'activité de l'INAO telle que définie par les lois et règlements en vigueur" (article 20 du décret du 15 avril 1991)*. Avant 1990, ces services étaient impliqués dans les "Commissions de Contrôles" des produits laitiers. Le système d'agrément est en cours de modification, et il semble que les nouvelles commissions "Agrément/Conditions de production" ne seront composées que de professionnels (ARNOULT I., 1996 [5]).

La participation d'un grand nombre de parties prenantes à la stratégie de différenciation collective des PME crée un risque qu'il convient de gérer. Un pas a été entrepris dans cette voie, par le contrat de plan de 1994-1998 qui souhaite une meilleure cohérence entre les actions des différents intervenants. Cette décision est importante parce que par exemple, *"le Conseil Régional pouvait aider au financement de marque désignant une origine locale, tandis que l'Etat ne voulait plus de politique de marque commerciale où l'origine du produit n'est pas garantie et où toutes les tricheries sont possibles" (responsable DRAF, 1995)*.

Plus particulièrement, l'insertion étatique dans la construction stratégique des entrepreneurs pose le problème général du rôle de l'Etat, dans la régulation ago-antagoniste du partenariat d'entreprises. Il serait grave que les producteurs, voyant l'intérêt porté par les institutions publiques à leur projet, se "laissent porter" et acceptent de construire un SOQ terroir croyant ainsi diminuer leur dépendance et leur vulnérabilité face au marché. En outre, elle questionne sur l'intérêt stratégique, au cas par cas, du terroir ou, plus largement, du lien au lieu, pour les consommateurs de fruits et légumes frais et sur l'**aptitude des SOQ terroir à lutter contre les marques collectives "rassembleuses"**.

Est qualifié de "rassembleur" ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992) un partenariat qui tente de regrouper un maximum de tonnage et/ou d'entrepreneurs. Il cherche à limiter les contraintes et les difficultés. Pour obtenir du tonnage, un niveau faible de qualité est fixé. De même, les coûts de contrôle sont restreints voire absents et la traçabilité réduite aux documents de facturation. Le "signe de qualité" adéquat est une marque commerciale, peu coûteuse et rapide d'obtention. Dans l'absolu, la marque collective d'entreprise n'impose, ni positionnement marketing, ni mode de management, ni type de contrôle; l'Etat n'exerce aucun droit de regard. Elle est seulement sujette à la sanction du marché. Prenant part à des démarches trop laxistes, les entrepreneurs peuvent être victimes de tricherie et voir leur image de marque souillée par l'opportunisme ou le mauvais travail des autres. La marque rassembleur est quelquefois un début pour aller vers plus de rigueur, de type marque collective associée à une CCP. Au contraire, si elle dégénère, le déficit de confiance, tant

⁵Division Economie, Marchés et Communication à l'INAO.

par rapport aux PME partenaires qu'aux clients, entraîne la faillite de cette construction et reste gravé dans les mémoires.

Toutes les marques collectives ne sont pas "rassembleuses". Quelques-unes prônent même un certain "élitisme" ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1992), en limitant les nouveaux partenaires par un système de cooptation stricte ou en définissant des critères de qualité et de contrôle très stricts; ceci peut, d'ailleurs, induire un tonnage trop faible. De nombreuses marques commerciales collectives performantes existent qui ont su trouver un "équilibre" entre partenaires, ressources et contrôles et offrent un produit bien différencié et une organisation associant rigueur, flexibilité et formation. COVAPI ou GRANNYSUD, nées de marques collectives d'entreprises, ont opté, après quelques années de fonctionnement, pour une CCP.

Faut-il choisir une marque collective ou un SOQ terroir? Il n'existe pas de réponse universelle. Toutefois, il est possible de donner quelques éléments de réflexion.

Le choix se fait d'abord en fonction du territoire choisi. Physiquement, la stratégie de différenciation collective peut porter sur un territoire très large ou au contraire être réduite, au niveau spatial, à un terroir. Volonté et non pas héritage, le couple produit/territoire se démarque du terroir. Ainsi, les couples produit/territoire ne jouissent pas forcément d'un **ancrage historique** profond, "prouvé" dans la localité. L'importance de la **proximité géographique** des acteurs est différemment vécue : les couples produit/territoire montrent des dimensions allant du terroir (SOQ terroir), à l'espace national (marque collective associée à une CCP : COVAPI, GRANNYSUD) voire international (marque collective FRENCH CRUNCH), en passant si les bassins de production (marque collective CEAFL).

La marque collective est plus facile d'accès pour les néophytes. Face à une démarche qualité, deux types de PME offreurs se présentent : celles qui ont déjà une expérience, bonne ou mauvaise, du partenariat stratégique, et celles qui en n'ont aucune. Celles qui possèdent une pratique de la différenciation collective en connaissent les fonctionnements et les dysfonctionnements et peuvent comprendre l'intérêt de mettre en place des SOQ pour donner confiance et avoir confiance. Pour les néophytes de la démarche collective organisée, tenter de construire directement un SOQ constitue une réelle innovation. Il semble plus judicieux de commencer par une marque collective bien encadrée par un cahier des charges et un plan de contrôle.

Les SOQ terroir permettent d'avoir confiance en les partenaires de l'alliance et de donner confiance aux clients. Tous les SOQ terroir astreignent au respect de la traçabilité et à l'instauration de contrôles par des organismes tiers. Si un opérateur commet une faute, il est possible de repérer la cause, de la corriger et d'innocenter le reste des partenaires aux yeux du client et du groupe. Ces obligations sont assorties de sanctions en cas de transgression.

Les SOQ terroir octroient une certaine protection vis-à-vis des concurrents puisqu'ils limitent l'accessibilité au secteur. L'Etat se défend de concéder une rente à ces entreprises. Toutefois, conscient de la piètre connaissance, par le public des signes de qualité

(EQUITABLE, 1994), il semble logique qu'il finance une campagne de communication, laquelle, même générique, pourra constituer une aide non négligeable.

La connaissance des SOQ terroir par les acheteurs et les consommateurs et la valeur qu'ils leur attribuent sont floues.

Le processus de mise en place d'un SOQ terroir est très bureaucratique. Les démarches SOQ terroir sont compliquées et elles apeurent souvent les producteurs. Les SOQ terroir mettent en jeu diverses institutions [6]. De nombreux documents sont nécessaires et la gestion de "tout ce papier", pour constituer la mémoire écrite vivante, est indispensable.

La mise en place des SOQ terroir entraîne un investissement important dès le départ de la démarche.

Les SOQ terroir handicapent, quelquefois, la flexibilité stratégique des entreprises. En effet, le délai d'obtention de la reconnaissance est très important. En outre, l'implication des Pouvoirs Publics, pendant tout le processus, rend ces signes moins souples qu'une marque d'entreprise associée à une CCP (AFCOFEL, 1991). Une fois le cahier des charges agréé, il est difficile et long d'y apporter des avenants. Au contraire, une marque est assez aisée à obtenir. Si les propriétaires s'aperçoivent que la marque et/ou son contenu ne correspondent plus au marché, il est assez rapide de l'adapter. Un conseil d'administration ou une décision de la direction stratégique suffisent pour apporter les amendements nécessaires à la définition du produit (Cf. Figure 55).

B- Des offreurs pro-actifs, réactifs ou attentistes, des clients et des "légitimateurs"

La **structuration** du couple produit/territoire est réalisée au travers de la cohésion des projets individuels et des projets collectifs des entreprises offreuses. Le couple produit/territoire permet aux offreurs de trouver une **justification** avant tout stratégique, et non pas uniquement historique, avec les environnements économiques et sociétaux.

Pour développer une **pérennité compétitive**, un couple produit/territoire doit offrir un produit de qualité intrinsèque, un produit/service de qualité et un produit/entreprise de qualité. Sinon, il s'expose à un assistanat coûteux et dévalorisant. L'approche en termes de couple produit/territoire, et non plus de terroir, semble prometteuse pour repenser la relation "offreur-client-Etat" et accompagner aux mieux les initiatives entrepreneuriales.

Ainsi, l'émergence du couple produit/territoire est fonction des volontés de trois types d'acteurs : les **offreurs**, les **clients** et les **"légitimateurs"**. On peut ainsi distinguer trois

⁶En France, l'INAO s'occupe des AOC, et le bureau de la certification de conformité produit et des labels s'intéresse à tous les autres signes. Cet arrangement compliqué et mouvant va probablement changer pour tout regrouper auprès d'une même institution.

attitudes chez les offreurs dans la phase d'émergence des couples produit/territoire : pro-actifs, attentistes et réactifs.

Figure 55- Intérêt et inconvénients des SOQ terroir et des marques collectives

SOQ terroir	Marque collective
"Territoire" de la démarche	
- Terroir, bassin de production	- (Terroir), Bassin de production, zone d'approvisionnement des GMS, espace national voire international
Intérêts	
- Permet d'avoir confiance et de donner confiance (Traçabilité, cahier des charges...)	- Apprentissage du collectif
- Protection vis-à-vis des concurrents	- Point de départ pour les CCP ou les SOQ terroir
	- Changement rapidement possible
Inconvénients	
- Forte implication de l'Etat	- Risque de mettre en place une "marque rassembleuse"
- Démarche bureaucratique	
- Faible reconnaissance des SOQ terroir par les acheteurs et les consommateurs	
- Coût de mise en oeuvre important	
- Risque de handicap de la flexibilité stratégique	

La volonté collective des **offreurs pro-actifs** est déterminante et la diversité des stratégies partenariales "locales" doit être acceptée. Certaines démarches collectives de types marques commerciales, marques CEAF... sont distinctes des terroirs mais elles constituent, tout autant, une construction stratégique pérenne et compétitive et donc une solution de développement local. Les offreurs se regroupent pour conserver un avantage concurrentiel et une légitimité. Les entreprises offreuses sont à l'écoute des demandes de leurs clients pour écrire le cahier des charges. Elles doivent, en outre, garantir la fourniture d'un produit homogène grâce à des contrôles, et réunir un volume suffisant et un budget promotionnel assez conséquent pour élaborer une politique marketing. Des compromis entre la demande et l'offre sont toujours possibles pour négocier la qualité du produit et du produit/service et pour conserver une flexibilité vitale. De même, la structuration permettra aux offreurs de négocier avec les légitimateurs pour offrir un produit/entreprise de qualité.

Certains offreurs sont réactifs et ne vont oser le mouvement stratégique que stimulés fortement par les clients. Ainsi, le rôle de l'environnement économique est prééminent. Les

clients peuvent avoir un impact très important dans la construction des couples produit/territoire. Il est important d'inclure dans la compréhension des couples produit/territoire, les efforts que font les GMS pour garantir leur approvisionnement au niveau local. Cette différenciation collective est essentiellement à la recherche d'un avantage concurrentiel et cherche sa pérennité quasi-uniquement à travers le marché.

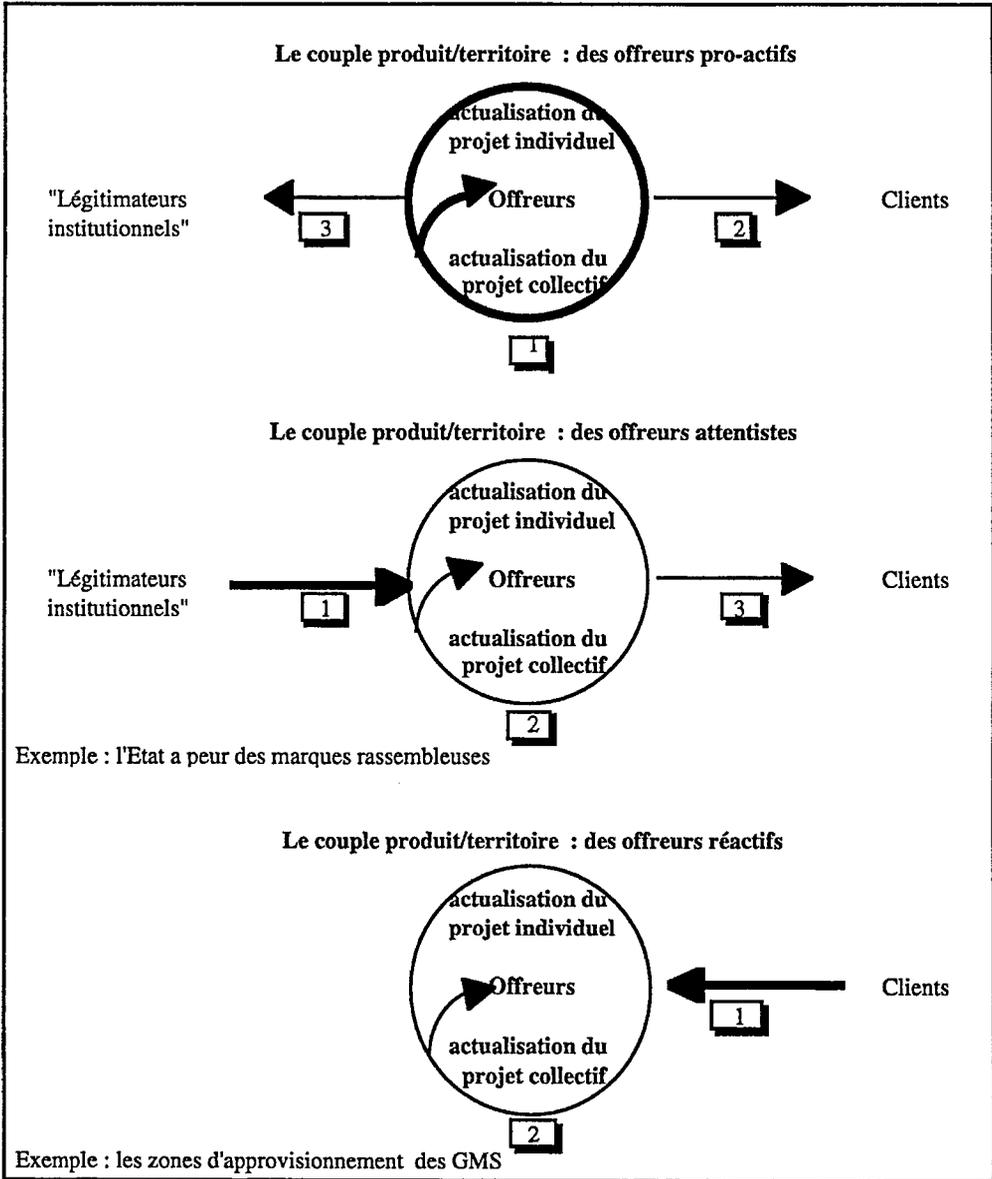
Certains offreurs sont attentistes. Dans ce cas, le pôle des "légitimateurs institutionnels", l'Etat et ces instances délocalisées, est prépondérant. Le rôle de l'environnement sociétal autre qu'étatique n'est pas négligeable, mais n'étant pas organisé, il s'exprime le plus souvent au travers des demandes consommateurs faites aux GMS et de la retranscription du bien-être social par l'Etat. Dans son action politique et administrative, l'Etat constitue souvent un facteur de motivation, conscient de la nécessité d'une nouvelle philosophie de l'offre, qui peut conduire au changement en faveur de la qualité. Pressentant l'imminence de la sélection par le marché, des institutions locales souhaitent motiver les entreprises locales pour contribuer à sauvegarder le tissu économique, mais aussi à faire exister le local en insufflant une valeur économique nouvelle au découpage administratif. Cet investissement de l'Etat est primordial car seule, en Europe, la France impose aux utilisateurs des signes de qualité européens, un contrôle externe et l'obligation de prouver la traçabilité. Cependant, l'Etat a de fortes propensions à utiliser la **qualité** comme un **outil de politique de protection**. En s'immiscant dans l'émergence des couples produit/territoire, l'Etat va essayer de réfréner les marques rassembleuses et de proposer des SOQ terroir.

Elaborer un cahier des charges autour d'un produit lié au lieu satisfait le producteur qui estime que sa région, son produit et son mode de production ont une valeur qui mérite d'être défendue. Les ressources "naturelles" sont prépondérantes dans la genèse du couple car, par le biais de l'activité agricole, l'entrepreneur entretient un savoir, un faire et un savoir-faire, ancestral ou non, avec l'environnement géographique naturel (sol, paysage, climat). Le risque est d'assister ainsi davantage à l'écriture de ce que sait faire le producteur depuis toujours plus qu'à ce que veut le client. Il n'est, en outre, pas certain que l'origine soit un critère d'achat important pour le consommateur ((TRIMOUILLE) ROLLET A., 1995).

En outre, il n'existe pas toujours une synergie entre les offreurs et l'Etat. Une instance étatique peut définir un terroir alors que certaines PME, PE et TPE y appartenant sociologiquement et culturellement n'y attachent aucune volonté de développement stratégique et préfèrent d'autres réseaux d'échanges et, en conséquence, d'autres territoires (exemple "pomme(s) des Alpes") (Cf. Figure 56).

L'intervention du **chercheur** dans l'émergence du couple produit/territoire le pose aussi comme "légitimateur" et il convient de mieux cerner son rôle.

Figure 56- Emergence du couple produit/territoire par les offreurs, les clients et les "légitimateurs"



11-2 Typologie d'instrumentation sur la construction, l'avenir et le processus de légitimation des couples produit/territoire

Il peut être intéressant de proposer des axes de pertinence pour une typologie des couples produit/territoire en termes de régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif. Le chercheur assume des rôles différents tout au long de la construction du couple produit/territoire, il passe, ainsi, de "légitimateur" à "légitimé".

11-21 Axes de pertinence pour des typologies sur la construction des couples produit/territoire

Pour comprendre le couple produit/territoire comme régulation ago-antagoniste "projet individuel \leftrightarrow projet collectif", il faut d'abord présenter l'actualisation/potentialisation du projet individuel et l'actualisation/potentialisation du projet collectif. Ensuite, il convient de s'intéresser aux multiplicités de cas qui permettent, à la fois, une actualisation du projet individuel et une actualisation du projet collectif.

A- Actualisation/potentialisation du projet individuel et actualisation/potentialisation du projet collectif

Pour élaborer une typologie du couple produit/territoire, il semble important de mettre en évidence la régulation ago-antagoniste en fonction des axes "quantité de ressources", "typicité des ressources" et "nombre de partenaires". L'actualisation/potentialisation du projet individuel et l'actualisation/potentialisation du projet collectif doivent aussi être pensées en fonction de la qualité intrinsèque du produit, de la qualité du produit/service et de la qualité du produit/entreprise.

Le couple produit/territoire se caractérise selon le triple choix des partenaires, des produits et de la qualité. L'arbitrage entre "grand nombre de partenaires/petit nombre de partenaires" peut s'exprimer par les deux axes "quantité de ressources" et "typicité des ressources". Les dimensions "qualité intrinsèque du produit", "qualité du produit/service" et "qualité du produit/entreprise" permettent de conclure sur l'actualisation ou la potentialisation des projets individuels et des projets collectifs.

Au niveau de l'axe **typicité de ressources**, il s'agit de trouver le bon degré de typicité qui permettra la différenciation collective. La typicité est définie par rapport à des critères relevant de l'agronomie tandis que la spécificité met en avant des distinctions issues du marketing ou du management de la qualité. S'enfermer dans la typicité peut empêcher, faute de moyens, de s'engager dans la spécificité (potentialisation du projet individuel). La fabrication d'un produit extrêmement typique induit un coût de fabrication élevé. De même, le risque de fabrication est important car le produit est très sujet aux aléas climatiques. Au-

delà d'un seuil défini par le marché, il y a un risque de sous-qualité intrinsèque du produit qui empêche la différenciation (potentialisation du projet individuel). Il s'agit de trouver le niveau de spécificité qui permet l'actualisation du projet individuel.

L'axe qualité intrinsèque du produit est naturellement extrêmement corrélé à l'axe typicité des ressources. Lorsque la spécificité des ressources est importante, la qualité intrinsèque du produit lié au lieu est élevée (actualisation du projet individuel). Au-delà d'un certain seuil, la qualité intrinsèque du produit est insuffisante pour être valorisée dans le cadre d'une stratégie de différenciation (potentialisation du projet individuel).

Au niveau de l'axe **quantité de ressources**, il s'agit d'avoir suffisamment de ressources pour pouvoir offrir un produit/service contrôlé et garanti. Une trop faible quantité de ressources empêchera le produit d'être accompagné par une promotion, une campagne marketing (potentialisation du projet collectif). Une trop grande quantité de ressources risque de générer une banalisation du produit (potentialisation du projet collectif).

Le **nombre de partenaires** est très lié à la quantité de ressources. En ne regroupant que peu de partenaires, le couple produit/territoire conserve une forte spécificité au produit mais le volume commercialisé est minime. Les coûts/risques de coordination sont alors réduits mais la valorisation est limitée à cause de la faible capacité financière des producteurs (potentialisation du projet collectif). En réunissant de nombreux partenaires, le couple produit/territoire privilégie la valorisation collective : tentative de regroupement d'une assez grosse quantité de marchandise, sûre et constante plus adaptée aux GMS et communication autour d'un produit moins typique associé par exemple à un bassin de production. Dans ce cas les coûts/risques de coordination sont élevés mais le marché valorise la démarche (actualisation du projet collectif). Dans certains cas, ces coûts/risques peuvent sembler tellement importants qu'ils deviennent un facteur qui bloque le partenariat (potentialisation du projet collectif).

Si l'entrepreneur choisit de ne s'allier qu'avec un nombre restreint de partenaires - lesquels, vraisemblablement il connaît voire fréquente - pour proposer un produit typique, le partenariat bénéficiera, a priori, d'une facilité de contrôle interne puisque chacun connaît tout le monde. Il est possible, à chaque membre, d'aller sur place, de vérifier et de commenter le travail de ses partenaires.

Si l'entrepreneur souhaite offrir un produit spécifique et rare, il est logique qu'il positionne celui-ci en haut de gamme. Dans cette niche, il a besoin d'accompagner son produit d'une politique marketing ^[7] et d'une garantie solide, en cohésion avec son positionnement. Or, la stratégie de différenciation coûte cher. Avec peu de partenaires, il ne lui est guère possible d'assurer cette politique de marketing et de garantie. Deux orientations sont possibles : soit, il fait évoluer sa stratégie en incorporant plus de partenaires, soit il fait appel à l'Etat pour l'aider à assumer ce choix de typicité forte.

⁷Le produit typique est quelquefois tellement différent des produits génériques; que sans politique marketing il ne peut pas expliquer sa différence aux non connaisseurs.

En recrutant plus de partenaires, il fait évoluer le positionnement de son produit vers moins de typicité et s'engage, souvent, vers une logique de "sur-contrôle" (WACHEUX F., 1993). Ce "sur-contrôle" lui permettra de se protéger de partenaires "inconnus" et de rassurer un client inquiet de la faisabilité d'un projet réunissant des entrepreneurs qui n'ont jamais travaillé ensemble auparavant.

L'axe **qualité du produit/service** est lié au nombre de partenaire. En effet, le produit/service étant défini par tout ce qui accompagne le produit : prestation logistique, niveau de garantie, campagne marketing... il est nécessaire de réunir un nombre suffisant de ressources.

L'axe **qualité du produit/entreprise** est difficile à construire. Il résulte d'une demande des "légitimateurs" à la fois en termes de qualité intrinsèque du produit et de qualité du produit/service. L'Etat n'aidant, dans le cas des démarches SOQ terroir, que des collectifs d'entreprises, l'actualisation du projet collectif est donc nécessaire (CF. Figure 57).

B- Actualisation du projet individuel et actualisation du projet collectif

Ensuite, l'actualisation du projet individuel et l'actualisation du projet collectif ayant été atteintes, le couple produit/territoire révèle différents choix stratégiques. Pour éclairer la lecture, une liste des choix stratégiques est effectuée :

- produit/marché visé
- centralisation/décentralisation des activités
- base de la stratégie
- nombre de projets collectifs au sein du couple produit/territoire

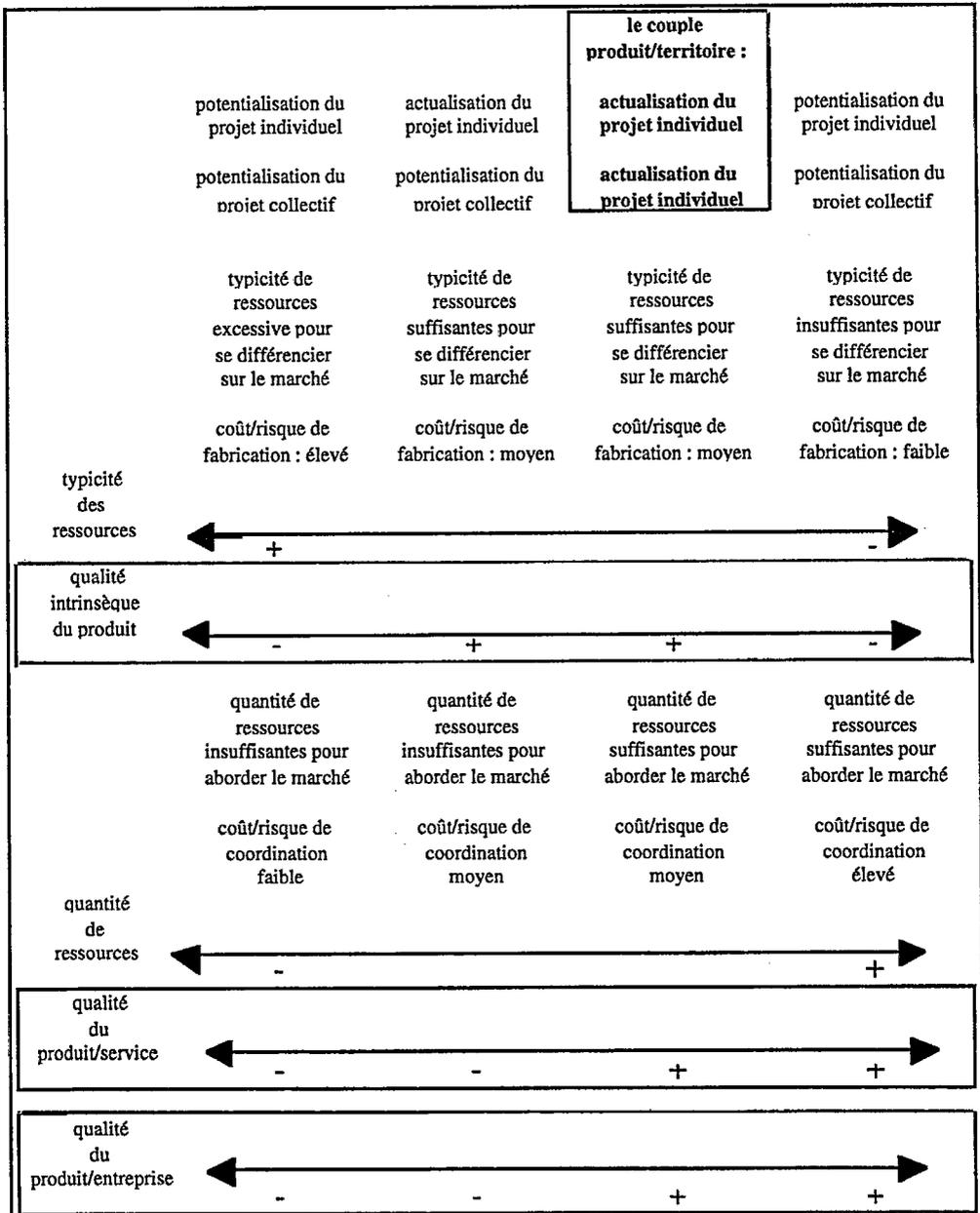
Différents scénarios concernant les risques pesant sur l'avenir des couples produit/territoire sont alors présentés.

Les **produits/marchés visés** précisent deux types de couples produit/territoire : ceux ne vendant que sur les marchés locaux et ceux qui appréhendent le marché national, voire l'international. Parmi ces derniers, nombre passent par la **grande distribution**, obligés ou satisfaits. L'existence de "filrière de qualité" semble plus théorique que pratique. Cette question de la filière particulière est liée à des interrogations très spécifiques afin de préserver la marge des producteurs. Ce transit par les GMS peut contribuer à la valorisation si le produit/service est pensé en fonction du produit/marché qu'il vise.

L'arbitrage entre **centralisation et décentralisation des activités** révèle trois cas :

- toutes les activités sont dupliquées
- la production et la vente sont dupliquées, le marketing est centralisé
- la production est dupliquée, le marketing et la vente sont centralisés

Figure 57- Régulation ago-antagoniste et couple produit/territoire



Les couples produit/territoire optent souvent pour la duplication de la production [8]. La promotion spécifique n'a de sens que pour un produit/service défini par un *cahier des charges* "débanalisant". La duplication ou la centralisation des ventes, à travers une coordination ou d'un bureau de commercialisation, reste un point crucial. En général, l'alliance est partielle : elle ne concerne que le produit/service identifié dans le cahier des charges; les entrepreneurs demeurent concurrents sur les autres segments de marché et les autres produits. L'entente sur les prix est limitée dans les choix de duplication de la vente. Les offreurs sont conscients des méfaits de l'individualisme, de l'inorganisation collective, et bien souvent, la construction de signe de qualité est évoquée : AOC, AOP, IGP ou CCP. Certains attendent une aide de l'extérieur, et les **SOQ terroir**, conduisant à un positionnement marketing et à un mode de management justifiant peuvent alors sembler la panacée.

Au sein d'un couple produit/territoire, la duplication des activités de production et de vente est le choix le plus courant, cela entraîne une prise de décision démocratique. Si l'égalitarisme permet une responsabilisation de chaque opérateur, il est coûteux en temps; ce qui constitue un handicap important par rapport à la rapidité d'évolution des marchés.

K. OHMAE (1982) distingue trois types de **stratégies d'entreprise** : celles basées sur ses ressources, celles sur les clients et celles sur les concurrents. Dans les démarches orientées terroir, c'est essentiellement une stratégie basée sur les ressources qui se développe. Cependant, il existe des stratégies qui sont orientées vers la satisfaction des demandes du client comme dans le cas des zones locales d'approvisionnement des GMS. Le changement stratégique s'appuie donc sur les ressources et les compétences de l'entreprise (CALORI R. et ATAMER T., 1990, PRAHALLAD C.K. et HAMEL G., 1990) et/ou sur une réorganisation orientée client. Il est très dépendant de la situation de l'entreprise : crise ou pas crise, possession de ressources distinctives ou différenciatrices ou non. Un entrepreneur en crise pourra avoir plus tendance à utiliser un raisonnement basé sur l'analyse de son héritage (LAGADEC P., 1991). Un entrepreneur pro-actif sera peut-être attiré par les modèles orientés vers le client comme la logistique, voire un Reengineering (HAMMER M. et CHAMPY J., 1993). La logique "typicité des ressources" cherche à valoriser la qualité gustative, l'aspect ou le mode de production des produits; celle "quantité de ressources", associée aux entreprises des bassins de production, insiste plus sur la capacité à répondre aux besoins des clients.

Pour mieux comprendre un couple produit/territoire, il est important de connaître le **nombre de projets collectifs en son sein**. Sur certaines zones, coexistent plusieurs projets collectifs orientés "typicité des ressources" ou "quantité des ressources". Par exemple, en PACA, la pomme peut être encadrée par la marque CEAFL MARCHE DE PROVENCE ou par l'IGP associé à un label en création sur les départements des Hautes Alpes et des Alpes de Haute Provence. Cette même juxtaposition se retrouve au niveau du raisin de table avec la volonté de création d'une AOC sur le Ventoux. Le risque de coexistence est que les produits de meilleure qualité partent sous la démarche "typicité des ressources" et que le

⁸BOUSSARD J.M. (1987) développe le problème de la non-existence d'économie d'échelle en agriculture.

reste des produits - moins bons, moins beaux - soit écoulé sous la démarche "quantité des ressources". Toutefois, c'est aussi le propre du couple produit/territoire que savoir associer les projets collectifs pour qu'ils se donnent mutuellement sens (Cf. Figure 58).

Figure 58- Diversité des couples produit/territoire dans le cadre d'une théorie de moyenne portée

Les choix stratégiques	Les différentes modalités		
Produit/marché visé	local	national	international
Centralisation ou décentralisation des activités	<u>activités</u> <u>dupliquées</u> production vente marketing	<u>activités</u> <u>dupliquées</u> production vente	<u>activités</u> <u>dupliquées</u> production
	<u>activités</u> <u>centralisées</u>	<u>activités</u> <u>centralisées</u> marketing	<u>activités</u> <u>centralisées</u> marketing vente
Base stratégique	ressources	clients	(concurrents)
Nombre de projet collectif au sein du couple produit/territoire	un	plusieurs	
Diversités des couples produit/territoire actualisation du projet individuel et actualisation du projet collectif			

Après s'être intéressé aux conditions d'émergence puis au choix de construction des couples produit/territoire, il est important de considérer les risques qui pèsent sur leur avenir. Par rapport aux 37 couples produit/territoire étudiés, on s'aperçoit que de nombreuses faiblesses doivent faire face à de fortes menaces. Quatre risques majeurs se dessinent : la banalisation, la sclérose de la stratégie basée sur les ressources, la sur-qualité ou la déqualification des marques rassembleuses. Par rapport à ces problèmes, il convient de trouver des solutions.

La **banalisation du produit** est facilement explicable. Ne comptant souvent que sur la qualité intrinsèque du produit basée sur des caractéristiques agronomiques, la différence du produit n'est pas respectée par les intermédiaires, ni lue par le consommateur. Quelquefois, pas assez stratégiquement différencié, le produit ne bénéficie pas d'un différentiel de prix suffisant, les coûts supérieurs de production et de distribution venant grever le chiffre d'affaires. Jusqu'alors la logique persistante a été celle d'un regroupement de l'offre et non pas d'une stratégie de différenciation collective. Les investissements des offreurs ont porté quasi-exclusivement sur la qualité intrinsèque du produit en oubliant la qualité du produit/service. Les offreurs doivent maintenant réfléchir, à la fois en termes, de qualité intrinsèque du produit et de qualité du produit/service et organiser le couple produit/territoire, pour vendre et pour communiquer.

La **scélérose de la stratégie basée sur les ressources** est liée à une impossibilité pour les offreurs d'évoluer en fonction de leur environnement. Les offreurs développent une approche de la stratégie basée sur les ressources et non pas sur les processus. Il apparaît alors que les cahiers des charges ainsi construits fixent les compétences de production nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie au risque de figer la démarche. Les offreurs ont privilégié la coordination, dans l'espace, autour de la qualité intrinsèque du produit et n'ont rien prévu en termes d'équilibrage, dans le temps. Une des solutions consiste à travailler sur les processus critiques favorisant la prise en compte de l'évolution de l'environnement : logistique, marketing...

La **sur-qualité** est liée à une volonté d'avoir un produit si typique qu'il en devient inimitable. Ce caractère imitable exclut un nombre de partenaires de plus en plus grand et le faible nombre de partenaires restant n'a plus les moyens pour assurer la qualité du produit/service. Pour pallier à ce surinvestissement improductif, il convient de réfléchir à ce qui doit valoriser sur le marché, la qualité intrinsèque du produit, c'est-à-dire la qualité du produit/service.

Les **marques rassembleuses** ne concernent qu'un regroupement de l'offre et n'ont pas mis en place de vrai cahier des charges associé à un plan de contrôle. Les erreurs et les tricheries de certains font peser le doute sur tous les membres de la marque car la traçabilité des produits n'est pas assurée. Cette trajectoire est difficile à corriger a posteriori : l'image de marque des producteurs est entachée auprès des acheteurs et les offreurs n'ont plus confiance en les bénéficiaires d'une démarche collective. La reconstruction de toute la démarche est indispensable en insistant sur les trois pôles de la qualité.

11-22 Les rôles des chercheurs dans les couples produit/territoire

Le rôle du chercheur par rapport aux offreurs du couple produit/territoire est très lié à la quête mutuelle de légitimité. Dans un premier temps, il convient de définir ce qu'est la légitimité et la relation "légitimé/légitimateur" et dans un second temps de voir comment évolue le rôle du chercheur par rapport à la dynamique du couple produit/territoire.

A- La légitimité et la relation "légitimé/légitimateur"

Les PME agricoles se perçoivent et sont perçues comme "illégitimées", c'est-à-dire que leurs actions "*sont indésirables, incorrectes et inappropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit*" (adapté de SUCHMAN M.C., 1995). L'ancien système de légitimité étant caduc, il s'agit pour les PME de production, d'en construire un nouveau, cette fois basé sur une **légitimité** partagée par les "stakeholders" c'est-à-dire les clients, les consommateurs, les citoyens et les institutions étatiques [9]. Dans la régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif" du couple produit/territoire apparaissent des "**légitimateurs**" qui interviennent dans l'univers économique et social du néolibéralisme où le **marché** reste central.

Il semble possible de caractériser les protagonistes du système de légitimité par quatre pôles : la légitimité (le résultat), "l'illégitimé-légitimé" et le "légitimateur" (les acteurs) et la légitimation (le processus d'action et de réflexion). Les "légitimateurs" et les "légitimés" sont les acteurs engagés dans la production d'un résultat particulier, en termes de stratégie d'acquisition, de réparation ou de maintien de la légitimité : "*gaining legitimacy, repairing legitimacy and maintaining legitimacy*" (SUCHMAN M.C., 1995).

Il est important de rappeler qu'il existe **deux principaux types de "légitimateurs"** dans la construction du couple produit/territoire : des institutions étatiques, "initiateurs, instructeurs ou experts des dossiers d'aide aux entreprises", et de(s) chercheur(s). Tous ces "**légitimateurs**" sont des pourvoyeurs de conseils et/ou de financements. Ils proposent aux entrepreneurs une grille d'action et de réflexion pour aborder la complexité. Le "légitimateur" est un "offreur de légitimité" qui prétend fournir des indicateurs et des moyens de performance "*désirables, corrects et appropriés à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit*" (adapté de SUCHMAN M.C., 1995).

Par exemple, au travers des SOQ, les **institutions étatiques** se proposent de représenter les intérêts des consommateurs, voire des clients. De même, leurs actions se veulent représentatives des besoins des citoyens dans un contexte de crise de la fonction publique [10]. Leurs **indicateurs de performance** s'appuient sur une dimension économique,

⁹L'étude de la légitimité porte ici sur des "hommes-firmes" et non pas sur des grandes entreprises où il est nécessaire d'étudier la légitimité à la fois d'un point de vue externe et d'un point de vue interne. Ainsi, par exemple, H. MINTZBERG (1990) s'intéresse à la légitimité fournie par la direction générale ou par les groupes d'influence internes à l'égard des pratiques et des discours stratégiques de l'entreprise mais aussi par l'activité des groupes d'influence externes à l'entreprise, sur la stratégie de cette dernière. En développant le rôle des systèmes d'influence interne et externe - autorité, idéologie, compétence et politique - L'auteur exprime un point de vue très personnel en affirmant que si les trois premiers sont légitimes, le quatrième est illégitime (opus cité, p. 344).

¹⁰J.J. LEGRAND (1993) décrit le contexte de crise de la fonction publique : "*Par ailleurs, la société civile n'accepte plus l'imperium de l'Administration. Elle exige un souci du service rendu à la*

environnementale et sociale d'une agriculture durable (Projet de loi d'orientation agricole, présentée à l'Assemblée Nationale le 13/10/1998). Toutefois, les fonctionnaires chargés de mettre en oeuvre cette politique sont souvent issus d'une formation agronomique insistant sur la spécificité de l'entreprise agricole et peuvent user du pouvoir discrétionnaire administratif (LAUFER R. et BURLAUD A., 1980).

Quant au **chercheur**, il peut, au nom de la "pérennité compétitive", souhaiter participer à l'élaboration des rentes schumpétériennes des entrepreneurs (TEECE D.J. et alii., 1997). Ses **indicateurs de performance** cherchent à opérationnaliser la "pérennité compétitive" tant en termes de processus que de résultats au travers du management de la qualité. Cette utilisation est caractérisée par des indicateurs de résultat portant sur la qualité organoleptique du produit et par des indicateurs de processus portant sur l'aspect sanitaire du produit. Des mesures possibles de la compétitivité - nombre de clients satisfaits et mécontents dans le temps, amélioration de la qualité, réduction des coûts, réduction des délais... - peuvent également être proposées. L'intérêt pour une "pérennité compétitive" nécessite, outre des **indicateurs de performances**, des "**légitimateurs**" et des "**illégitimés-légitimés**" qui vont "co-construire" cette nouvelle légitimité de la "**pérennité compétitive**" et de ces indicateurs.

Le plus souvent, les relations "légitimateur/illégitimé-légitimé" relèvent de **stratégies relationnelles** (ANASTASSOPOULOS J. et alii., 1985) [11]. Dans le cadre d'une étude sur les dimensions de l'efficacité organisationnelle [12], O. DE LA VILLARMOIS (1998) montre que la légitimité "*renvoie au jugement que portent les principaux constituants externes de l'organisation. Une caractéristique de cette dimension est l'antinomie potentielle des avis des constituants externes : leurs attentes et intérêts sont toujours différenciés et très souvent paradoxaux*" (op. cité, p. 203). Au sein du couple produit/territoire, la légitimité du projet individuel et du projet collectif différencie et intègre la satisfaction des institutions étatiques bailleurs de fonds, celle du chercheur et celle de la communauté d'offreurs.

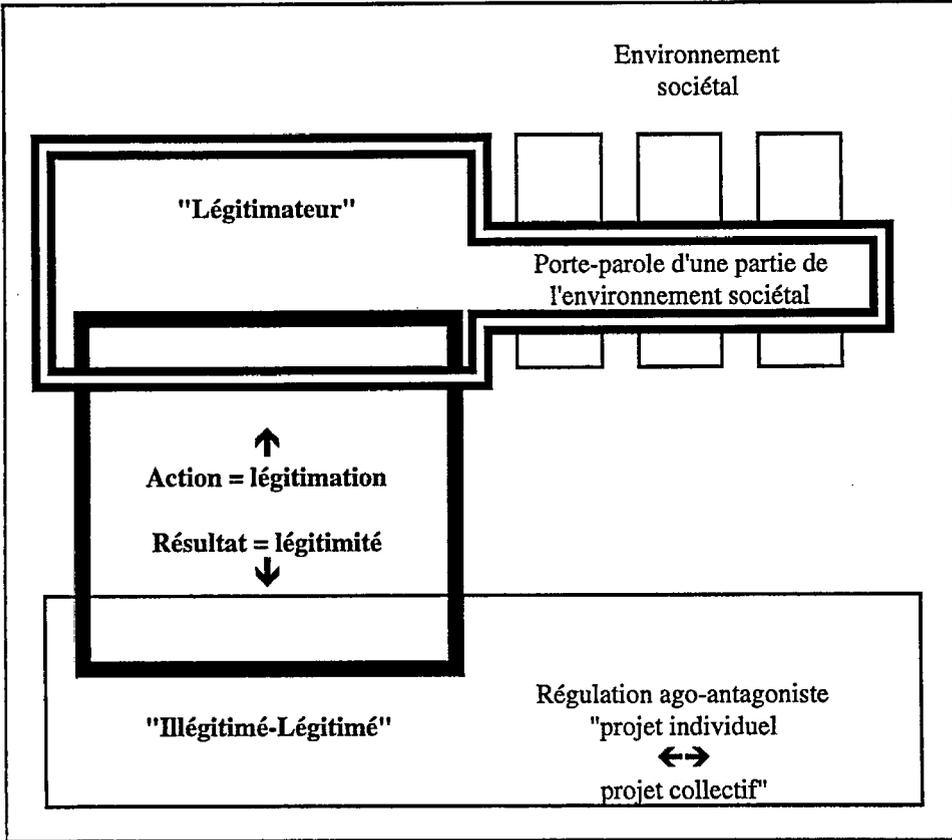
communauté et une qualité dans la relation. L'administration ne trouve plus sa raison d'exister uniquement dans le fait d'être au service de l'exécutif politique (ce qui est une norme légitime en démocratie) et de l'intérêt général, ni aux ordres d'une hiérarchie omnipotente (ce qui est le propre des structures hiérarchiques "classiques"). L'administration trouve aussi sa légitimité dans le service rendu à ses autres clients que sont les membres de la communauté. Apparaît donc un renforcement de l'exigence de qualité, de prise en compte de la société civile et pas uniquement du service à la société politique" (opus cité, p. 176).

¹¹ Il est aussi possible de penser que l'illégitimé est son propre légitimateur mais nous ne nous intéresserons pas à ce cas quotidien "d'auto-légitimation" (BROWN A.D., 1997) qui ne nécessite pas d'intervention de l'extérieur. Malgré l'intérêt de ces travaux, l'étude ne développera que les cas "d'hétéro-légitimation".

¹² Pour O. DE LA VILLARMOIS (1998) les dimensions de l'efficacité organisationnelle doivent être maintenant comprises comme s'inscrivant à l'intérieur de dimensions objectives - efficacité, pérennité de l'organisation - et subjectives - valeur des ressources humaines et légitimité de l'organisation auprès des groupes externes -.

Cependant, dans un souci de lisibilité de la modélisation, le "légitimateur" et "l'illégitimé/légitimé" sont posés ici comme unique et externe l'un à l'autre. En outre, si "l'illégitimé/légitimé" apparaît comme une entité "compacte" et non comme une régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif", c'est dans une volonté de simplification de la réflexion. La relation "légitimateur/illégitimé-légitimé" peut s'analyser en termes d'action (la légitimation) et de résultat (la légitimité) (Cf. Figure 59).

Figure 59- Les quatre pôles de la co-construction de légitimité du couple produit/territoire



Si les termes "légitimateur" et "légitimé" n'apparaissent pas dans la littérature, une approche dialectique de la légitimité existe dans de nombreuses analyses. K.D. ELSBACH et R.I. SUTTON (1992) montrent comment le porte parole de l'organisation puis le journaliste en diffusant la communication institutionnelle - les "légitimateurs" - vont séparer les "illégitimés" des "légitimés" au sein de l'organisation et face à la société. G. MARION

(1993) utilise la différenciation "énonciateur/énonciataire [¹³]". L'auteur caractérise l'énonciateur comme celui qui communique à l'énonciataire sa compétence et l'ensemble des valeurs en jeu et qui sanctionne sa performance.

Il est, maintenant, important d'aborder la co-construction du processus de légitimation en insistant sur l'existence d'étapes dans l'évolution des rôles des protagonistes.

B La transformation du "chercheur légitimateur" en "chercheur légitimé"

Afin de pouvoir appréhender la globalité d'un "idéal-type" de processus de légitimation, des pistes de réflexion sur le chercheur comme légitimateur sont ici proposées. Ainsi, le double questionnement sur la légitimité des discours des sciences de gestion et des pratiques managériales (MINTZBERG H., 1990), c'est-à-dire sur la relation "légitimé/légitimateur" spécifique formé par le chercheur en sciences de gestion et l'entrepreneur en quête de performance stratégique, semble crucial pour la recherche en gestion. Il est important de noter que le statut de "légitimé" et de "légitimateur" ne peut pas être attribué exclusivement à l'un ou l'autre, puisque, actuellement, l'intérêt d'un terrain "bien traité" peut être source de reconnaissance scientifique et que l'entrepreneur peut avoir quelque utilité à travailler avec un chercheur afin d'obtenir une crédibilité [¹⁴] facilitant les financements institutionnels. Il convient, en conséquence, de s'interroger sur la dynamique de cette légitimité, c'est-à-dire son évolution, dans l'espace et le temps, en fonction du double regard du "légitimé" et du "légitimateur". Le questionnement acceptant la complexité "phénoménale" de l'environnement, il semble intéressant de replacer ces mouvements par rapport à l'idée d'homéostasie et de changement des systèmes sociaux que sont les entreprises.

La compétitivité, la performance économique, le profit deviennent alors questionnables de même que le "sujet-objet-projet" de recherche du scientifique. Ainsi, A. BOURGUIGNON (1996) affirme : *"Une des fonctions du discours de et sur la gestion est de légitimer les pratiques de gestion, de les rendre socialement acceptables. [...] Le discours sur la performance, qui propose des images positives (le succès, la puissance) et invite explicitement à l'action, est un discours de légitimation qui passe par la séduction"* (op. cité, p. 28). P. LOUART (1996) développe sensiblement les mêmes perspectives : *"En définitive, l'idée de performance répond à deux types d'enjeux. C'est un moyen parmi d'autres pour comprendre des résultats ou des processus d'action. On les évalue par rapport à des attentes, ce qui aide à prendre des décisions. C'est aussi un cadre idéologique pour organiser le réel et le justifier, en mobilisant les individus à partir des*

¹³ énonciateur/énonciataire : ces deux instances sont construites par le texte, l'énonciateur est le producteur du texte tel qu'il est implicite par l'énoncé, tandis que l'énonciataire est le destinataire tel qu'il est implicite par l'énoncé (opus cité, p. 50).

¹⁴ Les entreprises sont le groupe social obtenant la plus faible crédibilité dans leurs discours environnementaux (BOIRAL O. et JOLY D., 1992).

discours opérationnels qui en sont tirés" (op. cité p. 5). Le processus de légitimation du chercheur passe certainement par une approche praxéologique pour participer à la transformation du système évoluant d'une légitimité de l'opportunisme (la guerre productiviste) aux actifs stratégiques légitimes (la pérennité compétitive). Il convient ainsi de garder à l'esprit que le chercheur, dans ses relations avec les entreprises, est souvent considéré comme un expert. Le questionnement sur la légitimité de l'expert est une piste de réflexion proposée par K.D. ELSBACH et R.I. SUTTON (1992); quant à celui sur l'expert de la légitimité, il est abordé par C. KARSENTI (1997).

Le rôle du chercheur qui promeut le changement "pour un avenir meilleur" ou pour le moins différent, se trouve opposé à une résistance de la part des organisations au coeur desquelles il intervient [15]. Si pendant longtemps, les travaux sur le changement scientifique ont analysé la résistance comme une force sclérosante, il est nécessaire aujourd'hui de lui accorder une valeur constructive. En effet, elle symbolise le respect que certains hommes, au sein de l'organisation en changement, conservent pour les valeurs anciennes et pour les actions anciennement créatrices de sens et de valeur : *"La résistance au changement est un phénomène individuel et organisationnel "légitime" qu'il s'agit de prendre en compte, d'entendre et de gérer plutôt que de l'ignorer ou de l'écraser"* (LEGRAND J.J., 1993, p. 189).

La nouvelle légitimité se construit dans et par l'histoire. En acceptant la *"prudence"* de chacun - imagination, prévoyance et vigilance -, le chercheur contribue au projet d'éthique managériale [16]. Il apparaît maintenant intéressant de comprendre comment le "légitimé" et le "légitimateur", ensemble, co-construisent cette légitimité nouvelle en mettant en oeuvre un processus de *"structuration de la légitimité"* (DESMERS C. et BARRAL H., 1996; p. 34), où la légitimité participe à la dynamique du "marketing de la relation" (LAUFER R. et RAMANANTSOA B., 1982, p. 24).

L'étude de C. DESMERS et H. BARRAL (1996) [17] porte sur les rapports annuels - *"instrument privilégié dans la gestion de la légitimité organisationnelle"* (op. cité, p. 6) - de trois entreprises d'électricité canadiennes et s'étend du début des années 70 à la fin des années 80. Elles montrent que le discours légitime est construit au niveau du secteur et insistent sur *"l'interaction entre les niveaux de l'organisation (micro) et du secteur (macro) dans la structuration de la légitimité"* (op. cité, p. 34). Elles construisent ainsi une étude de

¹⁵ Il existe également des résistances au changement de la part de son collectif de pairs - Cf. les travaux sur la construction de la science -, et de lui-même d'ailleurs.

¹⁶ A. PELLISIER-TANON a développé cette thématique dans le cadre de la présentation de ses travaux de recherche lors du séminaire de formation approfondie du CEFAG "Faire de la recherche en management stratégique?" (La Londe les Maures, du 29 novembre au 4 décembre 1998)

¹⁷ C. DESMERS et H. BARRAL (1996) analysent en parallèle la gestion de la légitimité et la gestion de la contradiction. Leur travail n'approfondit pas la définition de la légitimité; cette dernière est posée comme une bonne gestion de l'énergie et le respect de la protection de l'environnement pour des entreprises productrices d'électricité.

la dynamique et de la cohérence de l'argumentation des sentiers stratégiques révélés au public.

K.D. ELSBACH et R.I. SUTTON (1992) proposent un modèle exposant comment des actions illégitimes menées par des membres de mouvements sociaux radicaux (Earth First et ACT UP [18] - peuvent permettre, à ces mouvements sociaux radicaux, d'acquérir de la légitimité. Ils distinguent cinq étapes dans le processus :

- Etape 1 : réalisation des actions illégitimes ("*illegitimate action*")
- Etape 2 : signes d'une conformité institutionnelle et d'une séparation [des membres illégitimes et des membres légitimes] ("*signs of institutional conformity and decoupling*")
- Etape 3 : des portes paroles utilisent la défense de l'innocence et proposent des justifications ("*spokespersons use defenses of innocence and justifications*")
- Etape 4 : des portes paroles utilisent le renchérissement (l'embellissement) et le fait d'être en droit de faire ce qui a été fait ("*spokespersons use enhancements and entitlings*")
- Etape 5 : la légitimité organisationnelle est acquise ("*organizational legitimacy is acquired*")

A l'aune de ce découpage processuel, le processus de légitimation du couple produit/territoire peut se scinder en quatre étapes :

- "**Le contexte historique**" (Etape 0) : est caractérisé par un système de légitimité et de compétitivité lié à l'exploitation traditionnelle d'une rente ricardienne par les PME individuelles.
- **L'étape 1 "La crise de légitimité"** : correspond à une prise de conscience de la crise de la mission et de la légitimité de l'ancien système. Cette perception est différente selon que les offreurs sont pro-actifs, réactifs ou attentistes; les réactifs et les attentistes ne percevant cette crise qu'après l'intervention active de parties prenantes. Face à un certain seuil de faillites, de nouvelles valeurs sont alors souhaitées par les entrepreneurs locaux. Les menaces et handicaps stratégiques doivent être cernés et les causes de l'illégitimité être assez clairement identifiées auprès des "stakeholders" - consommateurs, clients, citoyens, institutions étatiques...
- **L'étape 2 "Les demandes et offres de légitimité"** : consiste en la recherche, par "l'illégitimé", de "légitimateurs" pouvant lui offrir des indicateurs et des moyens de légitimation. Cette construction d'un nouveau système de légitimité repose sur des valeurs partenariales et des actifs stratégiques partageables avec les "stakeholders". Les "légitimateurs" - chercheur et institutions étatiques - prennent la parole au nom de certains groupes sociaux en se référant à des indicateurs de performance issus de l'univers socio-économique du néolibéralisme.

¹⁸ AIDS Coalition to Unleash Power.

- L'étape 3 "Les quatre pôles de la co-construction de la légitimité et la transformation de "illégitimé" en "légitimé"" : montre que pour aboutir à un résultat en termes d'obtention de légitimité, le processus de légitimation s'appuie sur l'existence d'espaces de cohésion entre le(s) projet(s) de "illégitimé" en attente de devenir "légitimé" et ceux des "légitimateurs". Dans les couples produit/territoire, les "légitimateurs" souhaitent opérationnaliser la légitimité des entrepreneurs dans des cahiers des charges pour opérationnaliser ce "*profit de légitimité*" (BOURDIEU P., 1979; p.252). Cependant, comme les institutions étatiques et le chercheur ne mobilisent pas les mêmes indicateurs de performance, ils ont à se livrer à des négociations préalables aux choix de légitimation - marque d'entreprise, SOQ associé ou non au "terroir"... - , le chercheur souhaite baser le nouveau système de légitimité sur la pérennité compétitive.

- L'étape 4 "La transformation du "légitimateur" en "légitimé"" : caractérise l'exploitation de cette nouvelle légitimité par le "légitimé". Dans les recherche-action, les entrepreneurs n'ont plus besoin de l'activité légitimante du chercheur alors que le chercheur a besoin - le plus souvent dans le cadre de l'écriture finale de ses résultats - des entrepreneurs. Les entrepreneurs deviennent alors des "légitimateurs" pour un chercheur en quête de légitimité, à la fois auprès de ces propres instances d'évaluation mais aussi auprès d'autres entrepreneurs qui pourraient potentiellement faire appel à son expertise (Cf. Figure 60).

Figure 60- Le processus de légitimation de l'entrepreneur et du chercheur

Dynamiques des systèmes de légitimité	Types de légitimité	Etapas dans le processus de légitimation
L'ancien système	La légitimité liée à l'exploitation traditionnelle d'une rente ricardienne.	Etape 0 : Le contexte historique
Le système en changement		Etape 1 : La crise de légitimité
La construction du nouveau système	La légitimité de la pérennité compétitive.	Etape 2 : Les demandes et offres de légitimité Etape 3 : Les quatre pôles de la co-construction de la légitimité et la transformation de "illégitimé" en "légitimé" Etape 4 : La transformation du "légitimateur" en "légitimé"

Conclusion chapitre 11

Le couple produit/territoire est une régulation ago-antagoniste "projet individuel ↔ projet collectif". Il regroupe des entreprises en stratégie de différenciation collective pour construire un produit de qualité intrinsèque, un produit/service de qualité et un produit/entreprise de qualité. **Un couple produit/territoire regroupe, en général, plusieurs projets collectifs qui se donnent mutuellement sens.** La méta-règle qualité occupe une place très importante dans cette dynamique car elle permet, à la fois, le contrôle des activités, la prévision des comportements et la confiance entre les partenaires et pour le client.

Sur le terrain, il existe une diversité de couples produit/territoire et tous n'entretiennent pas de lien avec le terroir. Pour appréhender cette variété, des typologies concernant l'émergence, la construction et l'avenir des couples produit/territoire sont proposées.

Au niveau de l'**émergence**, l'action de l'Etat est importante. En effet, l'Etat, au travers de ces structures décentralisées, tente de lutter contre les marques collectives "rassembleuses" et privilégie, à l'aide de conseil et de soutien financier, les SOQ terroir. Cependant, il s'agit de ne pas enfermer les offreurs dans une définition agronomique trop restrictive. En effet, si le terroir est à la mode, même chez les GMS, sa caractérisation s'appuie surtout sur des constructions stratégiques, prouvant que la qualité négociée sera bien celle fournie. L'émergence du couple produit/territoire est aussi liée à l'attitude des offreurs : pro-actifs, réactifs ou attentistes.

Au niveau de la **construction** des couples produit/territoire, les arbitrages en termes de "quantité de ressources/typicité des ressources" permettent de repérer les espaces d'actualisation/potentialisation du projet individuel et d'actualisation/potentialisation du projet collectif.

Les marques régionales collectives, encadrées par les CEAFL, illustrent le choix "quantité de ressources". Leur zone de production se rapproche d'un bassin de production et elles regroupent un grand nombre de producteurs. Si certaines relèvent d'un rassemblement peu qualitatif de producteurs, d'autres évoluent vers une garantie par une CCP pour viser des marchés nationaux voire internationaux.

Les couples produit/territoire ayant opté pour valoriser des ressources plus typiques présentent aussi une hétérogénéité : certains n'ont aucun signe distinctif collectif, seulement des marques d'entreprises individuelles, tandis que d'autres signent leur produit d'un SOQ terroir. Dans ce cas, le rôle de l'Etat et de ses instances de conseil ou de financement est alors considérable.

Au niveau de l'**avenir** des couples produit/territoire, quatre grands risques apparaissent : la banalisation du produit, la sclérose de la stratégie basée sur les ressources, la sur-qualité du produit et la déqualification des marques rassembleuses.

Pour la réussite de la démarche qualité partenariale, une réflexion de toutes les parties prenantes sur l'**approche constructiviste du co-pilotage de projets co-conçus** est indispensable car elle seule permet la **pérennité compétitivité du couple produit/territoire**, c'est-à-dire l'existence durable du partenariat, dans et pour, son territoire. Dans le même état d'esprit, E. PISANI (1994) présente un plaidoyer pour une agriculture qui serait "marchande et ménagère". Les entrepreneurs, pour construire des stratégies compétitives et pérennes qui, par externalités positives, bâtiront des territoires compétitifs et pérennes, ont besoin d'un environnement favorable.

CONCLUSION GENERALE

Cette conclusion portera sur quatre principaux points : une synthèse du passage de la PME agricole au couple produit/territoire, des remarques sur la pérennité compétitive, une présentation des limites de la recherche ici menée et les pistes de réflexion qu'elle inspire.

De la PME agricole au couple produit/territoire

La recherche a été développée selon trois phases : avant la recherche-action, la recherche-action elle-même et la construction de la théorie de moyenne portée après la recherche-action.

La phase préalable a eu pour objectif de **préparer la recherche-action** en s'appuyant sur des hypothèses et pré-concepts introductifs : épistémologie constructiviste, pérennité compétitive et couple produit/territoire.

La phase seconde, la **recherche-action** s'est donnée pour but de mobiliser ou de créer des concepts directement mobilisables au niveau de "pomme(s) des Alpes". Une proposition d'expérience sur le couple produit/territoire a émergé comme co-construction d'espace de cohésion entre projet individuel et projet collectif dans une optique de justification c'est-à-dire de co-construction d'espace de cohésion avec la mission et avec la légitimité. La qualité apparaît comme une méta-règle favorisant la cohésion entre les projets. La systémique ago-antagoniste a alors permis de donner une autre dimension à la réflexion sur le couple produit/territoire en proposant une nouvelle définition "le couple produit/territoire pomme(s) des Alpes est un ago-antagonisme "projet individuel ↔ projet collectif" où la qualité, au travers de la conversation stratégique, participe activement à la régulation".

La troisième phase a consisté, à partir de la proposition d'expérience émise, en la **construction d'une théorie de moyenne portée** au niveau du secteur agricole. La question centrale est la suivante : Quelle régulation ago-antagoniste est mise en oeuvre dans les processus de co-construction du couple produit/territoire? Le rôle du chercheur "légitimateur" devient alors central dans la problématique. Les principaux résultats issus de cette dernière phase sont résumés ci-dessous.

La transformation de l'exploitation agricole en PME agricole s'appuie sur le projet individuel de l'entreprise pour sortir de la crise de la mission et de la légitimité. La PME agricole doit trouver une nouvelle compétitivité. Ce changement-rupture (FALCOZ C., 1995) nécessite l'acceptation des risques entrepreneuriaux. Un questionnement stratégique englobe l'appréhension des ressources-métiers-produits, du champ concurrentiel et du champ sociétal (MARTINET A.C., 1984). La régulation ago-antagoniste montre l'oscillation actualisation/potentialisation du projet individuel. Pour induire une transformation, une loi de la systémique souligne la nécessité d'un mouvement interne et externe. L'omniprésence de la qualité dans les médias, dans les rencontres de professionnels agricoles, dans les incitations étatiques, et, peut-être, dans les réflexions scientifiques targe

cette dernière [1] d'une potentielle omnipotence salvatrice, et facilite l'accession à une pensée stratégique. Le projet individuel permet la reconstruction cohérente du métier et de l'identité autour de questionnements systémiques en termes de réponse à la mission et de recherche de légitimité. L'approche processuelle de la stratégie repose sur les propriétés de la régulation ago-antagoniste balançant entre paradoxe et cohésion.

Pour favoriser cette évolution, la thèse revendique une autre approche de l'exploitation agricole. Elle s'inscrit comme une "réflexion-action" et postule que le rôle de chercheur consiste à adopter un **questionnement constructiviste afin d'accompagner la PME** et l'encadrement technique et étatique dans un co-pilotage stratégique.

Comme 60% des fruits et légumes frais transitent par la grande distribution, c'est souvent une stratégie adaptée à ce créneau qui est recherchée. Afin de changer la confrontation avec les GMS en dialogue, les offreurs proposent une stratégie de différenciation pour leur offrir "quelque chose d'unique" (PORTER M.E., 1986). Les stratégies des producteurs mettant en avant des fruits et légumes locaux ou de terroir ont, sous certaines conditions, leurs chances. Pour être "endogénéisables" par les GMS, elles doivent présenter un tonnage minimum garanti et assurer le respect du SIS structurant la logistique stratégique des grands distributeurs. La demande des clients GMS s'exprime donc en termes de **qualité intrinsèque du produit** mais également en termes de **qualité du produit/service**.

En proposant cette stratégie de différenciation, les offreurs tentent aussi de résoudre leur crise de **légitimité**. La légitimité a été définie par M.C. SUCHMAN (1995) : *"legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions"* (op. cité p. 574) [la légitimité est une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit (traduction de DESMERS C. et BARRAL H. (1996)]. Dans cette reconstruction apparaissent des "légitimateurs". Le "légitimateur" est un "offreur de légitimité". Il prétend fournir des indicateurs et des moyens de performance *"désirables, corrects et appropriés à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit"* (adapté de SUCHMAN M.C., 1995). La demande des "légitimateurs institutionnels" au travers des SOQ terroir s'exprime en termes de produit de qualité intrinsèque et de **qualité du produit/entreprise**.

Cependant, bien souvent, la mise en place d'une stratégie de différenciation n'est pas réalisable isolément. La compétitivité des PME passe par un partenariat avec des concurrents et/ou des acheteurs, car les autres voies de développement, comme la croissance externe ou interne, du fait de leur manque de ressources et compétences financières, technologiques et humaines, leur sont interdites. La PME définit sa **stratégie de différenciation collective** par rapport à son insertion dans un milieu, un réseau préexistant mais que son mouvement stratégique tend à faire évoluer, en lui donnant un

¹Si la qualité est apparue dans les années 70, chez les industriels, elle ne s'est développée qu'à la fin des années 80, dans le monde agricole.

nouveau sens. En passant de l'individuel au collectif, l'entrepreneur aborde des problèmes de médiation entre "moi et autrui", entre "moi et le groupe", entre "ma différence identitaire distinctive et nos différences identitaires distinctives". L'entrepreneur juge l'équilibre entre conservation stratégique de son authenticité et transformation stratégique pour la compétitivité. **L'actualisation/potentialisation du projet individuel est liée à l'actualisation/potentialisation du projet collectif.**

La stratégie de différenciation collective élabore un couple produit/territoire. Le "territoire" est un construit stratégique sur lequel se fonde une stratégie partenariale pour valoriser un produit local. L'espace n'existe pour le groupe que dans la mesure où il est perçu, internalisé, utilisé par ce groupe (BRUNET R., 1986). Mais ici, le territoire, objet plus sociologique que stratégique, n'est abordé que par les projets entretenus avec le produit commercialisé, c'est pourquoi le vocable employé est toujours "couple produit/territoire".

Le couple produit/territoire s'élabore entre des partenaires qui se connaissent et qui ont des objectifs et des intérêts convergents. Il appréhende, simultanément, le choix du produit, le choix des clients et le choix des partenaires. Les acteurs se choisissent parce qu'ils exercent le même "métier" et/ou parce qu'ils entretiennent des rapports commerciaux "clients-fournisseurs" réguliers. La construction de la stratégie de différenciation collective, avec politique marketing et garantie de la qualité, nécessite de définir un but et des moyens à mettre en commun et un mode d'organisation. Ainsi, l'arbitrage portera simultanément sur la "typicité des ressources" et la "quantité de ressources" totales disponibles pour valoriser cette "typicité" des produits. Le **cahier des charges** est l'écrit, associant standardisation et flexibilité, qui témoigne de cet engagement.

Pour "avoir confiance" à l'intérieur du partenariat et "donner confiance" à ses clients, plusieurs investissements immatériels sont indispensables. Selon leurs capacités financières et leurs acceptations du risque, les PME établissent des stratégies relationnelles avec l'Etat (ANASTASSOPOULOS J. et alii, 1985) ou ses institutions locales. Moyennant une participation à un projet local de développement (GREPME, 1994), les PME négocient des aides financières.

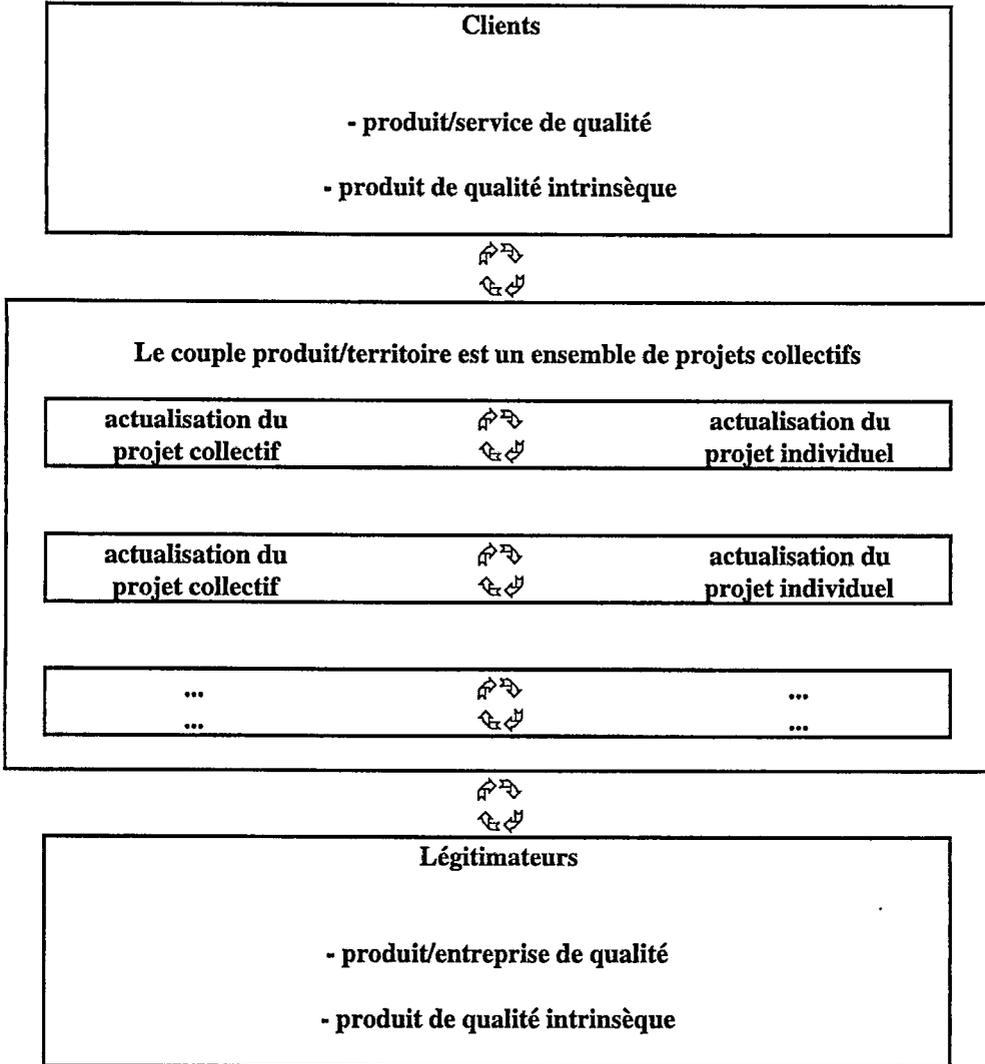
Bien souvent **le couple produit/territoire est formé de plusieurs projets collectifs qui se donnent mutuellement sens.** En effet, la particularité de la production agricole entraîne une production comportant quasi-obligatoirement toute une gamme de produit. La valorisation des fruits et légumes haut de gamme doit aussi s'accompagner de la valorisation des produits de moyenne gamme. Cette synergie s'opère au sein du couple produit/territoire (Cf. Figure 61).

A la recherche de la pérennité compétitive

Posée comme un **pré-concept à construire** tout au long de la recherche, la pérennité compétitive est une compétitivité qui se veut industriellement durable et respectueuse d'un environnement humainement fragile. La compétitivité dépasse donc la simple recherche

d'un avantage concurrentiel pour s'orienter vers la réponse aux besoins d'autres parties prenantes. Le constructivisme est posé comme facilitant cet engagement car il permet la co-construction et insiste sur la responsabilité des individus face à leurs finalités.

Figure 61- Le couple produit/territoire est un ensemble de projets collectifs



La recherche-action "pomme(s) des Alpes" illustre cette quête, non totalement aboutie. La volonté de recherche est inscrite en sciences de gestion : "chaque producteur a la possibilité de s'exprimer librement sur son projet de démarche qualité individuelle" et "chaque producteur peut accepter ou ne pas accepter de participer à un projet de

démarche qualité collective". Les entrepreneurs ont raisonné en termes de compétitivité : la volonté de construire une stratégie de différenciation collective témoigne de cette inscription dans le marché. Les cahiers des charges choisis en fonction des demandes des GMS révèlent cet intérêt pour la construction d'un avantage concurrentiel. Pour certains cahiers des charges, il est même possible de mettre en évidence, à côté des critères de qualité gustative et d'aspect du produit, une implication dans un mode plus respectueux de l'environnement. Au travers de ces mouvements stratégiques, les entrepreneurs cherchent aussi à satisfaire les parties prenantes dans une volonté de légitimation du processus de construction de l'avantage concurrentiel mais aussi de son résultat.

La tentative de théorie de moyenne portée montre aussi une attention de plus en plus "évidente" pour ce nouveau type de compétitivité : COVAPI, GRANNUSUD et plus généralement les cahiers des charges émanant tant de l'offre que de la demande. La **pérennité compétitive du couple produit/territoire** est appréciée relativement à l'intérêt qu'elle représente pour toutes les parties prenantes de la démarche.

La sortie de la crise passe par un double questionnement sur l'avantage concurrentiel et la légitimité de la PME agricole. Les offreurs s'intéressent à une forme de compétitivité respectueuse d'eux-mêmes. En clôture du colloque INRA "Qualification des Produits et des Territoires", un responsable agricole admonestait les chercheurs : "*ne nous apprenez pas à cultiver nos handicaps*". Cette illustration montre l'intention, au moins pour ce responsable, de dépasser le versement d'un revenu politique pour acquérir un revenu issu du marché.

Les GMS ne demandent pas spécialement des fruits et légumes de terroir. Le terroir les intéresse lorsqu'il correspond à des approvisionnements locaux moins chers d'un point de vue logistique, à des produits plus frais parce qu'ayant moins voyagé ou à des producteurs "en mouvement" ou "qui soient dans une démarche évolutive", c'est-à-dire prêts à mettre en oeuvre des innovations. L'intérêt du terroir est aussi son engagement pour des produits respectueux de l'environnement. La dimension de respect des hommes commence aussi à apparaître dans les nombreuses chartes qualité qui traitent des relations clients-fournisseurs.

De son côté, l'Etat incite les entreprises à élaborer des SOQ pour "répondre à l'attente du consommateur", "améliorer le revenu des exploitants agricoles notamment dans les zones défavorisées" et "fixer des populations rurales dans ces zones" (règlement n°2081/92 de la CEE). L'Etat ne souhaite pas véritablement une pérennité compétitive mais plutôt une pérennité économique. La puissance publique qui tente de donner un avantage concurrentiel à une région crée quelquefois des effets pervers antithétiques à la pensée stratégique des entreprises. Ainsi, seul l'Etat français a obligé la traçabilité et la garantie du produit par un organisme extérieur, pour les AOP et les IGP. Si cela permet de protéger les démarches de label ou d'AOC déjà développées, une distorsion de concurrence est créée par rapport aux autres fruits et légumes européens. Cependant, l'obligation de certification de conformité donne, aux PME agricoles françaises, un outil reconnu sur le marché international.

Le chercheur participe à la construction de ce nouveau système de légitimité. Il s'agit de trouver des indicateurs de performance pour fournir des guides à l'action/réflexion. Ce

travail doit donc s'inscrire dans un programme de recherche plus global sur la pérennité compétitive.

Des limites

Le type de **recherche-action** ici menée présente des contraintes importantes. Il nécessite beaucoup de temps et est contingent à la finalité que se donne le chercheur et à la mission que lui assigne l'institution dans laquelle il oeuvre. L'investissement dans une **épistémologie constructiviste** (LE MOIGNE J.L., 1990, 1994; 1995) est un parti pris fort.

L'utilisation d'une théorie, la **systemique ago-antagoniste**, encore peu mobilisée en sciences de gestion, est une gageure. Il faut attendre de nouvelles investigations croisant sciences de gestion et régulation ago-antagoniste pour mieux percevoir la pertinence et l'enseignabilité de ce modèle.

La création d'**outils de gestion pour la pérennité compétitive** n'est pas encore faite et s'appuie encore essentiellement sur la stratégie et le management de la qualité. Le passage des méta-règles qualité aux "bases élémentaires" du management de la qualité déjà difficile à opérer au sein d'une seule entreprise, l'est, a fortiori, au sein d'un partenariat. Dans de nombreux partenariats, l'encadrement technique n'existe pas, et plus souvent encore, aucun responsable de la qualité n'est désigné. Les attentes des clients ne sont, parfois, pas assez prises en compte. Faute de moyens organisationnels, la qualité de conception n'est pas toujours correctement définie et, en outre, elle diffère souvent de celle de réalisation... Face à cette offre, les clients disposent d'une fourniture internationale de produits/services génériques mais souhaitent sortir d'un affrontement sectoriel guerrier sur les prix. L'Etat propose des modèles de développement local fondé sur la qualité, qui offrent des outils et des financements pour "avoir confiance et donner confiance" mais qui sont plus économiques que stratégiques.

Des pistes

Le souhait de ne pas travailler sur le lien produit/terroir mais sur le **couple produit/territoire** et le déplacement sémantique du terroir vers le territoire prennent en compte le partenariat dans sa nécessité de structuration, de justification et de respect du projet individuel de chaque PME participante. Le couple produit/territoire, à la fois, transcende et traduit les contraintes/besoins des clients, les volontés stratégico-managériales des entrepreneurs et les préoccupations d'aménagement du territoire de l'Etat. Cela évite l'enfermement dans la véracité historique du terroir pour s'orienter vers des intérêts plus stratégiques que d'assistantat.

Cette recherche propose une **réflexion sur le rôle des "légitimateurs"** tant issus des institutions étatiques que de la recherche dans l'émergence et la construction des couples

produit/territoire. Le couple produit/territoire, résolument orienté projet, facilite une définition "conservation stratégique-transformation stratégique" du terroir et la conception d'une formation stratégique de l'entrepreneur et de l'encadrement pour créer des espaces de cohésion avec des clients incontournables.

Plus généralement, l'application de la régulation ago-antagonisme "projet individuel \leftrightarrow projet collectif" semble applicable à d'autres situations de gestion. La thèse pourrait alors permettre une réflexion plus générale sur le **rôle du chercheur en sciences de gestion comme "légitimateur"** de l'action entrepreneuriale face à l'environnement sociétal.

La réflexion sur la régulation ago-antagoniste "projet individuel $\leftarrow \rightarrow$ projet collectif", engage le chercheur dans un cheminement où il doit poser "*l'hypothèse de soi*" pour postuler à l'action et à la réflexion scientifique dans un monde complexe.

BIBLIOGRAPHIE

- "A qui se fier? confiance, interaction et théorie des jeux". - Revue du MAUSS, 1994, 2^{ème} semestre, n°4.
- "Agriculture, Ruralité, Société". - Pour, septembre 1991, n° 130/131.
- "Evolution et avenir de la politique agricole commune : propositions de la Commission. - Europe verte, 1990, n°3/90.
- "L'agriculture et la gestion des ressources renouvelables". - Economie rurale, mars-juin 1992, n° 208-209.
- "Les fonds structurels communautaires." - Chambres d'Agriculture, supplément au n°89, janvier 1995.
- "Penser la complexité". - Science Humaines, février 1995, n°47.
- "Spécial AOP - IGP en Europe." - QUALITE INFOS, 1er mars 1994, n° 36. - Supplément à la lettre d'information de la qualité agro-alimentaire
- "Vers l'équilibre des marchés agricoles." - Europe Verte : avril 1990; n°1/88.
- L'inventaire du patrimoine culinaire de la France : Ile-de-France. Produits de terroir et recettes traditionnelles. - Paris : Albin Michel et CNAC (Conseil National des Arts Culinaires); 1993. - 334 p.
- AGRICULTURE NUTRITION DEVELOPPEMENT (AND). - Adaptation des représentations de "l'agro-alimentaire". - France. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche; septembre 1993. - 64 p.
- AKERLOF G.A. - "The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism". - Quarterly Journal of Economics, 1970, vol.84. - pp. 488-500.
- ALAVOINE-MORNAS F. - Promotion des fruits de qualités gustative et sanitaire contrôlées. - Aix-en-Provence : Cemagref; mai 1994. - 113 p.
- ALLOUCHE J. et SCHMIDT G. - Les outils de la décision stratégique tome 1 Avant 1980. - Paris : La Découverte; 1995. - 125 p.
- ALLOUCHE J. et SCHMIDT G. - Les outils de la décision stratégique tome 2 Depuis 1980. - Paris : La Découverte; 1995. - 125 p.
- ALTHABE G., FABRE D. et LENCLUD G. (dir) - Vers une ethnologie du présent. - Paris : Editions de la maison des sciences de l'homme; 1992. - 259 p. - (collection Ethnologie de la France, cahier 7).
- ANASTASSOPOULOS J., BLANC G., NIOCHE J. et RAMANANTSOA B. - Pour une nouvelle politique d'entreprise. - Paris : Hommes et Techniques; 1985. - 165 p.
- ANDERSON E. - "Two firms, one frontier : on assessing joint-venture performance". - Sloan Management Review, Winter 1990, vol. 31, n°2. - pp. 19-30.
- ANSOFF I. - Stratégie de développement de l'entreprise. - Paris : Les Editions d'Organisation : 1989. - 165 p. - (traduit de : Corporate Strategy. - New York : Mc Graw Hill; 1965).
- ARNDT J. - "Toward a concept of domesticated markets". - Journal of Marketing Research, Fall 1979, vol. 43. - pp. 69-75.
- ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR) Paris. - PME-PMI : la démarche qualité. (2ème éd.) - Paris : AFNOR, 1992. - 327 p.

- ASSOCIATION FRANCAISE DES COMITES ECONOMIQUES AGRICOLES DE FRUITS ET LEGUMES (AFCOFEL, Paris). - La qualité ; une démarche. Les signes de reconnaissance. - Paris : AFCOFEL; [s. d.]. - 9 p.
- ATTONATY J.M. et SOLER L.G. - "Aide à la décision et gestion stratégique : un modèle pour l'entreprise agricole." - Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1992. - pp. 45-54.
- AULAGNIER M. - Charges de structure et coûts de production en arboriculture. Analyse sur 15 exploitations de la région Provence Alpes Côte d'Azur. - Aix-en-Provence : Cemagref; juillet 1994. - 16 p.
- AVENIER M.J. - "La problématique de l'éco-management." - Revue Française de Gestion, mars-avril 1993. - pp. 73-85.
- AVENIER M.J. (coordonné par) - La stratégie "chemin faisant". - Paris : Economica; 1997. - 393 p.
- BARDOU G. - Les rapports entre producteurs et distributeurs en agro-alimentaire. - Montpellier : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA); 1992. - 97 p. - (Services Notes et Documents, n° 100).
- BARREL Y. - Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social. - Presses Universitaires de Grenoble; 1979. - 276 p.
- BARREAU H. - L'épistémologie. (2 éd.) - Paris : Presses Universitaires de France; 1992. - 127 p. - (collection Que sais-je?).
- BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L. - Organisation intelligente et système d'information stratégique. - Paris : Economica; 1996. - 284 p.
- BERNARD-WEIL E. - Précis de systémique ago-antagoniste. Introduction aux stratégies ago-antagonistes. - Limonest : L'Interdisciplinaire; 1988. - 230 p.
- BERTRAND N. - L'ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territoire. - Grenoble II : Université Pierre Mendès-France; 1996. - 319 p. - (thèse de doctorat en Economie appliquée).
- BIDAULT F. et JARILLO J.C. - "La confiance dans les transactions économiques." - Extrait de : BIDAULT F., GOMEZ P.Y. et MARION G. - Confiance, entreprise, société. - Paris : Edition ESKA; 1995. - p. 109-123.
- BLANCHOT F. - Le partenariat inter-entreprises. caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques. - Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion; 1995. - 481 p. - (thèse de doctorat ès Sciences de Gestion).
- BOIRAL O. et JOLLY D. - "Stratégie, compétitivité et écologie". - Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1992. - p. 80-95.
- BONAMI M., DE HENNIN B., BOQUE J.M. et LEGRAND J.J. - Management des systèmes complexes. pensée systémique et intervention dans les organisations. - Bruxelles : DE BOECK-WESMAEL; 1993. - 266 p.
- BOURGUIGNON A. - "Définir la performance : une simple question de vocabulaire?". - Extrait de : FERICELLI A.M. et SIRE B. - Performance et ressources humaines. - Paris : Economica; 1996. - p. 18-31.

- BOUSSARD J.M. - Economie de l'agriculture. - Paris : Economica; 1987. - 310 p. - (Collection économie agricole et agro-alimentaire).
- BROSSARD D. et BA LAM QUANG. - Le mémento des fruits et légumes. - Paris : Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (CTIFL); 1990. - 32 p.
- BROUSSEAU E. - Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises. - Université de Nancy II et ATOM; 1994. - 12 p. - (Groupe de Travail "Dynamique industrielle et organisation des relations interentreprises").
- BROWN A.D. - "Narcissism, identity, and legitimacy". - Academy of Management Review, vol. 22, n°3, 1997. - p. 643-686.
- BRUNET R. - "L'espace, règles du jeu". - Extrait de : AURIAC F. et BRUNET R. - Espaces, jeux et enjeux. - Paris : Fondation Diderot et Fayard; 1986. - pp. 297- 313.
- BURRELL A. - Le contexte politique et historique de la réforme de la PAC et des propositions du commissaire MacSharry. - Londres : Wye College; 1991. - 7 p. - (Communication présentée à la Société Française d'Economie Rurale (SFER), le 28 novembre 1991, à Montpellier).
- CALORI C. et ATAMER T. - L'action stratégique; le management transformateur. - Paris : Les Editions d'Organisation; 1989. - 296 p.
- CALORI R. et SARNIN P. - "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants." - Revue Française de Gestion, mars - avril - mai 1993. - pp. 86- 94.
- CARDINAL G., CHEVALIER C. et COFFIN F. - Une démarche systémique constructiviste et collective visant à favoriser la coopération des acteurs engagés dans un projet complexe : la méthodologie PAT-MIROIR. - TSH - IDTH Université de Technologie de Compiègne; 1994. - (communication présentée à la 4ème rencontres du programme modélisation de la complexité, Aix-en-Provence, 9 et 10 juin 1994).
- CATHELAT B. et M. - Panorama des styles de vie 1960-90. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1991. - 40 p. - (Collection mémentos-eo).
- CAZEAUX P. - Promotion des fruits de qualité gustative contrôlée. - Aix-en-Provence : CEMAGREF; 1992. - 92 p. - (mémoire de fin d'études de l'Ecole Supérieure ESITPA). Cemagref. - Activités 1994. - Anthony : Cemagref; 1994. - 43 p.
- CENTRE D'ETUDES DU MACHINISME AGRICOLE DU GENIE RURAL, DES EAUX ET DES FORETS (CEMAGREF) Anthony. - La qualité gustative des fruits. - CEMAGREF et Ministère de l'Agriculture, Direction Générale de l'Alimentation (DGAL, Paris), 1988. - 19 p.
- CENTRE FRANÇAIS DU COMMERCE EXTERIEUR CFCE/MIFL. - Monde : conséquences du GATT sur les échanges français de fruits frais. - Revue CFCE/MIFL, n°12/1994. - pp. 23-41.
- CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES (CTIFL, Paris). - Le comportement du consommateur dans ses achats de fruits et légumes. - Paris : CTIFL ; février 1994. - 135 p.
- CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES (CTIFL, Paris).. - Perspectives d'évolution du stade de gros en fruits et légumes, tome I. - Paris : CTIFL; 1990. - 89 p.
- CHALMERS A. - La fabrication de la science. - Paris : La Découverte; 1991. - 157 p. - (Collection Sciences et Société).

- CHANDLER A.D. - La main visible des managers : une analyse historique - Paris : Economica; 1989. - 635 p.
- CHURCHMAN C.W. - The Systems Approach. - New York : Delacorte Press; 1968. - 243 p.
- COASE R.H. - "The Nature of the Firm". - Extrait de : The Nature of the Firm : Origins, Evolution and Development. - WILLIAMSON O.E. & WINTER S.G. - Oxford University Press; 1993. - pp. 18-34.
- COLLIGNON E. et WISSLER M. - Qualité et Compétitivité des Entreprises : du diagnostic aux actions de progrès. (2ème éd.) - Paris : Economica; 1988. - 282 p.
- COLLINS T.M. et DOORDLEY T.L. - Les alliances stratégiques. - Paris : InterEditions; 1992. - 387 p.
- CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (CES). - L'agriculture française et l'agriculture des autres pays méditerranéens, complémentarités et concurrences. - Paris : Journal Officiel; 1993. - 269 p.
- CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. - "Why should firm cooperate? The strategy and economics basis for cooperative venture". - Extrait de : CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (ed.) - Cooperative Strategies in International Business. Toronto : Lexington Books; 1988. - pp. 3-30.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O. - Les nouvelles théories de l'entreprise. - Paris : Le Livre de Poche; 1995. - 218 p.
- COUX N. - "Le co-pilotage de projets co-conçus dans un contexte de gestion de l'espace rural". - Extrait de : AVENIER M.J. - La stratégie "chemin faisant". - Paris : Economica; 1997. - p. 299-324.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. - L'acteur et le système. - Paris : Seuil; 1977. - 478 p.
- CYERT R.M. et MARCH J.G. - Processus de décision dans l'entreprise. - Paris : Dunod; 1970. - 340 p.
- DAUGAS SINDA A. - "La gestion de l'entreprise agricole. L'apport de l'approche systémique." - Direction et Gestion des Entreprises, 1996, n°159-160. - pp. 35- 42. - (1996b)
- DAUGAS SINDA A. - "Le management stratégique de l'entreprise agricole." - Direction et Gestion des Entreprises, 1996, n°154. - pp. 43-54. - (1996a)
- DAUGAS-SINDA A. - La stratégie de l'entreprise agricole : application à la gestion de la petite entreprise du secteur agricole en France. - Université de Nice - Sophia Antipolis, décembre 1993. - 520 p. - (thèse de doctorat es Sciences de Gestion).
- DE KLEJN E.H. - "Application of the PORTER Methodology in Analysing the Competitive Advantage of Horticultural Branches". - Acta Horticulturae, 1993, vol. 340. - pp. 57-58.
- DE LA VILLARMOIS O. - "Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art". - Extrait de : BRECHET J.P. et MEVELLEC P. (Coordonnateur). - Actes des XIVèmes journées nationales des IAE Nantes 1998 : marchés financiers et gouvernement de l'entreprise, tome 2. - p. 199-216.
- DE ROSNAY J. - Le macroscopie : vers une vision globale. - Paris : Seuil ; 1975. - 346 p. - (collection Points).

- DE WOOT PH. - Les entreprises de hautes technologies et l'Europe. - Paris : Economica; 1988. - 233 p.
- DEDEIRE M. - L'agriculture de terroir, composante du territoire. - Montpellier I : CRPEE; 1995. - 16 p. - (communication au séminaire organisé par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA, Paris) "Qualification des Produits et des Territoires", Toulouse, les 2-3 octobre 1995).
- DELBOS G. et JORION P. - La transmission des savoirs. - Paris : Editions de la maison des sciences de l'homme; 1984. - 307 p.
- DENARNAUD M. - Le réseau transnational : une réponse véritablement stratégique à la mondialisation et à la turbulence. - IAE Aix-en-Provence ; octobre 1994. - 30 p. - (Collection Etudes et Documents, série "Recherche").
- DESMERS C. et BARRAL H. - "Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable". - Montréal : Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 1996. - 37 p.
- DESVAUX R. et TOREILLES J.C.- Arboriculture fruitière avec moins d'intrants. - Montpellier : Ecole des Ingénieurs des Techniques Agricoles en Régions Chaudes (EITARC) : novembre 1990. - 36 p.
- DI RUZZA R. - Eléments d'épistémologie pour économistes. La dernière instance et son ombre. - Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble (PUG); 1988. - 154 p. - (Collection Libres cours).
- DOZ Y. L., HAMEL G., et PRAHALLAD C.K. - "Collaborate with your competitor and win." - Harvard Business Review, January 1989. - pp. 133-139.
- DUBOST J. - "Les critères de la recherche-action." - Pour, "La recherche-action", juin-juillet 1983. - pp. 17-21.
- DUMEZ H. - "La révolution antitrust". - Analyse de la SEDEIS, mars 1990, n°74. - pp. 49-56.
- DUROZOI G. et ROUSSEL A. - Dictionnaire de Philosophie. - Paris : Nathan; 1990. - 367 p.
- DUSSAUGE P. - Alliances et coopérations dans les industries aérospatiale et de l'armement : une étude empirique des comportements stratégiques et des choix d'organisation. - Paris : Ecole des Hautes Etudes Commerciales; 1992. - 377 p. - (thèse de doctorat es-sciences de gestion).
- ECOSIP. - Cohérence, pertinence et évaluation. - Paris : Economica; 1996. - 308 p.
- ELSBACH K.D. and SUTTON R.I. - "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories". - Academy of Management Journal, vol. 35, n° 4, 1992. - p. 699-738.
- EQUITABLE. - Perception et image des produits alimentaires portant les reconnaissances officielles de qualité. - Paris : EQUITABLE; 29 juin 1994. - 18 p.
- FABBE-COSTE N.- Le processus logistique : support "fécond" d'une démarche de re-engineering et lieu d'apprentissage organisationnel? - Aix-Marseille II; 1994. - 11 p. - (communication présentée à la 4ème rencontres du programme "Modélisation de la Complexité", Aix-en-Provence, 9 et 10 juin 1994).

- FADY C. - La qualité gustative des "pommes des Alpes". Résultats d'une enquête. - Centre du Machinisme Agricole, du Génie Rural, des Eaux et Forêts (CEMAGREF, Anthony); 1991. - 12 p.
- FALCOZ C. - "Changements complexes et pôles stratégiques. Contribution à une approche transversale du management stratégique." - Extrait de : Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). - La quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (volume 1). - Paris les 2-4 mai 1995. - pp. 287-31. - (co-organisé par le Groupe Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Lyon et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lyon 3, sous l'égide de l'Association Internationale de Management Stratégique).
- FARES H. - Initiation au management stratégique. - Paris : Editions TSA; 1992. - 190 p.
- FAVEREAU O. - "L'économie des conventions" : son objet, sa contribution à la science économique. - Problèmes économiques, 21 mars 1990, n°2.167. - pp. 15-22.
- FOURCADE C. - "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation." - Congrès International Francophone de la PME : Compétitivité des PME et Marché sans Frontières. Carthage (Tunisie), 28 et 30 octobre 1993. - pp. 274-286.
- FOURCADE C. (dir) - Petite entreprise et développement local. - Paris : Eska; 1991. - 312 p.
- GALBRAITH J.K. - Nouvel Etat Industriel. - Paris : Gallimard; 1974. - 434 p.
- GALLIANO D. et PEREZ R. (coordonné par) - Les multinationales de l'agro-alimentaire. - Economie rurale, juin 1996, n°231. 72 p.
- GARETTE B. - Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique. - Paris : Ecole des Hautes Etudes Commerciales; 1991. - 460 p. - (thèse de doctorat es-sciences de gestion).
- GARETTE B. et DUSSAUGE P. - Alliances stratégiques : mode d'emploi." - Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1991. - p. 4-18.
- GENELOT D. - Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants. - Paris : INSEP Editions, 1992. - 327 p.
- GERVAIS M., SERVOLIN C. et WEIL J. . - Une France sans paysans. - Paris : Seuil; 1965. 130 p.
- GHIGLIONE R. et MATALON B. - Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques. (4 ème éd.) - Paris : Armand Colin; 1985. - 301 p. - (Collection U, série "Sociologie").
- GIJSBERTS L. - Réflexions communautaires. - L'arboriculture fruitière, mars 1994, n°470. - pp. 53-54.
- GIORDANO Y. - "Décision et organisations : quelle rationalités?" - Economies et Sociétés, avril 1991, n°17. - pp. 161-194. - (Série Sciences de Gestion).
- GLAIS M. - "La nouvelle concurrence : analyse économique". - Problèmes économiques, 4 janvier 1990, n° 2156. - pp. 16-23.
- GOMEZ P.Y. - La dynamique des conventions. - ESC Lyon : 1996. - (Intervention au Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique (GRASCE) Aix-en-Provence, le 14 mars 1996).
- GOMEZ P.Y. - Qualité et Théorie des Conventions. - Paris : Economica; 1994. - 270 p. - (Collection Recherche en gestion).

- GREPPIN H. - "Ecologie humaine et mécanismes de régulation". - Médecine et Hygiène, 1993, n°51. - pp. 1790-1792.
- GRUPE DE RECHERCHE EN ECONOMIE ET GESTION DES PME (GREPME). - Les PME : Bilan et perspectives. - Paris : Economica; 1994. - 437 p.
- GUIBERT N. et DUPUY Y. - La Confiance, la Variable-Clé d'un Contrôle Rénové. - Université Montpellier II, GRECO, IAE : 1996. - 14 p.
- HAGEN J.M. and HATHAWAY B.A. - "Reputation in Interfirm Relations : a Research Agenda". - University of Illinois et Urbana-Champaign; 1995. - 27 p. - (for presentation at the NE-165, 1995, Meeting in Washington, D. C. on Vertical Coordination in the Food System).
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. - "Strategic Intent". - Harvard Business Review, mai-juin 1989. - pp. 63-76.
- HAMMER M. et CHAMPY J. - Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. - Paris : Dunod; 1993. - 247 p.
- HERMEL P. - Qualité et management stratégique : du mythique au réel. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1989. - 160 p. - (Collection Campus Entreprise Université).
- IARONZINSKI NETO A. et KIEFFER J.P. - "Prise en compte de la complexité dans la conception des systèmes de gestion de production : quelques idées et suggestions méthodologiques". - Université d'Aix-Marseille III; 1995. - 6 p.
- INSTITUT DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION (ICC, Paris). - Le commerce et l'information du consommateur. La qualité dans le commerce. Du service, au service du client. - Paris : ICC, décembre 1991. - 103 p.
- INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE (INRA, Paris) - Dossier thématique terroir/territoire. - Paris : INRA; 1994. - 64 p.
- ISHIKAWA K. - La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques. - Paris : Dunod, 1984. -242 p.
- JAMES B.G. - "Alliances : The new strategic focus". - Long Range Planning, 1985, Volume 18, n°3. - pp. 76-81.
- JAMEUX C. - "Les systèmes d'information et de communication sont-ils porteurs d'un nouveau modèle d'organisation?" - BRISES, juillet 1991, n°17. - pp. 147-151. .
- JAROSSON B. - Invitation à la philosophie des sciences. - Paris : Seuil; 1992. - 233 p. - (Collection Points Science).
- JODELET D. - "Représentations sociales : un domaine en expansion" - Extrait de : JODELET D. (dir.) - Les représentations sociales. (3 ème éd.) - Paris : Presses Universitaires de France; 1993. - p. 31-61.
- JOFFRE P. et KOENIG G. - Stratégie d'entreprise : antimanuel. - Paris : Economica; 1985. - 247 p.
- JOUAN M. - "Le langage en tant que miroir de l'homme pensant et agissant." - Dossier ISERIS, n°5, décembre 1995. - pp. 10-24.
- JURAN J.M. - 1989. - Planifier la qualité. Paris : AFNOR; 1989. - 314 p. - (Collection AFNOR Gestion Qualité).
- KARSENTI C. - "La convention de qualification de l'expert en équité". - Revue Française de Gestion, janvier-février 1997. - p. 92-99.

- KILLING J.P. - "How to make a global joint-venture work." - Harvard Business Review, May 1982. - p. 120-127.
- KOENIG G. - Les théories de la firme. - Paris : Economica; 1993. - 111 p. - (collection gestion poche).
- KOENIG G. - Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactique. - Paris : Nathan; 1990. - 391 p.
- KOTLER P. et DUBOIS B. - Marketing Mix. (6ème éd.) - Paris : PubliUnion, 1988. - 741 p.
- KRAEUTLER E., BROSSARD D. et ROTY C. - "Fruits frais tendances de la consommation à long terme". - Infos CTIFL; novembre 1996, n° 126. - p. 11-15.
- LABOUCHEIX V. (dir.) - Traité de la qualité totale: les nouvelles règles du management des années 90. - Paris : Dunod; 1990. - 381 p.
- LACROUX F. - "De la planification substantive à la stratégie procédurale." - Extrait de : Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). - Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique. - Lyon les 9, 10 et 11 mai 1994. - pp. 67-92. - (conférence co-organisée par le Groupe Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Lyon et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lyon 3, sous l'égide de l'Association Internationale de Management Stratégique).
- LAGADEC P. - La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs. - Paris : McGraw-Hill; 1991. - 326 p.
- LAGRANGE L. et TROGNON L. - Produits alimentaires de terroir : typologie, construction et enjeux. - Clermont-Ferrand : ENITA; 1995. - 14 p. - (communication au séminaire organisé par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA, Paris) "Qualification des Produits et des Territoires", Toulouse, les 2-3 octobre 1995).
- LANCASTER K.J. - Consumer Demand : A New Approach. - New York : Columbia University Press; 1971. - 177 p.
- LAUFER R. - "Quand diriger, c'est légitimer". - Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1996. - p. 12- 37.
- LAUFER R. et BURLAUD A. - Management public et légitimité. - Paris : Dalloz; 1980. - 337 p.
- LAUFER R. et RAMANANTSOA B. - "Crise d'identité ou crise de légitimité?". - Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1982. - p. 18-26.
- LAURET F. et PEREZ R. - "Meso-analyse et économie agro-alimentaire." - Economies et Sociétés, octobre 1992, n°21. - p. 99-118. - (série "Développement agro-alimentaire.").
- LEGRAND J.J. - Chapitre 9 : Une stratégie de changement d'une administration publique. - Extrait de : BONAMI M., DE HENNIN B., BOQUE J.M. et LEGRAND J.J. - Management des systèmes complexes. pensée systémique et intervention dans les organisations. - Bruxelles : DE BOECK-WESMAEL; 1993. - p. 173-202.
- LE MOIGNE J.L. - "La théorie des conventions est-elle convenable?" - Revue Française de Gestion; janvier-février 1997. - pp. 108-113.
- LE MOIGNE J.L. - La modélisation des systèmes complexes. - Paris : Dunod, 1990. - 178 p.
- LE MOIGNE J.L. - Le constructivisme. Tome 1 : des fondements. - Paris : ESF Editeur; 1994. - 252 p. - (Collection Communication et complexité).

- LE MOIGNE J.L. - Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies. - Paris : ESF Editeur; 1995. - 315 p. - (Collection Communication et complexité).
- LE MOIGNE J.L. - Les épistémologies constructivistes. - Paris : Presses Universitaires de France; 1995. - 127 p. - (Collection Que sais-je?).
- LECLERC M.E. - La fronde des caddies : vers une nouvelle société de consommation. - Paris : Plon; 1994. - 267 p.
- LECOQ B. - "Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau." - Université de Neuchâtel (Suisse) : Institut de Recherches Economiques et Régionales; 1990. - 28 p. - (Communication au colloque de l'Association de Sciences Régionales de Langue Française (ASRDLF), "Mondialisation de l'Economie et Développement des Territoires", Saint Etienne, France, 3, 4 et 5 septembre 1990).
- LENDREVIE J. et LINDON D. - MERCATOR Théorie et pratique du marketing. - Paris : Dalloz; 1993. - 514 p. - (collection Dalloz Gestion).
- LINDERT P.H. et KINDLEBERGER C.P. - Economie internationale. (7ème éd.) - Paris : Economica; 1986. - 648 p.
- LINDON D. - Le Marketing. (2ème éd.) - Paris : Nathan; 1991. - 247 p.
- LOEILLET D. - Campagne Agrumes 1994-1995. L'économie agrumicole n'est pas un long fleuve tranquille. - Fruitrop, novembre 1994, n°8. pp. 8-9.
- LOEILLET D. - Campagnes agrumes 1994-1995. Un zeste d'optimisme. - Fruitrop, novembre 1994, n°8. - pp. 10-11.
- LORINO P. - L'économiste et le manager : éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion. - Paris : La Découverte; 1991. - 228 p. - (textes à l'appui, série économie).
- LOUART P. - "Introduction : Enjeux et mesures d'une GRH performante". - Extrait de : FERICELLI A.M. et SIRE B. - Performance et ressources humaines. - Paris : Economica; 1996. - p. 1-15.
- LUSSATO B. - Introduction critique aux théories d'organisation. - Paris : Dunod; 1969 - 219 p.
- MAFFESOLI M. - Tribus, rituels et destin. - Quel Corps?, octobre 1989, n°38/39. - pp. 172-178.
- MALASSIS L. - Systèmes agro-alimentaires et équilibre alimentaire. - Montpellier : Centre International des Hautes Etudes Agronomiques-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (CIHEAM-IAM), 1991. -
- MALASSIS L. et PADILLA M. - Economie agro-alimentaire - Paris : Cujas, 1896. - 449 p. - (tome III, L'économie mondiale).
- MARCH J.G. et SIMON H.A. - Les organisations, problèmes psychosociologiques. (2ème éd.). - Paris : Dunod; 1991. - 254 p.
- MARCHESNAY M. - "L'analyse stratégique appliquée à la petite entreprise agricole." - Montpellier : Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), 1992. - 13 p.
- MARCHESNAY M. - "Le management stratégique de la PME." - Montpellier : Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), 1992. - 33 p.

- MARCHESNAY M. - Le conseil d'entreprise appliqué aux petites entreprises : quels enseignements pour l'entreprise agricole? - Chambres d'Agriculture, supplément n°826, 1994, p. 5- 1.
- MARCHESNAY M. - Management stratégique. (2ème tirage). - Paris : Eyrolles; 1995. - 199 p. - (Collection gestion).
- MARION G. - "Les vœux du Président". - Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1993. - p. 45-55.
- MARTINET A.C. (coordonné par) - Epistémologies et Sciences de Gestion. - Paris : Economica; 1990. - 249 p. - (Collection Gestion, Série : Politique générale, Finance et Marketing).
- MARTINET A.C. - "Les discours sur la stratégie d'entreprise." - Revue Française de Gestion, janvier - février 1988. - pp. 49-56.
- MARTINET A.C. - "Stratégie et pensée complexe." - Revue Française de Gestion, mars, avril, mai 1993. - pp. 62-72.
- MARTINET A.C. - Management stratégique : organisation et politique. - Paris : Mac Graw Hill; 1984. - 118 p.
- MASAAKI IMAI - KAIZEN. - La clé de la compétitivité japonaise. - Paris : Eyrolles, 1989. - 272 p.
- MELESE J. - Approches systémiques des organisations vers l'entreprise à complexité humaine. - Paris : Les Editions d'Organisation; 1990. - 158 p. - (Collection les classiques eo).
- MENARD M. - L'économie des organisations. - Paris : La Découverte; 1990. - 127 p. - (collection repères).
- MILLIOT E. - Le marketing symbiotique : analyse conceptuelle, perspectives opérationnelles et implications théoriques. - Nice; 1991. (thèse de doctorat es-sciences de gestion).
- MILONAS N. et RIBETTE R. - Le constructivisme : le nouvel art des constructions managériales. - Management France; septembre 1996, n°97. - pp. 4-8. - (Edité par le CNOF).
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET, DIRECTION GENERALE DE L'ALIMENTATION (DGAL, Paris). - Fruits et légumes et pommes de terre 1991-1995. Plan sectoriel. - Paris : DGAL, [s. d.]. - 37 p.
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL (Paris). - La qualité des produits agro-alimentaires. - Les dossiers de la Politique Agricole Commune, septembre 1992, n°6/7. - 79 p.
- MINISTERE DE LA CULTURE, DIRECTION DU PATRIMOINE, MISSION DU PATRIMOINE ETHNOLOGIQUE (Paris). - Les savoirs naturalistes populaires. Actes du séminaire de Sommières 12 et 13 décembre 1983. - Paris : Editions de la maison des sciences de l'homme : 1985. - 94 p. - (Collection : Ethnologie de la France)
- MINTZBERG H. - Le management : voyage au centre des organisations. - Paris : Les Editions d'Organisation; 1990. - 570 p.
- MONTIGAUD J.C. - L'analyse des filières agro-alimentaires : méthodes et premiers résultats. - Economies et Société, juillet 1992, n°21. - pp. 59-84. - (Série Développement agro-alimentaire).

- MONTIGAUD J.C. et FERRY J.M. - La logistique dans les filières agroalimentaires et ses conséquences sur la production agricole. Le cas de l'arc méditerranéen français. - Montpellier : ENSAM et INRA; 1995. - 75 p. - (Série Etudes et recherches, n°102, septembre).
- MORIN E. - La méthode. 1 La Nature de la Nature. - Paris : Editions du Seuil; 1977. - 399 p. - (collection Essai).
- MORIN E. - La méthode. 2 La vie de la Vie. - Paris : Editions du Seuil; 1980. - 458 p. - (collection Essai).
- MORIN E. - La méthode. 3 La Connaissance de la Connaissance. - Paris : Editions du Seuil; 1986. - 236 p. - (collection Essai).
- MORIN E. - La méthode. 4 Les idées. - Paris : Editions du Seuil; 1991. - 250 p. - (collection Essai).
- MOUSSE J. - "Ethique et profit aujourd'hui". - Revue Française de Gestion, janvier-février 1997. p. 52-58.
- MUNIER B. - Décision et cognition. - Revue Française de Gestion, juillet - août 1994. - pp. 79- 91.
- OHMAE K. - Le génie du stratège. - Paris : Dunod; 1991. - 243 p. - (traduction de : The Mind of the Strategist. - New York; McGraw-Hill : 1982).
- OHMAE K. - The global logic of strategic alliances. - Harvard Business Review, March 1989. - pp. 143-154.
- PACHE G. - "La logistique contractuelle, une stratégie durable ou simplement transitoire?" - Université d'Aix-Marseille II, Centre de Recherche d'Economie des Transports; 1994. - 15 p.
- PADOY J.C. et PUTHOD D. - "A la recherche d'outils d'analyse pour mieux comprendre les alliances de PME". - Extrait de : Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). - Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique. - Lyon les 9, 10 et 11 mai 1994. - pp. 178-207. - (conférence co-organisée par le Groupe Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Lyon et l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lyon 3, sous l'égide de l'Association Internationale de Management Stratégique).
- PARAPONARIS C. - "Qualité, Autonomie et Cohésion". - Université d'Aix-Marseille II, CEFI - URA CNRS 951; septembre 1995. - 27 p.
- PATUREL R. - Pratique du management stratégique. - Presses Universitaires de Grenoble; 1997. - 150 p.
- PAVE F. (dir.). - L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier. - Paris : Seuil; 1994. - 399 p.
- PECQUEUR B. - "Le réseau comme outil d'analyse des milieux économiques." - Université de Grenoble ; mars 1988. - 8 p.
- PEREZ R. - "Management de crise ou crise du management?" - Université de Montpellier I, ISEM ERFI; 1997. - 26 p.
- PEREZ R. - "Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires" - Economies et Sociétés, juillet 1989, n°20. - pp. 9-26.
- PERIGORD M. - Réussir la qualité totale. - Paris : Editions d'Organisation, 1990. - 371 p. (Collection management 2000).

- PERIGORD M. et FOURNIER J.P. - Dictionnaire de la qualité français-anglais. - Paris : Association Française de Normalisation (AFNOR), 1993. - 351 p.
- PERRET J. - Le développement touristique local, les stations de sports d'hiver. - Grenoble II; 1992. - 401 p.
- PERROUX F. - Dialogue des monopoles et des nations : équilibre et dynamique des unités actives. - Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble; 1982. - 491 p.
- PFEFFER J. et SALANCIK G.R. - The External Control of Organizations : a Resources Dependence Perspective. - New York : Harper & Row Publishers; 1978. - 300 p.
- PIAGET J. - Epistémologie des sciences de l'homme. - Paris : Gallimard; 1972. - 380 p. - (Collection idées).
- PISANI I. et Groupe de SEILLAC. - Pour une agriculture marchande et ménagère. - La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube; 1994. - 191 p. - (collection monde en cours).
- PLANQUE B. - Note sur la notion de réseau d'innovation. - Université d'Aix-Marseille III : Centre d'Economie régionale; 1990. - 14 p. - (Communication au colloque de l'Association de Sciences Régionales de Langue Française (ASRDLF), "Mondialisation de l'Economie et Développement des Territoires", Saint Etienne (France), septembre 1990.)
- PONCET C. - "Les arboriculteurs et le marché européen". - Economie Rurale, septembre-octobre 1988, n°187. - pp. 44-49.
- PORTER M.E. - Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. - Paris : Economica; 1982. - 426 p.
- PORTER M.E. - Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. - London : Collier; 1985. - 557 p.
- PORTER M.E. - L'Avantage Concurrentiel des nations. - Paris : Economica; 1993. - 647 p.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. - "The Core Competence of the Corporation." - Harvard Business Review, mai-juin 1990. - pp. 79-91.
- PROBST G. et ULRICH H. - Pensée globale et management. - Paris : les Editions d'Organisation; 1989. - 314 p.
- PROULX M.U. - "Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique". - 1990. - 29 p. - (Communication au colloque de l'Association de Sciences Régionales de Langue Française (ASRLF), "Mondialisation de l'Economie et Développement des Territoires", Saint Etienne, France, 3 et 4 septembre 1990.)
- RAYMOND G. - Le concept de qualité : une évaluation empirique des éléments d'information de la qualité d'un produit agro-alimentaire. - Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1987. - 431 p. - (thèse de doctorat de 3ème cycle).
- RAYNAUD E. et VALESCHINI E. - Spécificité de marque et conséquences contractuelles : le cas Flamie. - (communication au séminaire organisé par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA, Paris) "Qualification des Produits et des Territoires", Toulouse, les 2-3 octobre 1995).
- REITTER R. - Culture et identité. - Extrait de JOFFRE P. et SIMON Y. - Encyclopédie de gestion. - Paris : Economica; 1987. - pp. 735-745.
- REIX R.- "Principes d'une politique de flexibilité dans l'entreprise." - Revue Française de Gestion, septembre octobre 1977. - pp. 99-108.

- REIX R. - Systèmes d'information et management des organisations. - Paris : Vuibert, 1995. - 367 p.
- RIBETTE R. - "Organisations apprenantes" et gestion par chaque acteur de ses propres ressources humaines. - Centre National des Arts et Métiers (CNAM) : Paris; 1995. - 2 p. - (communication au colloque "Entreprises Apprenantes et Sciences de la Complexité", co-organisé par le Centre Interdisciplinaire de recherches en Apprentissage, Didactique et Education (CIRADE, Vitrolles) et le Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique, (GRASCE, Aix-en-Provence), Aix en Provence, 22 - 24 mai 1995 1994).
- RING P.S. and VAN DE VEN A.H. - "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." - Academy of Management Review, 1994, vol. 19, n°1. - pp. 90-118.
- ROJOT.J. -Théorie des organisations. - Extrait de JOFFRE P. et SIMON Y. - Encyclopédie de gestion. - Paris : Economica; 1989. - pp. 2927-2947.
- ROMAGNI B. - "La taxation des pollutions agricoles. le cas des moulins à huile dans les Alpes-Maritimes". - Economie rurale, novembre - décembre 1996, n° 236. - pp. 37-45.
- ROQUEPLO P. - Penser la technique. - Extrait de : DUPUY J.P., GUATTARI F., LATOUR B., LE GOFF J., LEVY-LEBLOND J.M., MORIN E., ROQUEPLO P. et STENGERS I. - Sens et place des connaissances dans la société. - Centre Régional de Publication du CNRS de Meudon-Bellevue; 1986. - pp. 179-216.
- SABINO J. - Contribution de l'acheteur aux innovations : le cas de la IVe gamme fruits et légumes frais. - Université des Sciences Sociales de Grenoble II, 1980. - (mémoire de DESS de management de la fonction achat).
- SAINSAULIEU R. (dir.). - L'entreprise une affaire de société. - Paris : Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques; 1990. - 349 p.
- SAPORTA B. - Stratégies des petites et moyennes entreprises. - Extrait de : JOFFRE P. et SIMON Y. - Encyclopédie de Gestion. - Paris : Economica, 1989. - pp. 2278- 2754.
- SCHERMERHORN J.R. - "Determinants of inter-organizational cooperation." - Academy of Management Review, december 1975 , vol. 18, n°4. - pp. 846-886.
- SECODIP. - Producteurs, distributeurs et consommateurs en Europe : les scénarios de l'après 1993. - Paris : SECODIP; 1991.
- SFEZ L. - La décision. (3 ème éd.) - Paris : Presses Universitaires de France (P.U.F); 1994. - 127 p. - (collection que sais-je?).
- SIMON H.A. - Administration et processus de décision. - Paris : Economica; 1983. - 321 p. (traduit de Administrative Behavior. - New York : Mac Millan; 1957).
- SPERBER D. - Le savoir des anthropologues. trois essais. - Paris : Editions Hermann; 1982. - 141 p. - (collection savoir).
- STALK G. - "Time. The Next Source of Competitive Advantage." - Harvard Business Review, 1988.
- STEENKAMP J.B. - Product Quality. - Hollande : Van Gorcum, 1989. - 273 p.
- STRATEGOR. - Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise. (2ème éd.) - Paris : InterEditions, 1993. - 615 p.
- SUCHMAN M.C. - "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches". - Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, 1995. - p. 571-610.

- SYLVANDER B. et MELET I. - La qualité spécifique en agro-alimentaire : Marchés, Institutions et Acteurs. - Toulouse : INRA ESR; 1994. - 143 p.
- TANNERY F. - Le champ stratégique des entreprises de services, proposition d'un cadre conceptuel et méthodologique. - Université Jean Moulin, Lyon 3, 1993. - 1993. - (thèse de doctorat en sciences de gestion).
- TARONDEAU J.C. - Stratégie industrielle. - Paris : Vuibert Gestion, 1993. - 424 p.
- TEECE D.J., PISANO G. and SHUEN A. - "Dynamix Capabilities and Strategic Management." - Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18:7. - pp. 509-533.
- THIETART R.A. et FOUGUES B. - "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations". - Revue Française de Gestion, mars, avril, mai 1993. - pp. 5-15.
- TIXIER D., MATHE H. et COLIN J. - La logistique d'entreprise : vers un management plus compétitif. (2 ème éd.) - Paris : Dunod; 1996. - 281 p.
- TRACY M. - L'Etat et l'agriculture en Europe occidentale : crise et réponse au cours d'un siècle. - Paris : Economica; 1986. - 464 p.
- (TRIMOUILLE) ROLLET A. - Clémentine de Corse : un nouveau produit au goût garanti? - Aix-en-Provence : Cemagref; 1995 - 10 p. - (communication à la réunion annuelle du Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, département des productions fruitières et horticolas (CIRAD FLHOR, Paris), Montpellier, du 4 au 7 septembre 1995).
- (TRIMOUILLE) ROLLET A. - Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises fruits et légumes frais. - Montpellier : Centre International des Hautes Etudes en Agronomie Méditerranéenne, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (CIHEAM-IAMM), 1993. - 172 p. - (thèse de master of science en économie agro-alimentaire)..
- (TRIMOUILLE) ROLLET A. - Les stratégies qualité dans la filière fruits et légumes : l'exemple de la pomme. - Montpellier I, 1992. - 81 p. - (mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) économie du développement rural, agricole et agro-alimentaire).
- (TRIMOUILLE) ROLLET A. et ALAVOINE-MORNAS F. - Comment des entreprises construisent un produit compétitif à partir du terroir. La démarche qualité "Pomme des Alpes". - Aix-en-Provence : Cemagref; 1994. - (Communication au Séminaire "L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité" co-organisé par le Centre Interdisciplinaire de recherches en Apprentissage, Didactique et Education (CIRADE, Vitrolles) et le Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique, (GRASCE, Aix-en-Provence), Aix en Provence, 22 - 24 mai 1995 1994)
- USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R. - Introduction à la recherche en gestion. - Paris : Economica; 1993. - 229 p. - (Collection Gestion, série Politique Générale, Finance et Marketing).
- VERNA J. - Les stratégies conjointes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés. - Université de Grenoble II; 1989. - 326 p. - (thèse de doctorat nouveau régime es Science de Gestion).
- WACHEUX F. - Coopérations et alliances à travers les recherches sur les relations intra-organisationnelles. - Lille : Institut d'Administration des Entreprises (IAE), 1994. - 39 p.

- WACHEUX F. - Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes. Etude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publics. - Paris 9; 1993. - (thèse de doctorat, sciences de gestion).
- WEBER M. - Economie et société/tome 1 les catégories de la sociologie. - Paris : Plon; 1995. - 411 p.
- WEBER M. - Economie et société/tome 2 l'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie. - Paris : Plon; 1995. - 425 p.
- WEIL M. - Le management; la pensée, les concepts, les faits. - Paris : Armand Colin; 1994. - 181 p. - (Collection Cursus, série "Economie".)
- WILLIAMSON O.E - "Transaction cost economics : the governance of contractual relations". - Journal of Law and Economics; 1979, vol. 22. - pp. 223-261.
- WILLIAMSON O.E - The Economic Institutions of Capitalism. - New York : Fress Press; 1985. - 442 p.
- WILLIAMSON O.E. - Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. - New York : Fress Press; 1975. - 286 p.

Liste des figures et des tableaux

Figure 1- Problématique et méthodologie	25
Figure 2- Intentions de recherche.....	31
Figure 3- Etapes et caractéristiques de la recherche en sciences sociales	41
Figure 4- Les deux versants de la théorie stratégique.....	42
Figure 5- Mener la recherche-action.....	49
Figure 6- Les trois co-constructions et le face-à-face "chercheur-entrepreneur"	63
Figure 7- Population 04/05 enquêtée.....	65
Figure 8- La crise de mission et de légitimité de "pomme(s) des Alpes"	110
Figure 9- Des portefeuilles d'activités, des couples produit/marché et des couples produit/partenaires	112
Figure 10- Une méta-règles pour la stratégie de différenciation collective : "il faut faire de la qualité"	115
Figure 11- Cahiers des charges et espaces de cohésion entre les points de vue des acheteurs et des offreurs	117
Figure 12- Forces agonistes et antagonistes entre projet individuel et projet collectif	122
Figure 13- La régulation ago-antagoniste entre les différentes actions	123
Figure 14- Le couple produit/territoire : une régulation ago-antagoniste "projet individuel \leftrightarrow projet collectif"	127
Figure 15- Les différents modèles utilisés pour analyser l'exploitation agricole	137
Figure 16- Représentation agronomique du système terroir/vigne/vin	145
Figure 17- Eléments constitutifs de la dynamique d'un bassin de production fruitière.....	146
Figure 18- L'exploitation agricole en crise	158
Figure 19- Les différents modèles utilisés pour analyser la PME agricole	159
Figure 20- L'exploitation d'une rente ricardienne	164
Figure 21- La production et la vente de fruits et légumes	170
Figure 22- La crise de l'exploitation d'une rente ricardienne.....	172
Figure 23- Des arbitrages pour comprendre le mouvement stratégique ago- antagoniste.....	174
Figure 24- La nécessité d'une rente schumpétérienne	176
Figure 25- La construction d'une rente schumpétérienne	179
Figure 26- Les modèles utilisés pour analyser la transaction PME-GMS	181
Figure 27- Schéma des imperfections organisationnelles.....	183
Figure 28- Type de transactions et formes contractuelles	185
Figure 29- La distribution des fruits et légumes frais	188
Figure 30- Système d'achat et traitement des commandes en fruits et légumes chez une GMS.....	192
Figure 31- Le système de prix a un coût acceptable	200
Figure 32- Le système de prix a un coût trop inefficace	203
Figure 33- La transaction dans l'atmosphère fordiste	204
Figure 34- Les modèles utilisés pour analyser la transaction PME-GMS	205

Figure 35- Les différentes conceptions de la qualité au sein de la Communauté Européenne	219
Figure 36- Les programmes de la politique structurelle	221
Figure 37- La transaction PME-GMS dans l'atmosphère qualité	227
Figure 38- Les différents modèles utilisés pour analyser les stratégies partenariales	229
Figure 39- Recherche d'une nouvelle structure de gouvernance client-fournisseur	232
Figure 40- Emergence du collectif.....	233
Figure 41- Structure de gouvernance fournisseur-fournisseur.....	235
Figure 42- La construction d'une rente schumpétérienne	237
Figure 43- Actualisation/Potentialisation du partenariat liée à la relation avec les clients	249
Figure 44- L'actualisation de la PME dans l'actualisation du partenariat	250
Figure 45- Actualisation/Potentialisation du partenariat liée à la relation avec les "légitimateurs"	253
Figure 46- Les différents modèles utilisés pour analyser les couples produit/territoire.....	255
Figure 47- Caractéristiques générales des systèmes et application au concept de convention.....	257
Figure 48- Déplacement de la convention de qualification	261
Figure 49- Convention de qualification entre GMS et PME	262
Figure 50- Les nouvelles conventions de qualification et d'effort	265
Figure 51- La cohésion entre individuel et collectif	279
Figure 52- L'approche managériale des couples produit/territoire	284
Figure 53- Une GMS "à la recherche de producteurs qui font une démarche"	287
Figure 54- Les étapes de la construction de la qualité gustative chez MONOPRIX.....	289
Figure 55- Intérêt et inconvénients des SOQ terroir et des marques collectives.....	294
Figure 56- Emergence du couple produit/territoire par les offreurs, les clients et les "légitimateurs"	296
Figure 57- Régulation ago-antagoniste et couple produit/territoire	300
Figure 58- Diversité des couples produit/territoire dans le cadre d'une théorie de moyenne portée.....	302
Figure 59- Les quatre pôles de la co-construction de légitimité du couple produit/territoire.....	306
Figure 60- Le processus de légitimation de l'entrepreneur et du chercheur	310
Figure 61- Le couple produit/territoire est un ensemble de projets collectifs	317

Liste des abréviations

ACP	: pays de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AEMCX	: Association européenne de modélisation de la complexité
AFAQ	: Association française pour l'assurance de la qualité
AFCOFEL	: Association des comités économiques agricoles des fruits et légumes
AFNOR	: Association française de normalisation
AQ	: Assurance qualité
AND	: Agriculture nutrition développement
AOC	: Appellation d'origine contrôlée
AOP	: Appellation d'origine protégée
AS	: Attestation de spécificité
BIP	: Bureau interprofessionnel du pruneau
CAF	: Conseil de l'agriculture française
CCP	: Certification de conformité produit
CEAFL	: Comité économique agricoles des fruits et légumes
CEE	: Communauté économique européenne
CETA	: Centre d'études techniques agricoles
CFCE	: Centre français du commerce extérieur
CIAT	: Conseil interministériel d'aménagement du territoire
CIHEAM-IAM	: Centre international des hautes études agronomiques méditerranéennes - institut agronomique de Montpellier
CIRAD	: Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNAC	: Conseil national des arts culinaires
CNAM	: Conservatoire national des arts et métiers
CNCA	: Caisse nationale du crédit agricole
CNJA	: Centre national des jeunes agriculteurs
CNPF	: Centre national des producteurs de fruits
CNRS	: Centre national pour la recherche scientifique
CNQ	: Coût de non qualité
COQ	: Coût d'obtention de la qualité
COVAPI	: Comité pour la valorisation de la production intégrée.
CPPC	: co-pilotage de projets co-conçus
CTIFL	: Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes
CUMA	: Coopérative d'utilisation de matériel agricole
DDAF	: Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DGAL	: Direction générale de l'alimentation.
DGCCRF	: Direction générale de la concurrence, de la consommation et répression des fraudes
DJA	: Dotation aux jeunes agriculteurs
DRAF	: Direction régionale de l'agriculture et de la forêt

EARL	: Entreprise agricole à responsabilité limitée
EBE	: Excédent brut d'exploitation
ESB	: Encéphalopathie spongiforme bovine
EDI	: Echanges des données informatisées
EPST	: Etablissement public à caractère scientifique et technique
FDSEA	: Fédération départementale des syndicats des exploitants agricoles
FEDER	: Fonds européen de développement régional
FEDIMAS	: Fédération des entreprises de distribution de magasins à prédominance alimentaires et de services
FEOGA	: Fonds européen d'orientation et de garantie agricole.
FNSEA	: Fédération nationale des syndicats des exploitants agricoles
FPFL	: Fédération des producteurs de fruits et légumes
FRCA	: Fédération régionale des coopératives agricoles
GAEC	: Groupement d'exploitation agricole en commun
GASC	: Grossiste à service complet
GATT	: General agreement on tariffs and trade
GFA	: Groupement foncier agricole
GIE	: Groupement d'intérêt économique
GMS	: Grande et moyenne surface
ICC	: Institut du commerce et de la consommation
IGP	: Indication géographique protégée
INAO	: Institut national des appellations d'origine
INRA	: Institut national de la recherche agronomique
INRA-ESR	: Institut national de la recherche agronomique, économie et sociologie rurales
INRA-SAD	: Institut national de la recherche agronomique, systèmes agraires et développement
INTERFEL	: Association interprofessionnelle des fruits et légumes frais
ISERIS	: Institut supérieur d'études et de recherches en ingénierie des systèmes
ISO	: International standards organization
ISO/DIS	: Projet de norme internationale, diffusé pour observation et approbation
MIN	: Marché d'intérêt national
NF	: Normes françaises
NF X	: Normes françaises, normes fondamentales, normes générales
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
OCM	: Organisation commune des marchés
ONIFLHOR	: Office national interprofessionnel des fruits et légumes et de l'horticulture
ONIVIN	: Office national interprofessionnel du vin

OTEX	: Orientation technico-économique des exploitations agricoles
PAC	: Politique agricole commune
PACA	: Provence - Alpes - Côte d'Azur
PDZR	: Projet de développement en zone rurale
PE	: Petite entreprise
PIB	: Produit intérieur brut
PIBA	: Produit intérieur brut agricole
PIM	: Programmes intégrés méditerranéens
PME	: Petite et moyenne entreprise
PMI	: Petite et moyenne industrie
PQS	: Produits de qualité spécifique
QMG	: Quantités maximales garanties
RGA	: Recensement général agricole
RICA	: Réseau d'information comptable agricole
SA	: Société anonyme
SAU	: Surface agricole utile
SCEA	: Société civile d'exploitation agricole
SCEES-INSEE	: Service central des enquêtes et études statistiques. Institut national de la statistique et des études économiques.
SECODIP	: Société d'études de la consommation, distribution et publicité
SFEA	: Société française d'économie agro-alimentaire
SI	: Système d'information
SICA	: Société d'intérêt en commun agricole
SIO	: Système d'information inter-organisationnel
SIS	: Système d'information stratégique
SISA	: Système d'information et de soutien de l'attention
SNM	: Service des nouvelles du marché
SOPEXA	: Société pour l'expansion des ventes, des produits agricoles et alimentaires
SOQ	: Signe officiel de qualité
SREA	: Service régional d'économie agricole
SUAD	: Service d'utilité agricole et de développement
TPE	: Très petite entreprise
UDE	: Unité de dimension économique
UE	: Union économique
UEBL	: Union économique de la Belgique et du Luxembourg
UTA	: Unité de travail annuel
UTH	: Unité travailleur humain
VQPRD	: Vins de qualité produits dans des régions délimitées

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : Les 37 couples produit/territoire

Annexe 2 : La production de pommes

Annexe 3 : Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes

Annexe 4 : Qualité et produits alimentaires

Annexe 5 : Clémentine de Corse

Annexe 1 "Les 37 couples produit/territoire"

1-1 Présentation de l'échantillon des 37 couples produit/territoire

2

1-1 Présentation de l'échantillon des 37 couples produit/territoire

SOUS QUELLE DENOMINATION CE PRODUIT EST-IL COMMERCIALISE?	
Aquitaine - Limousin - Charentes	
Cerise d'Ixassou	Pomme Domaine d'Aquitaine
Fraise du Périgord	Pomme "golden rosée"
Melon (du Lot et Garonne)	Pruneau d'Agen
Piment d'Espelette	Tomate (du Lot et Garonne)
Pommes à cidre du pays Basque	
Corse	
Clémentine de Corse	
Languedoc-Roussillon	
Abricot Rouge du Roussillon	Pomme de la montagne noire
Artichaut de Salanque	Raisin sud
Oignon de Citou	Reinette du Vigan
Oignon doux des Cévennes	
Midi-Pyrénées	
Ail violet de Cadours	Prune reine-claude Plaisirs de Cocagne
Pomme royal gal	
Provence - Alpes - Côte d'Azur	
Abricot : "Orangé de Provence"	Pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance
Fraise de Carpentras	
Melon de Cavaillon	Tomate de Carpentras
Muscat du Parc naturel du Luberon	
Olives vertes cassées de la Vallée des Baux de Provence	
Rhône-Alpes	
Cardon de Vaux-en-Velin	Myrtille de l'Ardèche
Châtaigne (Marron) de l'Ardèche	Pomme Label Savoie
Framboise de l'Ardèche	Olives de Nyons
Laitue batavia rouge grenobloise	Pêche et nectarine label rouge
Mûre de l'Ardèche	Poireau Fertivert

Annexe 2 : La production de pommes

2.1 Les grandes innovations en pommes de ces vingt dernières années2
2.2 Les principaux départements producteurs de pommes4
2.3 Les rendements des principaux départements producteurs de
pommes5
2.4 La qualité gustative de la pomme6

2.1 La qualité gustative de la pomme

Pomme

Echantillon

- Prélèvement en culture : 50 fruits
- Prélèvement après conditionnement : 30 fruits

Critères d'estimation de la qualité gustative

Les deux critères importants sont :

- indice réfractométrique (IR)
- acidité exprimée en grammes d'acide malique/litre de jus.

La fermeté ne présente pas beaucoup d'intérêt, parce qu'elle varie assez peu et ne permet pas de mesurer la "farinosité". Elle entre cependant dans quelques cahiers des charges (exportation). Attention! ces cahiers des charges donnent parfois des valeurs limites mesurées avec l'épiderme.

Seuils recommandés

Les valeurs proposées sont celles à atteindre à l'expédition.

Variété ou type	Valeur gustative satisfaisante	Haute valeur gustative
Précoce avant Reine R.	IR ≥ 11	IR ≥ 12
Reine des Reinettes	IR ≥ 13	IR ≥ 14
Delicious Rouges	IR ≥ 12	IR ≥ 13
Granny Smith	IR ≥ 12	IR ≥ 13
		Ac. malique ≥ 7 g/l
Reinettes tardives	IR ≥ 13	IR ≥ 13,5
Golden delicious	IR ≥ 12,5	(voir tab. ci-dessous)

Valeurs particulières pour Golden Delicious (indice ST + 10A)¹ (*)

¹(*) ST = Sucres totaux estimés à partir de l'indice réfractométrique en se référant à des tables de conversion (voir fiche technique : mesure de l'indice réfractométrique)
 10A= 10 fois l'acidité exprimée en grammes d'acide malique/litre de jus.

Date limite	ST + 10A	Acidité
jusqu'au 31/10	≥180	≥4,5
jusqu'au 30/11	≥175	≥4,0
à partir du 1/12	≥170	≥3,5

Particularités

La concentration des "sucres" dans la pomme est plus importante à la périphérie du fruit [...] Il en résulte que la mesure moyenne du fruit correspond à la concentration en "sucres" présente dans la zone 5-10 mm. [...]

Dans certaines conditions climatiques, la teneur en "sucres" des pommes peut augmenter pendant la conservation.

Méthodes simplifiées

Pour mesurer la teneur en "sucres", on peut éviter d'utiliser la centrifugeuse en faisant une mesure fruit pas fruit et en calculant la moyenne. Pour cela :

- couper le fruits dans le sens vertical
- gratter la chair avec la lame d'un couteau afin d'extraire quelques gouttes de jus
- mettre ces gouttes sur le réfractomètre et faire la mesure

La moyenne des valeurs fruit pas fruit est sensiblement égale à la valeur mesurée par la méthode de préférence.

Source : CEMAGREF (1988)

2.2 Les grandes innovations en pommes de ces vingt dernières années

- Meilleure connaissance de la fructification du pommier : travaux de J.M. LESPINASSE (INRA) sur l'hormone de fructification...
- Nouveaux clones du porte-greffe M9.
- Plants certifiés sains : le déviroyage a stabilisé des variétés et a amélioré l'état sanitaire (travaux de l'INRA et du CTIFL).
- Variétés résistantes aux maladies : Golden sans russeting, variétés résistantes à la tavelure ^[2]...
- Variétés à meilleur potentiel commercial en termes de qualité gustative, d'aspect... : création des variétés bicolores comme Fuji, Breaburn, Gala...
- Produits phytosanitaires plus sélectifs
- Mode de production : réflexion en termes d'agriculture raisonnée, de lutte intégrée...
- Mode de conduite de verger : taille solène, axe vertical, verger piéton, verger en haie fruitière...
- Meilleure maîtrise de l'irrigation par tensiomètre ou par "pépista"
- Protection contre le gel et la grêle : filet para-grêle
- Automate de récolte MAGALI (CEMAGREF)
- Picking bag (sac de récolte)
- Travaux sur qualité gustative, date de récolte
- Nouvelles technologies du froid : sous atmosphère contrôlée, les Golden se conservent pendant dix mois
- Nouvelles technologies de transport

Source : entretien avec M. AULAGNIER, 1994.

²Cependant, les variétés résistantes à la tavelure ne sont pas facilement commercialisables car elle ont un aspect de pomme verte (type Granny smith) mais un goût de Golden delicious.

2.3 Les principaux départements producteurs de pommes

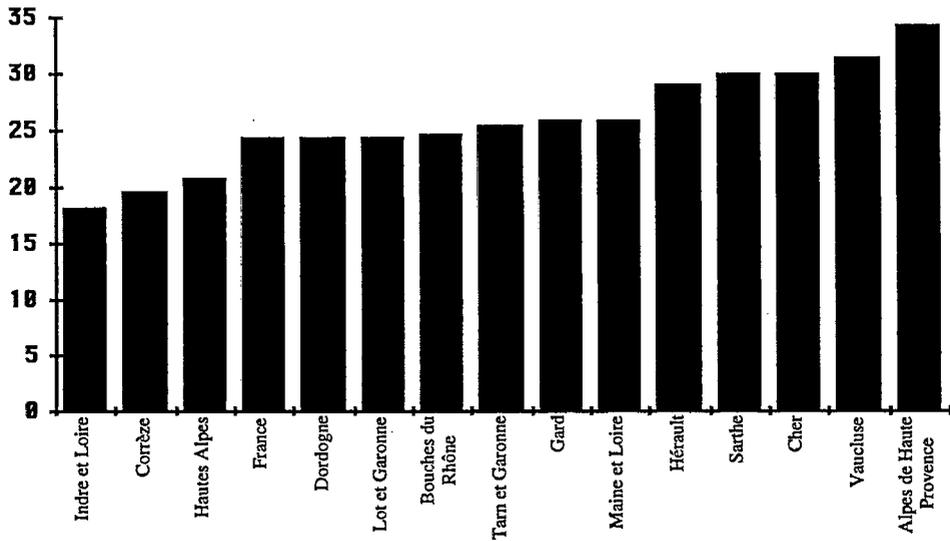
Année 1992

Département	Superficie pommes golden (en hectare)	Superficie toutes pommes (en hectare)	Superficie pomme golden / superficie toutes pommes
Région Val de Loire			
Cher	1 143	2 109	54%
Indre et Loire	1 264	2 409	52%
Maine et Loire	2 728	6 360	43%
Sarthe	1 047	2 557	41%
Région Sud-Ouest			
Dordogne	1 294	2 168	60%
Lot et Garonne	1 179	2 741	43%
Tarn et Garonne	2 942	6 319	47%
Corrèze	1 973	2 056	96%
Région Provence-Alpes Côte d'Azur			
Alpes de Haute Provence	1 357	2 008	68%
Hautes Alpes	1 489	1 812	82%
Bouche du Rhône	2 658	5 926	45%
Vaucluse	3 664	5 741	64%
Ensemble France	10 124	63 923	16%

Source : SCEES-INSEE

2.4 Les rendements des principaux départements producteurs de pommes

Rendements, en tonne/ha, des principaux départements producteurs de pommes
(année 1992)



Source : adaptation d'après données SCEES-INSEE.

Annexe 3 : Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes"

3.1 Guide d'entretien démarche qualité "pomme(s) des Alpes"	2
3.2 Liste des entreprises contactées.....	4
3.3 Présentation générale des entreprises	6
Q1 Pour vous, y'a-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommes des Alpes"?	9
Q2 Quel est votre portefeuille d'activités?.....	15
Q3 Pour vous, quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?	17
Q4 Quelles solutions proposeriez-vous pour remédier aux handicaps de "pomme(s) des Alpes" en valorisant ses atouts?	25
Q5 Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité collective?.....	26
Q6 Quels avantages et quels inconvénients peuvent naître d'une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes"?	28
Q7 Quelles variétés de pommes devraient être concernées par la démarche?.....	29
Q8 Quels produits des Alpes devraient être également concernés par la démarche?.....	30
Q9 Quelle zone de production devrait être concernée par la démarche?	31
Q10 Quels emballeurs devraient être concernés par la démarche?	32
Q11 Quels circuits commerciaux devraient être concernés par la démarche?.....	33
Q12 Quels accords avec les clients devraient être pris?.....	34
Q13 Quels accords avec les fournisseurs devraient être pris?.....	35
Q14 Quelle devrait être la relation entre marque individuelle et marque collective?.....	36
Q15 Quels signes de qualité devraient être utilisés?.....	37
Q16 Quel nombre et quel positionnement devraient être choisis pour le(s) cahier(s) des charges?.....	38
Q17 Quels critères de différenciation devraient être choisis?.....	40
Q20 Etes-vous capables de garantir la traçabilité de vos produits?	41
Q21 Quel contrôle devrait être mis en place pour garantir la qualité gustative?.....	42
Q22 Comment envisagez-vous les contrôles pour éviter les fraudes et les tricheries?	43
Q23 Comment devrait être organisée la commercialisation?.....	44
Q24 Comment devrait être faite la promotion?.....	45
Q25 Quelles sont les capacités et les compétences nécessaires à la démarche?.....	46

3.1 Guide d'entretien démarche qualité "pomme(s) des Alpes"

PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Nom de l'établissement, Adresse, Téléphone, Fax, Nom du responsable

Raison juridique (SA, GIE,...)

Personnalité juridique (société mère, filiale, succursale...), Nom de la société mère

Type d'activité (expéditeur, courtier, station de production-expédition, GMS...)

Volume annuel commercialisé (total, en fruits et légumes, en pommes, en golden, en pomme des Alpes)

Vente en vrac ou en conditionnée (%)

PERCEPTION DU PRODUIT "POMME(S) DES ALPES"

- Pour vous, y a-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommes des Alpes"? Pourquoi?
- Pour vous, qu'est-ce qui caractérise le(s) produit(s) "pomme(s) des Alpes"?
- Quelle est la part des ventes, chez vous, de chacun de ces produits pommes?
- Quels sont vos marchés (national, export) pour chacun de ces produits pomme? (%)
- Quels sont vos clients : (centrale, grossiste, détaillants traditionnels, autre)
- Quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?
- Quels sont les atouts de la (des) "pomme(s) des Alpes" par rapport à ses concurrents?
- Quels sont les handicaps de la (des) "pomme(s) des Alpes" par rapport à ses concurrents?
- Quelles solutions, quelle démarche qualité proposeriez-vous pour remédier aux handicaps de "pomme(s) des Alpes" en valorisant ses atouts?

ACCEPTATION D'UNE DEMARCHE QUALITE

- Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité "pomme(s)"? Pourquoi?
- Quels avantages (financiers, commerciaux...) peuvent naître de la mise en place d'une démarche qualité "pomme(s)"?
- Quels désavantages (stratégiques, commerciales...) peuvent naître de la mise en place d'une démarche qualité "pomme(s)"?
- Pensez-vous qu'il soit possible de vendre une pomme portant une appellation différente et spécifique à cette démarche qualité à côté de votre propre marque?

BILAN DES CAPACITES

- Au niveau des lots vendus à vos clients, êtes-vous capable de retrouver : le nom du producteur, la date de récolte, la parcelle

PROPOSITIONS POUR UNE DEMARCHE QUALITE COLLECTIVE

- Pour réussir la démarche qualité "pomme(s)", faut-il prévoir : un cahier des charges haut de gamme, un cahier moyenne gamme, deux cahiers des charges : un haut de gamme et un moyen de gamme, autre?

- Pour réussir la démarche qualité "pomme(s)", faut-il prévoir : une démarcation selon les terroirs d'origine, tout 04/05, autre)

* qualité intrinsèque du produit

- Quelles propositions en matière de cahier des charges produit?
- Quelle variété de pommes? quel type (Q1 2 3)?
- Quels sont les critères de différenciation?

- qualité gustative

- contrôle avant récolte (amidon), contrôle à la récolte, contrôle à l'expédition

- sucre, sucre/acidité, fermeté, date de cueillette
- autre (*à préciser*)

- qualité sanitaire

- mode de production, analyse de résidus, concept (agriculture raisonnée, lutte intégrée...), autre (*à préciser*)

- qualité visuelle

- calibre, épiderme, catégorie, forme, face rosée, autre (*à préciser*)

- territoire, zone

- autre

***qualités du produit/service**

- **tonnage minimum pour la différenciation,**
- **logistique :** transport, stockage, emballage...
- autre (*à préciser*)

- Que proposez-vous pour réussir la démarche qualité "pomme(s)", en matière de prix : un bureau de commercialisation avec un prix fixé collectivement, tout le monde vend au prix qu'il veut et en tient les autres informés, tout le monde vend au prix qu'il veut et n'en tient pas les autres informés, autre. Quels sont les avantages et inconvénients de la solution proposée?
- Le nouveau produit "pomme" devra-t-il : être sur tous les circuits commerciaux, être proposé à tous les types d'acheteurs, n'être proposé qu'à certains acheteurs, autre. Quels sont les avantages et inconvénients de la solution proposée?
- Pensez-vous qu'il soit intéressant de travailler avec des opérateurs extérieurs (conditionnement, emballage...) au 04/05 pour cette démarche qualité ou, au contraire, pensez-vous que seuls les opérateurs 04/05 doivent participer à la démarche qualité?
- Quelles opération de promotion (au niveau du consommateur, au niveau des acheteurs...) devraient accompagner ce nouveau produit "pomme(s)"?
- Comment envisagez-vous les contrôles pour éviter fraude et tricherie sur l'origine et le niveau de qualité choisi?
- Quelle part des ventes pourrait prendre chez vous ce nouveau produit "pomme(s)"?
- Quels moyens (humains, financiers...) nécessite la mise en place d'une démarche qualité "pomme(s)"? (avez-vous : technicien, laboratoire d'analyse, système informatique)
- Selon vous, quelle différence fait le marché entre un label, une certification de conformité produit?
- Le marché a-t-il une demande en certification d'entreprise de type ISO 9002?
- Quel type de reconnaissance d'origine vous paraît le mieux convenir à la démarche qualité "pomme(s) des Alpes"? Pourquoi?
- Etes-vous favorables à des accords avec des fournisseurs? Si oui, sur quoi? Sinon pourquoi?
- Etes-vous favorables à des accords avec des entreprises de même métier que vous? Si oui, sur quoi? Sinon pourquoi?
- Etes-vous favorables à des accords avec des clients? Si oui, sur quoi? Sinon pourquoi?
- Trouvez-vous intéressant de proposer une démarche qualité sur d'autres produits que la "pomme"?

AUTRES REMARQUES

3.2 Liste des entreprises contactées

Les entreprises offreuses

Nom de la structure	Adresse
SA ROSEE DES ALPES	05110 CLARET
GARCIN FRERES (EARL)	05110 VITROLLES
SICA DES VERGERS DU BUECH	05300 EYGUIANS
CUMA CIFFRUITTS	05110 LA SAULCE
BORELLY YVES	05300 LARAGNE MONTEGLIN
ETABLISSEMENT ROUNY (SA)	05400 VEYNES
SICA DES PAVE	
ROBERT GEORGES	04100 MANOSQUE
SARL DELLAC	04100 MANOSQUE
SICA SOLEIL DES ALPES	04210 VALENSOLE
PHILIPPE LUCIEN ET FILS	
SAMUEL ET FILS	04200 MISON
SARL GAILLARD	05110 LA SAULCE
GIE REGALP	05300 RIBIERS
MILLE ET FILS (SA)	04100 MANOSQUE
SOCIETE DOMAINE SAINT LOUP	05110 CURBANS
GROUPEMENT ALPES DURANCE	04100 MANOSQUE
EARL HENRI CONIL ET FILS	04310 PEYRUIS
GAEC DOMAINE LES ESPERS	04 510 AIGLUN
GAEC DE LA BASTIDE BLANCHE	04190 LES MEES
GAEC DES PENITENTS	04190 LES MEES
EARL ROUBAUD RENEE	04310 PEYRUIS
SA FRUITS EXPANSION ALPES	04200 SISTERON
SARL SAUVY	04190 LES MEES
SCEA DOMAINE ST GEORGES	04190 LES MEES
SCEA LA THUILIERE	04800 GREOUX LES BAINS
SICA MANVAL	04100 MANOSQUE
SICA POM'ALP	04100 MANOSQUE
ALPES COOP FRUITS = SICA LES ALPES	05300 LARAGNE MONTEGLIN
ALPES VERGERS SARL	05300 RIBIERS
SA BEYNOM	05300 VENTAVON
EARL LE VERGER ALPIN	05300 RIBIERS
LIAUTAUD JEAN PIERRE.	05300 RIBIERS
SOCIETE LES VERGERS DE HAUTE PROVENCE	05300 LE POET

7 entrepreneurs n'ont pas souhaité répondre au questionnaire.

Les entreprises acheteuses**Centrales d'achat**

Nom de la structure	Adresse
CARREFOUR	13750 PLAN D'ORGON
CASINO FRANCE	13100 AIX LES MILLES
INTERMARCHE	26700 PIERRELATTE
MONOPRIX	84300 CAVAILLON
POMONA	33000 BORDEAUX
SYSTEME U	34740 VENDARGUES

Exportateurs vers la Grande-Bretagne

Nom de la structure	Adresse
CYGNE SOLEIL	84000 AVIGNON
RICHAUD et HOSHWED	84300 CAVAILLON
GERFAFRUIT	84300 CAVAILLON

3.3 Présentation générale des entreprises

Altitude, département, groupement, personnalité juridique, statut juridique, métier

Les entreprises offreuses

N°	Altitude (en m)	Département	Personnalité juridique	Statut juridique	Métier
1	500	04	maison mère	EARL	PE
2	400	04	maison mère	GAEC	PE
3	400	04	maison mère	GAEC	PE
4	400	04	maison mère	GAEC	PE
5	500	04	maison mère	EARL	PE
6	600	04		SA	PE
7	400	04	maison mère	SARL, GAEC	PE
8	400	04	maison mère	SCEA	PE
9	500	04	maison mère	SCI, EARL	PE
10	400	04	maison mère	SICA	PE
11	400	04	maison mère	SICA	PE
12	500	04		Groupement de producteurs	PE
13	600	05	affilié	Coopérative, SICA, Groupement de producteurs	PE
14	500	05	maison mère	SARL	PE
15	650	05	maison mère	SA	PE
16	500	05	maison mère	SARL, EARL	PE
17	500	05	maison mère	SARL	PE
18	600	05	maison mère	SCA	PE
19	550	04	maison mère	SICA	EC
20	400	04	maison mère	SA	EC
21	400	04	maison mère	SNP	EC
22	400	04	maison mère	SARL	EC
23	800	05	maison mère	Société privée père et fils	EC
24	600	05	maison mère	SA	EC
25	600	05	maison mère	SNC	EC
26	700	05	maison mère	SARL	EC
27	500	05	affilié	GIE	EC

Les entreprises acheteuses

N°	Département	Personnalité juridique	Métier
28	84	affilié	X
29	84	affilié	X
30	84	affilié	X
31	13	affilié	D
32	84	affilié	D
33	84	affilié	D
34	34	affilié	D
35	07	affilié	D

Taille et volume de pommes

Les entreprises offreuses

N°	Tout volume (en tonnes)	Tout fruits et légumes (en tonnes)	Pommes (en tonnes)	Golden (en tonnes)	Golden des Alpes (en tonnes)
1	1500	1500	1100	1100	1100
2	1650	1650	1650	1150	1150
3	9000	9000	9000	4500	4500
4	1000	1000	750	675	675
5	1250	1250	1250	1250	1250
6					
7	600	600	300	300	300
8	7500	7500	7500	4875	4875
9	4750	4750	4300	2150	2150
10	7000	7000	7000	3150	majorité (3000)
11	7000	7000	7000	4900	4900
12	17500	17500	14000	11250	11250
13	10000	10000	7500	6800	6800
14	2750	2750	2750	2750	2750
15	12000	12000	7900	5900	5900
16	12500	12500	11250	11250	11250
17	1500	1500	1400	900	900
18	4500	4500	4500	3375	3375
19	7500	7500	7300	3650	3650
20	7000	7000	2000	1500	1500
21	15000	15000	12000	9600	9600
22	10000	10000	9000	6300	6300
23	8500	8500	5600	3900	3900
24	6000	6000	4200	2500	2500
25	6000	6000	4800	3600	3600
26	6000	6000	3000	2700	2700
27	10000	10000	10000	8500	8500

Les entreprises acheteuses

N°	Tout volume (en tonnes)	Tout fruits et légumes (en tonnes)	Pommes (en tonnes)	Golden (en tonnes)	Golden des Alpes (en tonnes)
28	15000	15000	12000	7200	720
29	21700	21700	17500	7000	2000
30	22500	22500	13800	8970	8280
31	80000	80000	8000	2800	1400
32	90000	90000	7650	1900	135
33	50800	50800	5000	2500	1200
34	32000	32000	3200		
35			1000	600	300

Q1 Pour vous, y'a-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommes des Alpes"?

Q1-1 Perceptions de "pomme(s) des Alpes" par les offreurs

nombre de reconnaissance	"typologie"													
1 pomme (5 entrepreneurs)	pomme des Alpes													
1 pomme (1 entrepreneur)	pomme de montagne													
2 pommes (16 entrepreneurs)	pomme de plaine, marché pomme de plaine pomme sud Sisteron		pomme de montagne marché pomme de montagne pomme nord Sisteron											
3 pommes (3 entrepreneurs)	pomme de plaine	pomme de coteau, de moyenne montagne	pomme de montagne											
4 pommes (1 entrepreneur)	bas de gamme / marché français	haut de gamme / marché export	haut de gamme / marché français	très haut de gamme / marché français										
9 pommes (1 entrepreneur)	<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>													
	pommes classées selon l'altitude de production													

Q1-2 Caractéristiques de "pomme(s) des Alpes" par les offreurs

Descriptifs les plus employés	Nombre de citations
qualité gustative (8), saveur (3), goût (2)	13
couleur (6), coloration (6)	12
fermeté (9), résistance mécanique (1), texture (1)	11
altitude	10
terroir	7
face rosée	6
indice Thiault	6
conservation (1), résistance en conservation (1), capacité de conservation (1), tenue (1)	4
nord-sud Sisteron (1), sud-nord Sisteron (1), opposition nord-sud Sisteron (1), 05 plus nord Sisteron-sud Sisteron (1)	4
sol	4
sucre	4
marché	3
04 plus 05	3
plaine-coteau-montagne (1), plaine-moyenne montagne-montagne (1), plaine alluvion-coteaux-montagne (1)	3
aspect (1), aspect visuel (1), qualité visuelle (1)	3

Q1-3 Perceptions de "pomme(s) des Alpes" par les acheteurs

nombre de reconnaissances	"typologie"		
1 pomme (1 entrepreneur)	face rosée, gros calibre 05 plus Nord Sisteron		
1 pomme (1 entrepreneur)	face rosée, gros calibre 1 fournisseur		
2 pommes (4 entrepreneurs)	pomme sud Sisteron		pomme nord Sisteron
3 pommes (1 entrepreneur)	pomme export, verte et ferme	pomme marché français, jaune, gros calibre	face rosée, taux de sucre important, marché de niche

Q1-4 Caractéristiques de "pomme(s) des Alpes" par les acheteurs

Descriptifs les plus employés	Nombre de citations
face rosée	5
calibre (1), calibre 80-85 (1)	3
fermeté	3
qualité gustative (1), goût (2)	3
sucre (1), taux de sucre (1), sucre/acide (1)	3
terroir	3
couleur	2
marché	2
prix (1), pomme 05 prix de vente au consommateur plus cher (1)	2
conservation tient très bien (1), tenue-conservation(1)	2

Q1-5 Caractéristiques de "pomme(s) des Alpes" communes aux offreurs et aux acheteurs

	27 entreprises offreuses	8 entreprises acheteuses
aspect (calibre, forme, couleur, lenticelle...)	28	12
goût (qualité gustative, fermeté, taux de sucre...)	39	8
zone de production (plaine - montagne, altitude, climat...)	33	7
savoir-faire (travail, technique agricole...)	8	7
marché	8	5
terroir	7	3
autres caractéristiques du produit (conservation)	4	2
divers (variété...)	3	3

Q1-6 Une synthèse des caractéristiques de "pomme(s) des Alpes"

"terroir"				
département	04 : Sud Sisteron, Buech		04 et 05 : Nord Sisteron, Haute vallée de la Durance	
topographie	bordure Durance		coteaux bien exposés	montagne
altitude	< 400-500m		> 400-500 m	
sol	limons profonds		pierre	
climat	+		++	
savoir-faire				
rendement	100 tonnes/ha	60-70 tonnes/ha		30-50 tonnes/ha
produit				
couleur	verte (classes 3, 4, 5)		jaune (classes 6, 7, 8) et face rosée	
face rosée	0		+	
calibre	petit	moyen		gros
teneur en sucre, indice Thiault	+		++	
fermeté	+		++	
tenu en conservation	+			
marché				
couple produit/marché visé	pomme de plaine/France	pomme croquante, à taux de sucre élevé/Grande-Bretagne, Europe du Nord	pomme à indice Thiault élevé/ France	Golden face rosée / France, Europe du Sud
pommes concurrentes	Vaucluse, Bouches du Rhône, Hémisphère Sud	Val de Loire,	Limousin, Italie	Limousin, Italie, Pilât, Savoie

Q2 Quel est votre portefeuille d'activités?

Q2-1 Perception de l'univers concurrentiel par les entreprises offreuses

n°	Altitude	marché visé		concurrents															
		marché national %	marché export %	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	500			1															
2	400	0	100									1					1		
3	400	5	95	1								1							
4	400	50	50	1													1		
5	500	100	0	1			1	1											
6	600			1			1												
7	400	100	0					1				1					1		
8	400	5	95	1			1									1	1		
9	500	20	80	1	1	1						1							
10	400	10	90									1	1	1			1		
11	400	15	85	1	1			1											
12		65	35	1							1	1							
13	600	1	35	1	1					1		1							
14	500			1	1							1							
15	650			1		1	1					1							
16	500			1				1					1						
17	500	75	25	1		1	1					1							
18	600	80	20	1	1	1						1	1				1		
19	550	10	90	1	1		1					1							
20	400	100	0		1							1	1						
21	400	75	25	1	1	1						1							
22	400			1	1		1					1							
23	800																	1	
24				1								1							
25	600		30					1	1								1	1	
26	700	75	25	1	1							1							
27	500			1	1		1										1	1	

A : Limousin, B : Loire, C : Cher, D : Savoie, E : Provence, F : Hérault, G : Pilât, H : Sud-Ouest, I : Italie; J : toute la France, K : Pays-Bas, L : Amérique du Nord, M : Hémisphère sud,

N : pommes bicolores, O : produits de substitution.

Q2-2 Perception de l'univers concurrentiel par les entreprises acheteuses

n°	Altitude	marché visé		concurrents															
		marché national %	marché export %	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
28				1	1							1							
29		1	99	1	3		2	3				1	3						
30			80	1	1							1				1			
31		100	0	1		1	1			1		1							
32		100	0	1				1		1		1							
33		100	0	1			1												
34		100	0	1				2											
35		100	0	1	2														

A : Limousin, B : Loire, C : Cher, D : Savoie, E : Provence, F : Hérault, G : Pilât, H : Sud-Ouest, I : Italie; J : toute la France, K : Pays-Bas, L : Amérique du Nord, M : Hémisphère sud,

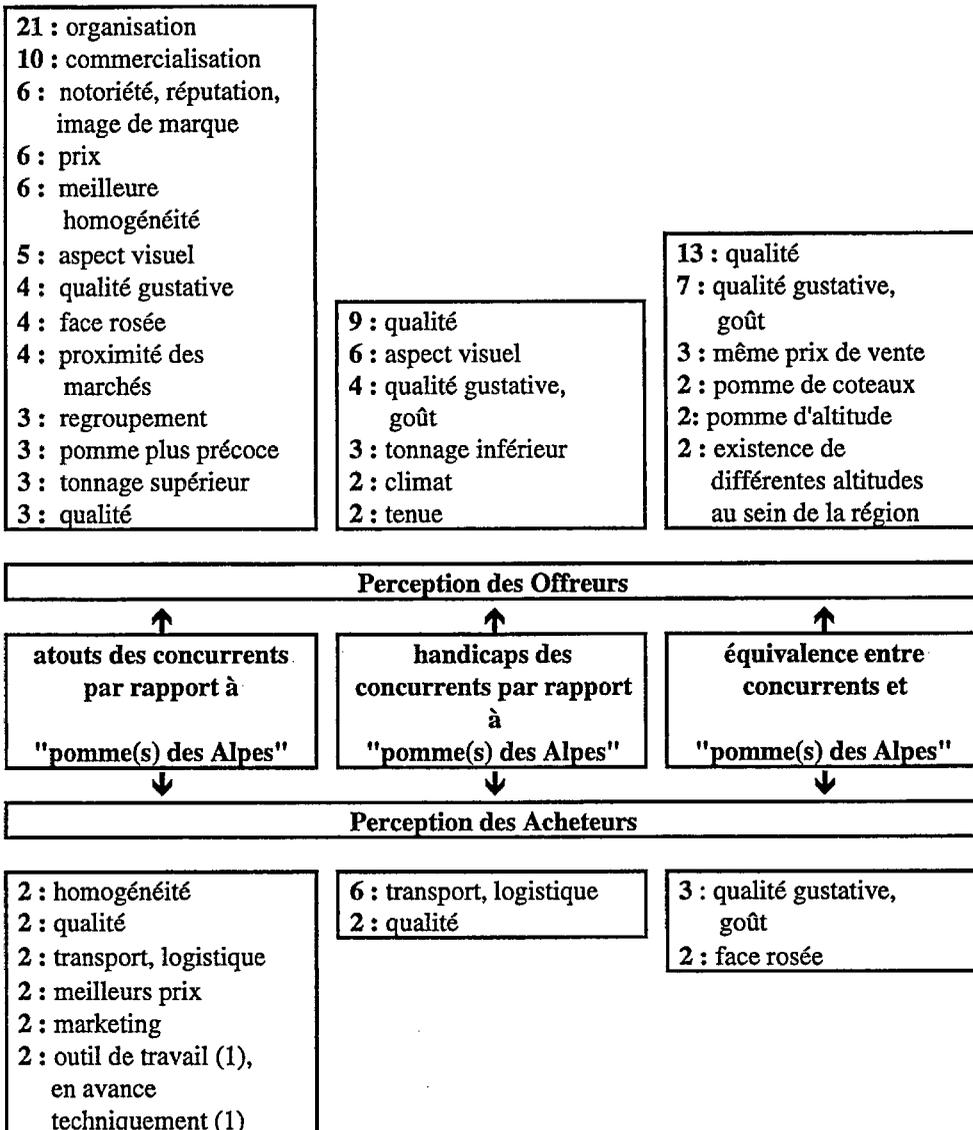
N : pommes bicolores, O : produits de substitution.

Q3 Pour vous, quels sont les concurrents de "pomme(s) des Alpes"?

Q3-1 Perception de la concurrence

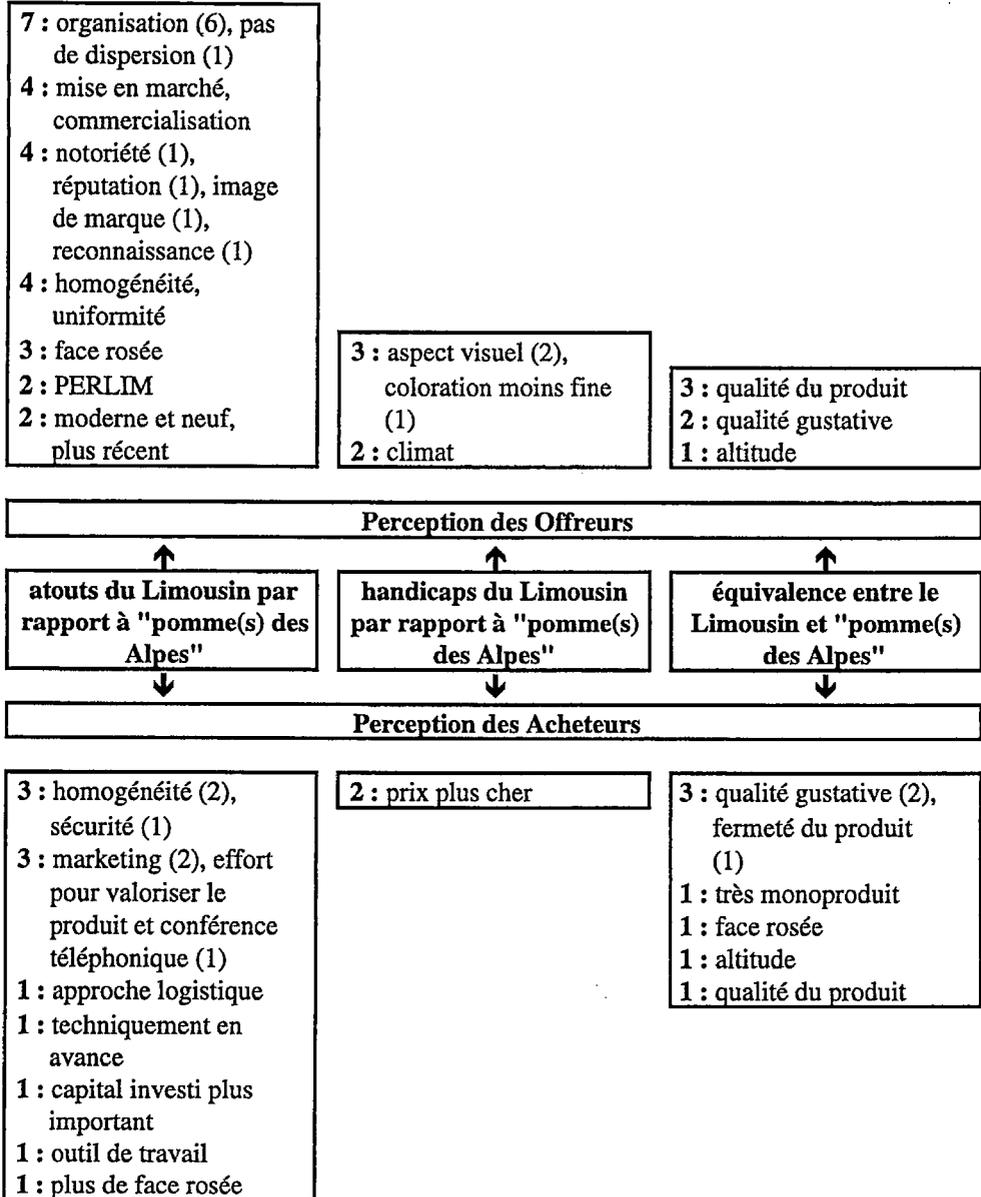
	Entreprises offreuses	Entreprises acheteuses	Total entreprises
Limousin	21	8	29
Italie (Trentin Haut Adige)	17	5	22
Loire	11	4	15
Savoie	8	3	11
Provence	5	3	8
Pilât	1	2	3
Cher	5	1	6
Hémisphère sud	9	1	10
divers (Hérault, Sud-Ouest, Pays-Bas, Amérique du Nord, pommes bicolores, produits de substitution)	11	3	14

Q3-2 Perceptions des atouts et des handicaps des concurrents de "pomme(s) des Alpes" ^[1] :



¹Les chiffres écrits en caractère gras indiquent le nombre de citations totales relevant du même groupe de descripteurs. Certains groupes sont caractérisés par plusieurs vocables car il est paru intéressant de rester le plus proche possible des termes employés par les entrepreneurs. Dans certains cas, des chiffres écrits entre parenthèses précisent la fréquence des descripteurs effectivement employés par les entrepreneurs.

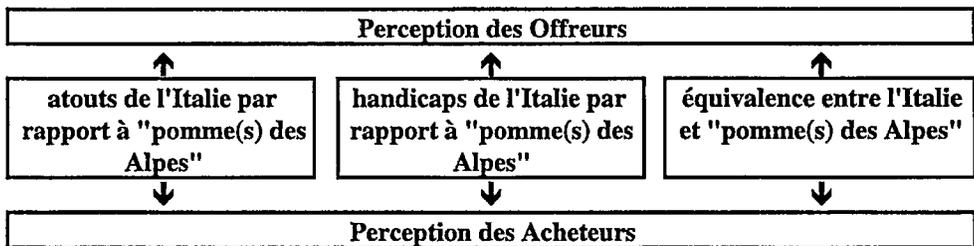
Q3-3 Perceptions du concurrent Limousin



Q3-4 Perceptions du concurrent Italie

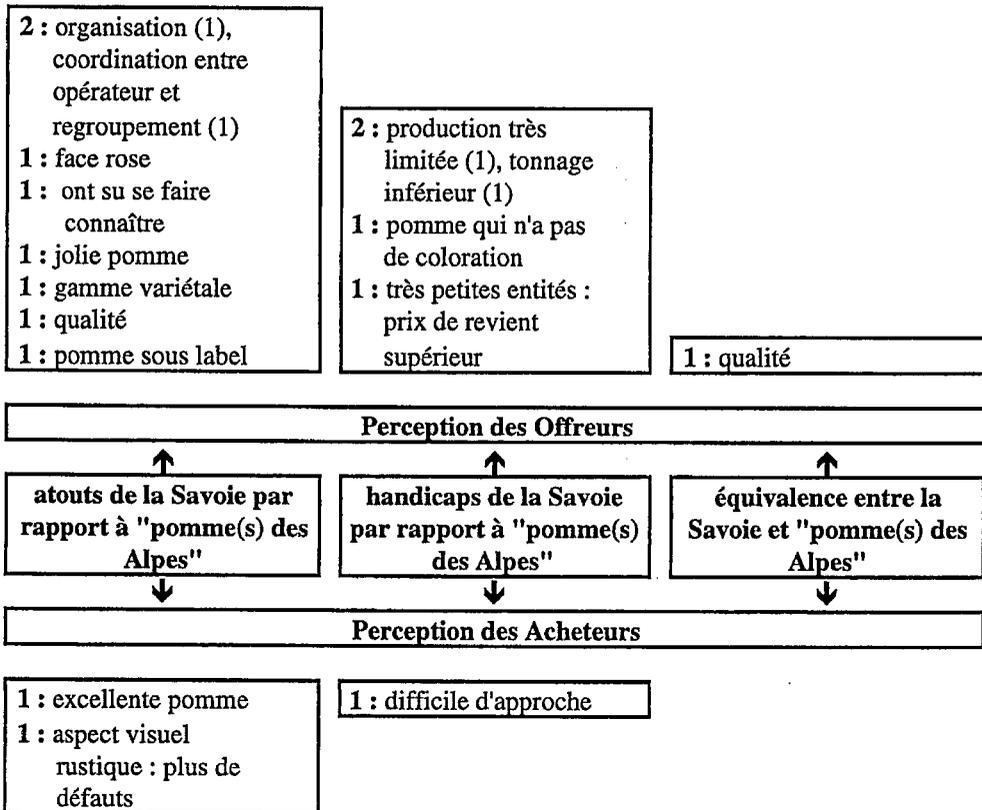
7 : organisation
 3 : qualité gustative (1),
 taux de sucre (1),
 fermeté (1)
 3 : prix bas (2), rapport
 lire et francs français
 (1)
 2 : présentation

4 : qualité
 3 : qualité gustative (1),
 caractéristiques
 organoleptiques (1),
 fermeté (1)
 2 : existence de
 différentes altitudes
 au sein de la
 région (1), existence
 aussi de pommes de
 plaine (1)

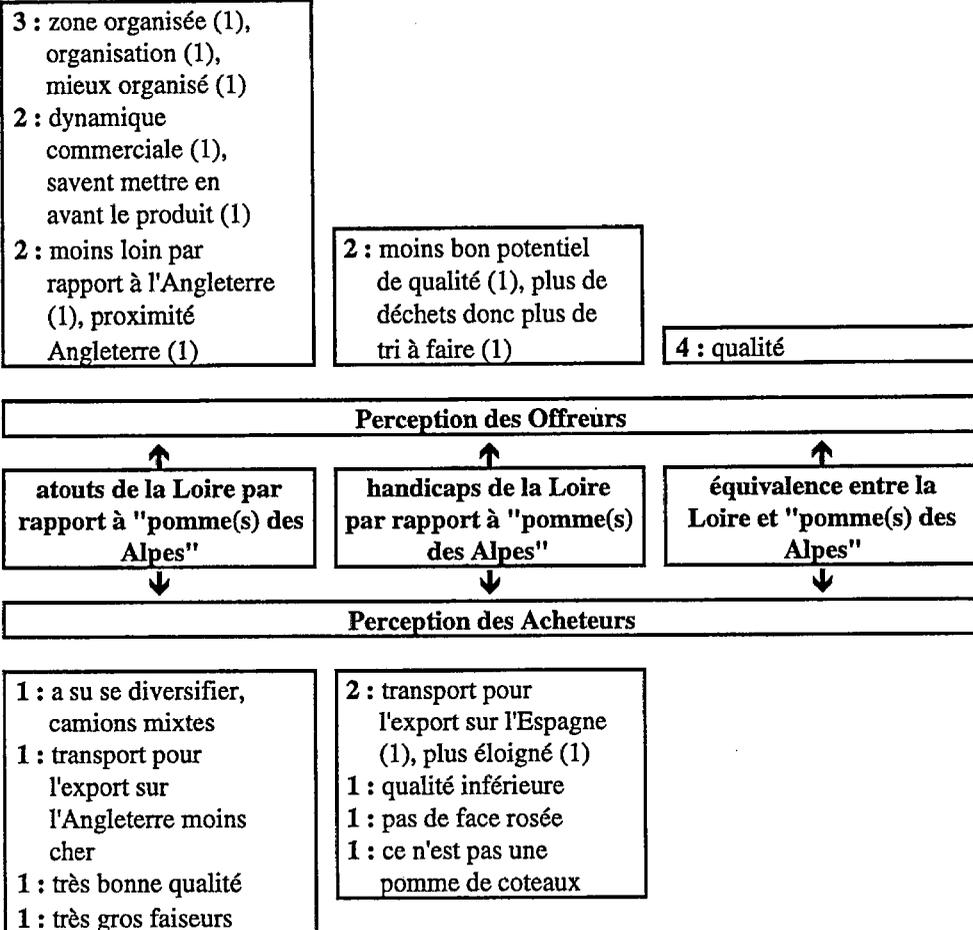


1 : pomme à face rosée

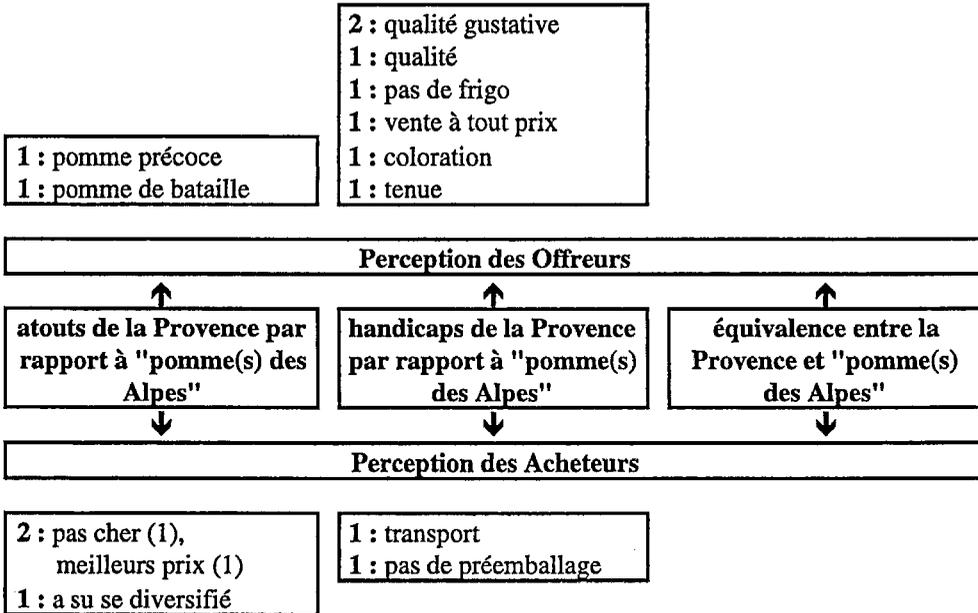
Q3-5 Perceptions du concurrent Savoie



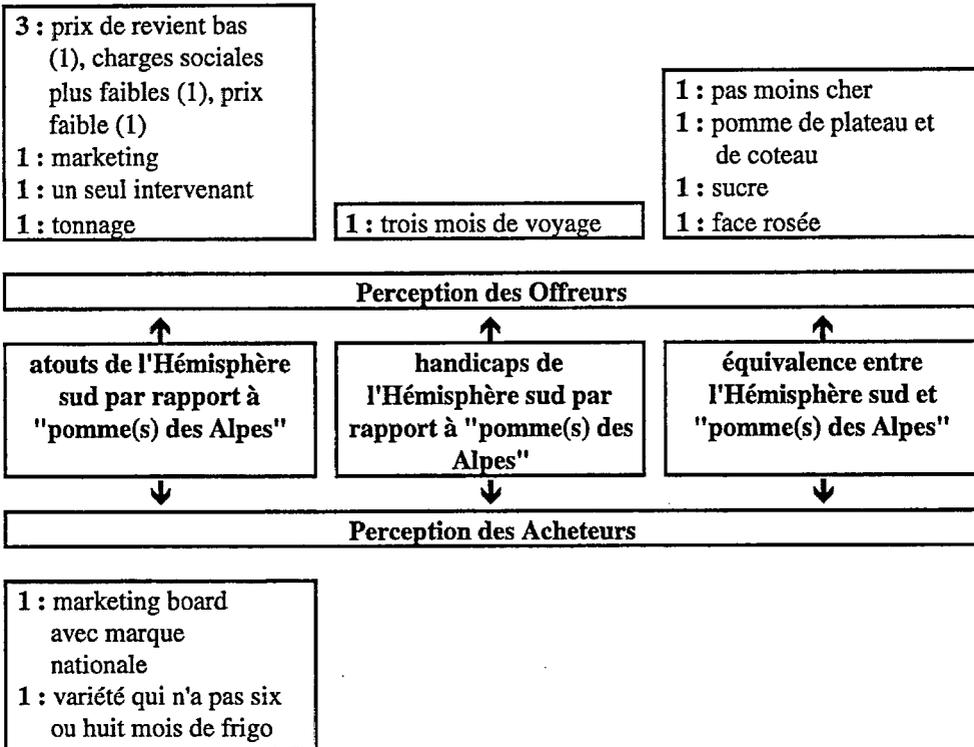
Q3-6 Perceptions du concurrent Loire



Q3-7 Perceptions du concurrent Provence



Q3-8 Perceptions du concurrent Hémisphère sud



Q4 Quelles solutions proposeriez-vous pour remédier aux handicaps de "pomme(s) des Alpes" en valorisant ses atouts?

20 : nécessité du collectif
 9 : qualité gustative du produit
 7 : tri
 6 : copie et signe officiel de qualité
 5 : promotion
 4 : production
 3 : contrôle
 3 : respect
 3 : commercialisation
 2 : traçabilité
 2 : qualité sanitaire du produit
 2 : cahier des charges
 2 : prix

Offreurs



solutions envisagées pour "pomme(s) des Alpes"

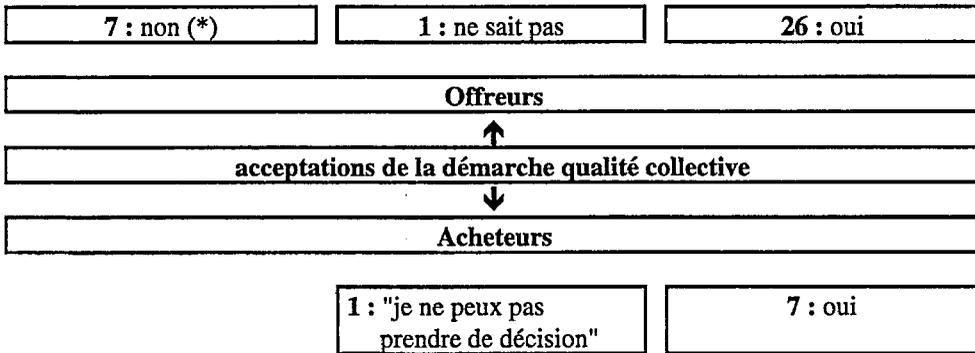


Acheteurs

7 : nécessité du collectif
 5 : commercialisation
 3 : cahier des charges
 3 : contrôle
 2 : diversification
 2 : conseil
 2 : dire la vérité (respect)
 2 : copie et signe officiel de qualité
 1 : logistique
 1 : marque distributeur
 1 : production
 1 : promotion
 1 : qualité
 2 : doutes (que des)

Q5 Accepteriez-vous de participer à une démarche qualité collective?

Q5-1 Acceptations de la démarche qualité collective



(*) : Il s'agit des sept offreurs n'ayant pas souhaité participer à la réflexion.

Q5-2 L'expérience partenariale des entreprises de "pomme(s) des Alpes"

N°	Altitude	Groupement				2	3	4	5	6
		G1	G2	G3	G4					
1	500	x								
2	400		x							
3	400		x							
4	400		x							
5	500	x								
6	600									
7	400									
8	400		x							
9	500		x							
10	400		x							
11	400		x							x
12	500	x								
13	600			x		x	x	x		
14	500				x	x		x	x	
15	650				x	x		x		
16	500				x				x	
17	500				x	x		x	x	
18	600		x			x		x		
19	550		x							
20	400	x								
21	400	x				x		x		
22	400	x				x		x		
23	800				x					
24	600				x	x				
25	600				x	x				
26	700									
27	500				x				x	x

(G1) : ALPES DURANCE

(G2) : MANOSQUE ALPES

(G3) : ALPES COOP FRUITS

(G4) : GROUPEMENT FRUITIER 05

(2) : ASSOCIATION DE PROMOTION DES POMMES DES HAUTES ALPES ET DU NORD SISTERON

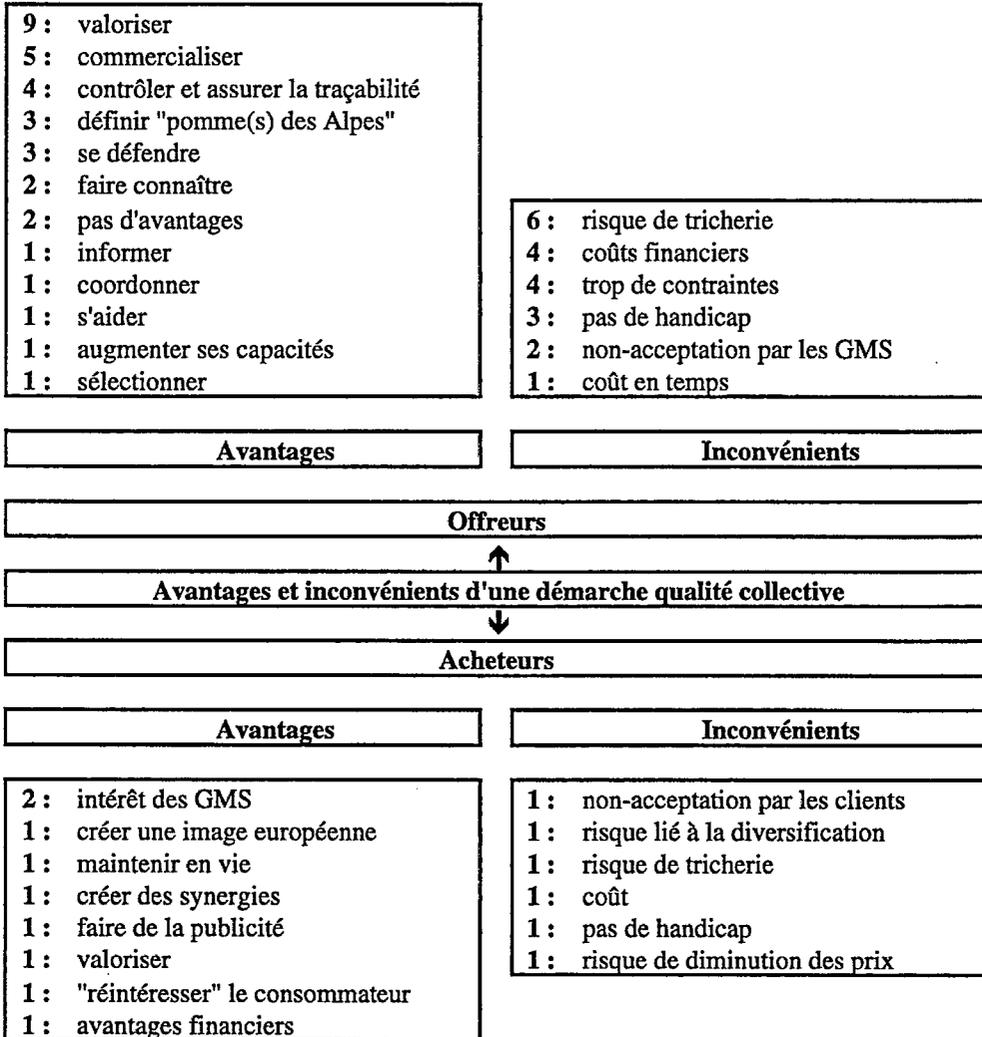
(3) : LA MARMOTTE

(4) : JEAN DE GAP

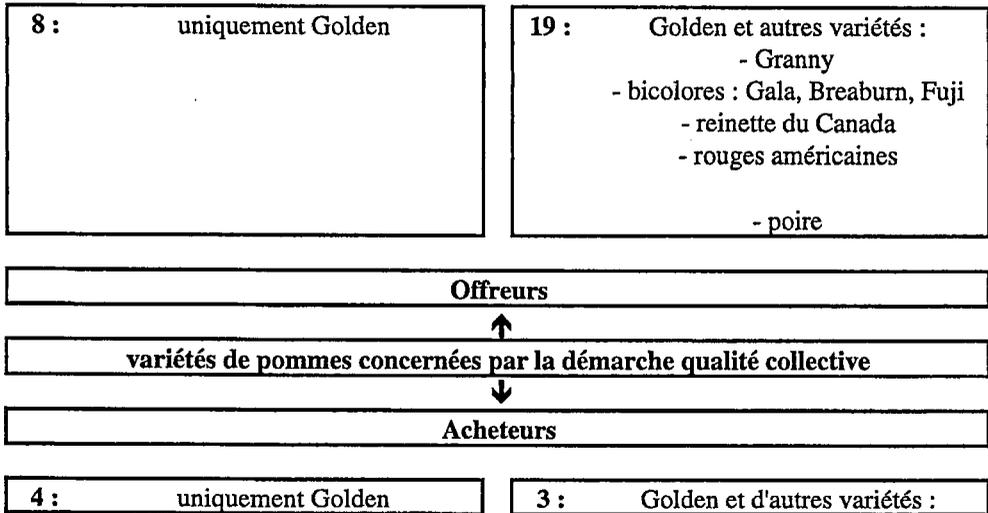
(5) : GIE PERLIM

(6) : ASSOCIATION DES GRANDES MARQUES DE POMMES

Q6 Quels avantages et quels inconvénients peuvent naître d'une démarche qualité collective "pomme(s) des Alpes"?



Q7 Quelles variétés de pommes devraient être concernées par la démarche?



Q8 Quels produits des Alpes devraient être également concernés par la démarche?

9 :	- poire
4 :	- pêche
2 :	- pomme de terre
1 :	- abricot

1 :	- agneau et boeuf
-----	-------------------

1 :	- fourniture et emballage
-----	---------------------------

14 :	oui
------	-----

6 :	non
-----	-----

7 :	ne se prononce pas
-----	--------------------

Offreurs



intérêts pour une démarche qualité collective sur d'autres produits que la pomme
--



Acheteurs

6 :	oui
-----	-----

1 :	non
-----	-----

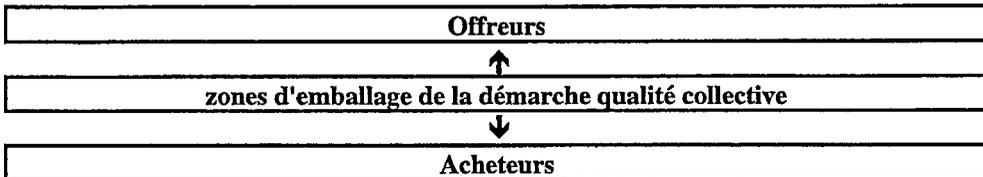
5 :	- poire
1 :	- pêche
1 :	- salade

Q9 Quelle zone de production devrait être concernée par la démarche?

14 : tout 04 et 05 = Alpes du Sud Françaises	10 : pas tout 04 et 05	1 : ne sait pas
Offreurs		
↑ zones de production de la démarche qualité collective		
Acheteurs (1)		
2 : tout 04 et 05	3 : pas tout 04 et 05	2 : ne sait pas

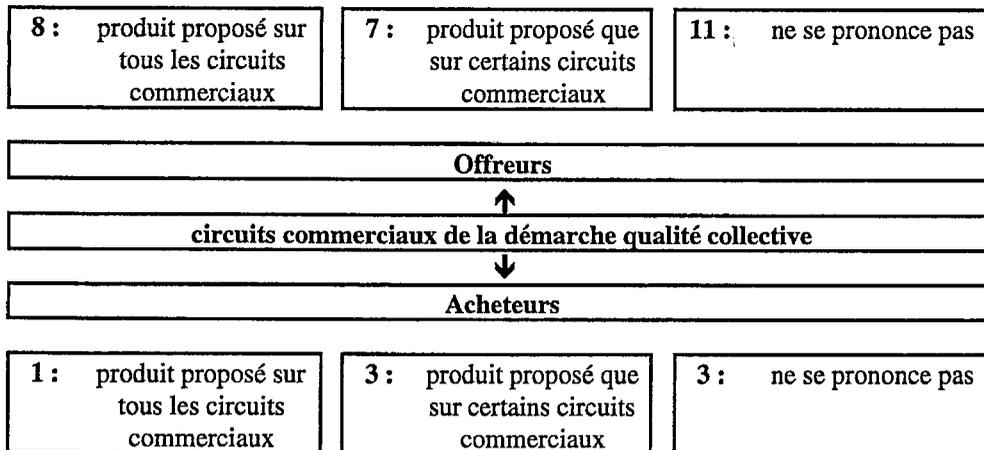
Q10 Quels emballateurs devraient être concernés par la démarche?

2 : uniquement les emballateurs implantés au Nord de Sisteron	10 : uniquement les emballateurs des Alpes de Hautes Provence et des Hautes Alpes	5 : tous les emballateurs	8 : ne sait pas
---	---	---------------------------	-----------------



4 : uniquement les emballateurs des Alpes de Hautes Provence et des Hautes Alpes	1 : éviter les fraudes	2 : ne sait pas
--	------------------------	-----------------

Q11 Quels circuits commerciaux devraient être concernés par la démarche?



Q12 Quels accords avec les clients devraient être pris?

Dans la relation client-fournisseur, les entreprises offreurs de "pomme(s) des Alpes" sont considérées ici comme des fournisseurs.

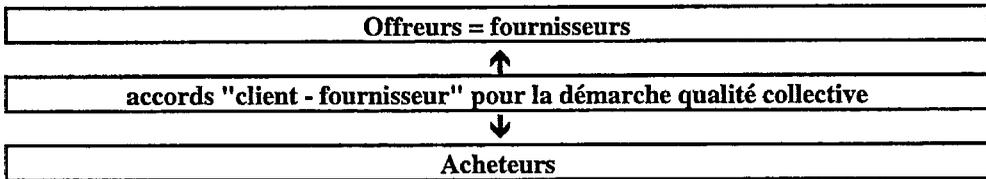
les fournisseurs offrent à leurs clients	
14 :	- quantité et calendrier
13 :	- cahier des charges, qualité, définition du produit
11 :	- campagne promotionnelle
7 :	- suivi et fidélité
3 :	- origine, traçabilité, garantie
2 :	- contacts

les fournisseurs demandent à leurs clients	
3 :	- prix
1 :	- pourcentage d'achat

23 :	oui
------	-----

1 :	non
-----	-----

3 :	autre
-----	-------



7 :	oui
-----	-----

8 :	- qualité, cahier des charges
6 :	- quantité et date
4 :	- campagne promotionnelle
2 :	- prix
2 :	- suivi
1 :	- agrément des stations tous les six mois
1 :	- prise de participation au capital social

Q13 Quels accords avec les fournisseurs devraient être pris?

Dans la relation client-fournisseur, les entreprises offreurs de "pomme(s) des Alpes" sont considérées ici comme des clients.

les clients offrent à leurs fournisseurs
3 : - prix

les clients demandent à leurs fournisseurs
9 : - qualité, cahier des charges
6 : - calendrier : tonnage et date
2 : - traitements, engrais, mode de conduite
2 : - fidéliser
2 : - campagne promotionnelle

15 : oui

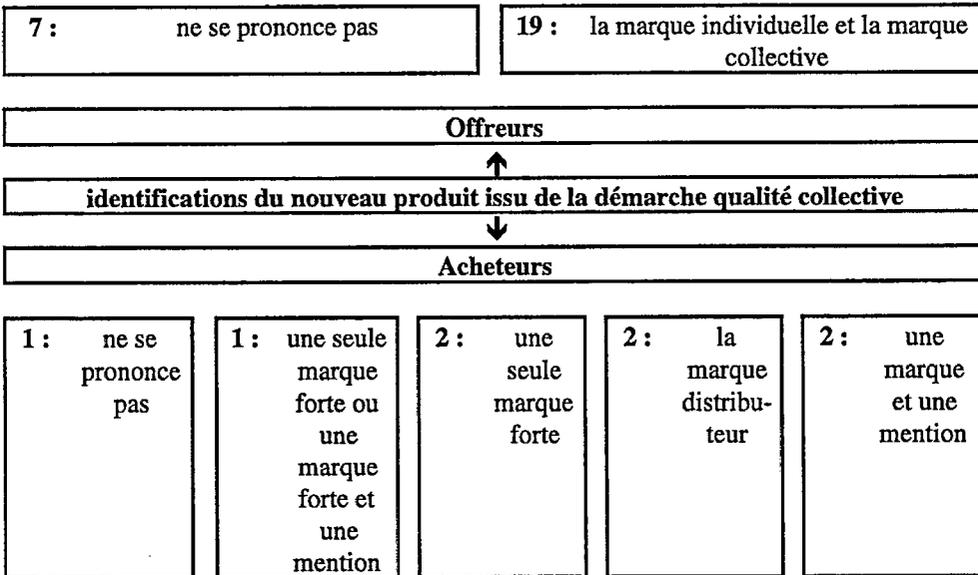
1 : non

11 : sans objet, n'achète pas ou peu à d'autres

Offreurs = clients

↑ accords "client - fournisseur" pour la démarche qualité collective
--

Q14 Quelle devrait être la relation entre marque individuelle et marque collective?



Q15 Quels signes de qualité devraient être utilisés?

12 : label	16 : certification de conformité produit associée à une indication géographique protégée	4 : autres : - appellation d'origine contrôlée (1) - marque collective (3)	4 : ne se prononce pas
------------	--	--	------------------------

Offreurs



signes de qualité pour "pomme(s) des Alpes"



Acheteurs

1 : label	2 : certification de conformité produit plus indication géographique protégée	1 : autre : - appellation d'origine contrôlée (1)	3 : ne se prononce pas
-----------	---	--	------------------------

Q16 Quel nombre et quel positionnement devraient être choisis pour le(s) cahier(s) des charges?

Q16-1 Diversités des nombres et des positionnements du (des) cahier(s) des charges

5 : deux cahiers :
haut de gamme France et
"moyenne gamme France et moyenne gamme export"

3 : deux cahiers :
haut de gamme France et
"moyenne gamme France et haut de gamme export"

1 : deux cahiers :
haut de gamme export et moyenne gamme France

1 : deux cahiers :
haut de gamme France et haut de gamme export

1 : deux cahiers :
moyenne gamme France et moyenne gamme export

1 : un cahier :
moyenne gamme France et moyenne gamme export

3 : un cahier :
haut de
gamme

3 : deux
cahiers : haut
de gamme et
moyenne
gamme

3 : un cahier
moyenne
gamme

5 : deux
cahiers :
haut de
gamme et
moyenne
gamme

marché visé : France

marché visé : export

Offreurs (*)



nombres et positionnements du (des) cahier(s) des charges

(*) l'offreur qui propose des cahiers des charges construits selon l'altitude de production des pommes ne figure pas dans cette analyse.

Q16-2 Espaces de cohésion pour les positionnements du (des) cahier(s) des charges

3 : "moyenne gamme France et haut de gamme export"

6 : "moyenne gamme France et moyenne gamme export"

15 : haut de gamme

1 : moyenne gamme

9 : moyenne gamme

7 : haut de gamme

marché : France

marché : export

Offreurs



nombre et positionnement des cahiers des charges



Acheteurs

France

exportateur

4 : haut de gamme

2 : moyenne gamme

1 : standard

2 : moyenne gamme

1 : haut de gamme

1 : une gamme par acheteur, un cahier spécifique pour chaque lot

Q17 Quels critères de différenciation devraient être choisis?

9 : aspect	19 : goût	10 : zone de production	3 : mode de production
------------	-----------	-------------------------	------------------------

Offreurs



critères de différenciation de "pomme(s) des Alpes" par rapport aux autres pommes



Acheteurs

3 : aspect	3 : goût	1 : zone de production	1 : produit sain
------------	----------	------------------------	------------------

Q20 Etes-vous capables de garantir la traçabilité de vos produits?

19 : oui	2 : non 17 : oui	4 : non 15 : oui
retrouver le nom du producteur	retrouver la date de récolte	retrouver la parcelle

Offreurs



bilan du respect actuel de la traçabilité



Acheteurs

retrouver le nom du producteur	retrouver la date de récolte	retrouver la parcelle
3 : oui 3 : non	2 : oui 3 : non	2 : oui 3 : non

Q21 Quel contrôle devrait être mis en place pour garantir la qualité gustative?

13 :	non (dont 6 cahiers des charges rassembleurs)
34 :	oui
contrôle avant récolte	

10 :	non (dont 6 cahiers des charges rassembleurs)
37 :	oui
contrôle date de récolte	

20 :	non (dont 6 cahiers des charges rassembleurs)
27 :	oui
contrôle à l'expédition	

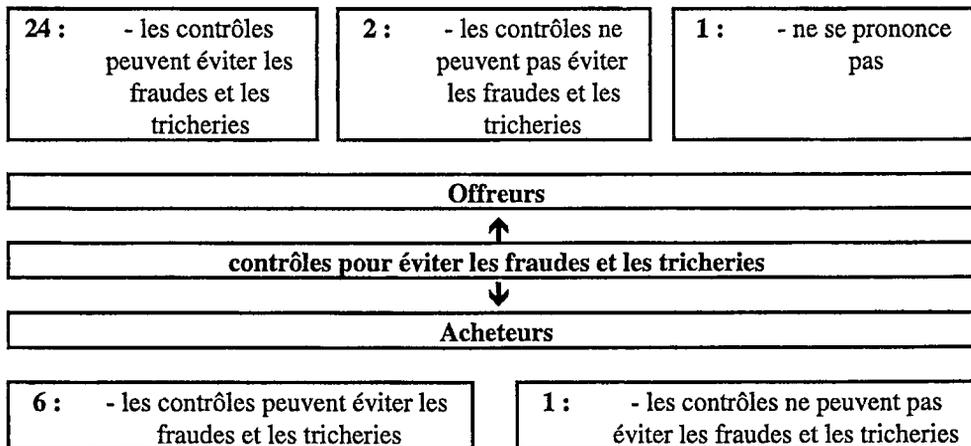


contrôle avant récolte	
3 :	oui
8 :	pas intéressé

contrôle date de récolte	
5 :	oui
6 :	non

contrôle à l'expédition	
4 :	oui
7 :	non

Q22 Comment envisagez-vous les contrôles pour éviter les fraudes et les tricheries?



Q23 Comment devrait être organisée la commercialisation?

<p>avantages</p> <p>1 : - tout le monde participe à la gestion</p> <p>1 : - informations quotidiennes</p> <p>1 : - incite à tenir, à remonter les prix</p> <p>inconvenients</p> <p>1 : - très difficile à appliquer</p>	<p>avantages</p> <p>1 : - faire circuler les contrôle qualité de stations en stations</p> <p>1 : - avec une fourchette de 15-20 centimes, les clients restent fidèles</p> <p>inconvenients</p> <p>2 : - cotations trop hautes</p> <p>1 : - manque de souplesse</p> <p>1 : - risque d'entente</p>	<p>avantages</p> <p>1 : - plus de cohérence</p> <p>1 : - pas trop de rigidité</p>
---	--	--

11 : bureau de commercialisation avec un prix fixé collectivement

7 : pas de bureau de commercialisation mais prix fixé collectivement

8 : tout le monde au prix qu'il veut et en tient les autres informés

Offreurs



modes d'organisation de la commercialisation



Acheteurs

3 : bureau de commercialisation avec un prix fixé collectivement

2 : pas de bureau de commercialisation mais prix fixé collectivement

1 : à l'aval il faut moins d'interlocuteurs

avantages

1 : - prix unique pour un produit fini et un circuit de distribution donné.

inconvenients

1 : - entente sur les prix.

avantages

1 : - prix commun

1 : - Bruxelles impose le bureau des ventes

2 : - politique identique à GRANNYSUD

Q24 Comment devrait être faite la promotion?

20 : oui, pour des opérations de promotion	2 : oui, pour des opérations de promotion mais pas tout de suite	2 : non, pas d'opérations de promotion	1 : ne se prononce pas
--	--	--	------------------------

Offreurs



choix des opérations de promotion



Acheteurs

7 : oui, des opérations de promotion doivent accompagner le nouveau produit "pommes des Alpes"

Q25 Quelles sont les capacités et les compétences nécessaires à la démarche?

5 :	- informatique
4 :	- ressources humaines
2 :	- laboratoire
2 :	- calibrage, conditionnement

9 :	oui, besoin de nouvelles capacités et compétences
-----	---

16 :	non, pas besoin de nouvelles capacités et compétences
------	---

Offreurs



capacités et compétences nécessaires pour la démarche qualité collective
--



Acheteurs

1 :	oui, besoin de nouvelles capacités et compétences
-----	---

6 :	non, pas besoin de nouvelles capacités et compétences
-----	---

1 :	ressources humaines :
-----	-----------------------

Annexe 4 : Qualité et produits alimentaires

4.1 Les signes de qualité utilisés en France	2
4.2 Les modes de production	7
4.3 Les dates de création des marques collectives et leurs motifs de création	8
4.5 L'intérêt économique des produits de qualité spécifiques	9
4.6 Les fruits et légumes français sous signe de qualité	10
4.7 Les demandes d'AOP IGP pour les fruits et légumes français et européens	11
4.8 L'intérêt des pays européens pour les signes de qualité européens	14

4.1 Les signes de qualité utilisés en France

Le label agricole :

textes de loi

- loi n° 60-808 du 5 août 1960 relative à l'orientation agricole (Journal Officiel du 7 août 1960) modifiée par :
 - * loi n°78-23 du 10 janvier 1978 relative à la protection et l'information des consommateurs de produits et de services (Journal officiel du 11 janvier 1978).
 - * loi n°80-502 du 4 juillet 1980 d'orientation agricole (Journal Officiel du 5 juillet 1980)
 - * loi n°88-1202 du 30 décembre 1988 d'adaptation de l'exploitation agricole à son environnement économique et social (Journal Officiel du 31 décembre 1988)
 - * loi n°94-2 du 3 janvier 1994 relative à la reconnaissance de qualité des produits agricoles et alimentaires (Journal Officiel du 4 janvier 1994)

- décret n°83-507 du 17 juin 1983 relatif aux labels agricoles (Journal Officiel du 19 juin 1983) modifié par :
 - * décret n°88-193 du 26 février 1988 (Journal Officiel du 27 février 1988)
 - * décret n°90-187 du 28 février 1990 (Journal Officiel du 1er mars 1990)
 - * décret n°90-836 du 20 septembre 1990 (Journal Officiel du 22 septembre 1990).

- arrêté du 20 septembre 1990 relatif à la composition et au fonctionnement de la Commission nationale des labels et de la certification de conformité (Journal Officiel du 22 septembre 1990)

- arrêté du 26 février 1998 fixant les modalités de fonctionnement des commissions régionales des produits alimentaires de qualité supérieure (Journal Officiel du 27 février 1988)

définition succincte :

"Les labels agricoles attestent qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé possède un ensemble distinct de qualités et caractéristiques spécifiques préalablement fixées dans un cahier des charges et établissant un niveau de qualité supérieur." Article L. 115-22 de la loi n°94-2 du 3 janvier 1994

La certification de produit :

textes de loi

- loi n°60-808 du 5 août 1960 relative à l'orientation agricole (Journal Officiel du 7 août 1960) modifiée par :

* loi n°78-23 du 10 janvier 1978 relative à la protection et l'information des consommateurs de produits et de services (Journal officiel du 11 janvier 1978).

* loi n°80-502 du 4 juillet 1980 d'orientation agricole (Journal Officiel du 5 juillet 1980)

* loi n°88-1202 du 30 décembre 1988 d'adaptation de l'exploitation agricole à son environnement économique et social (Journal Officiel du 31 décembre 1988)

* loi n°94-2 du 3 janvier 1994 relative à la reconnaissance de qualité des produits agricoles et alimentaires (Journal Officiel du 4 janvier 1994)

- décret n°83-507 du 17 juin 1983 relatif aux labels agricoles (Journal officiel du 19 juin 1983) modifié.

* décret n°90-836 du 20 septembre 1990 (Journal Officiel du 22 septembre 1990).

- décret n° 90-859 du 25 septembre 1990 (Journal Officiel du 27 septembre 1990) relatif à la certification de conformité des denrées alimentaires et des produits agricoles non alimentaires et non transformés.

- arrêté du 20 septembre 1990 relatif à la composition et au fonctionnement de la Commission nationale des labels et de la certification de conformité (Journal officiel du 22 septembre 1990)

définition succincte

"La certification de conformité atteste qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées dans un cahier des charges portant, selon le cas, sur la production, la transformation ou le conditionnement." Extrait article L. 115-23 de la loi n°94-2 du 3 janvier 1994.

Produits issus de l'agriculture biologique :

textes de loi

- loi n°80-502 d'orientation agricole du 4 juillet 1980 (Journal Officiel du 5 juillet 1980) modifiée par

* loi n° 88-1202 d'adaptation de l'exploitation agricole à un environnement économique et social du 30 décembre 1988 (Journal Officiel du 31 décembre 1988)

- décret du 10 mars 1981 relatif à l'homologation des cahiers des charges définissant les conditions de production de l'agriculture n'utilisant pas de produits chimiques de synthèse (Journal Officiel du 11 mars 1981)

- arrêté du 27 octobre 1987 fixant la composition de la commission nationale de l'agriculture biologique (Journal Officiel du 13 novembre 1987).
- règlement (CEE) n° 2092/91 du Conseil du 24 juin 1991 (J.O.C./E. du 22 juillet 1991) concernant le mode de production biologique de produits agricoles et sa présentation sur les produits agricoles et les denrées alimentaires.

définition succincte

L'agriculture biologique est définie par deux critères :

- une stricte limitation d'emploi des produits chimiques de synthèse : ces derniers ne sont autorisés qu'à la condition expresse de figurer sur une liste établie par la Commission nationale de l'agriculture biologique et approuvé par arrêté. Parallèlement, l'utilisation de certaines substances naturelles (nitrate de soude, nicotine) peut être restreinte pour diverses raisons (nocivité, solubilité...).
- le recours à des méthodes de production particulières pour la protection de l'environnement et des animaux (rotation des cultures, interdiction de l'élevage en claustration...)

L'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)

textes de loi

- loi du 6 mai 1919 modifiée par la loi du 6 juillet 1966 relative à la protection des appellations d'origine (Journal Officiel du 7 juillet 1966)
- décret-loi du 30 juillet 1935 relatif à la défense du marché du vin et eaux-de-vie (Journal Officiel du 31 juillet 1935)
- loi du 28 novembre 1955 (Journal Officiel du 30 novembre 1955) modifiée par la loi du 12 décembre 1973 relative aux appellations d'origine fromagères (Journal Officiel du 13 décembre 1973) précisant les conditions d'octroi de l'appellation d'origine : origine de la matière première, notoriété et originalité du produit.

définition succincte

"Constitue une appellation d'origine la dénomination d'un pays, d'une région d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité ou les caractères sont dus au milieu géographique, comprenant des facteurs naturels et des facteurs humains"
Extrait de la loi du 6 mai 1919.

Les Indications géographiques et appellations d'origine

textes de loi

- règlement (CEE) n° 2081/92 du conseil du 14 juillet 1992 relatif à la protection des indications géographiques et des appellations d'origine des produits agricoles et des denrées alimentaires

- règlement (CE) n° 1107/96 de la Commission du 12 juin 1996 relatif à l'enregistrement des indications géographiques et des appellations d'origine au titre de la procédure prévue à l'article 17 du règlement (CEE) n° 2081/92 du Conseil

- règlement (CE) n° 535/97 du Conseil du 17 mars 1997 modifiant le règlement (CEE) n° 2081/92 relatif à la protection des indications géographiques et des appellations d'origine des produits agricoles et des denrées alimentaires

définition succincte

"appellation d'origine" : le nom d'une région, d'un lieu déterminé ou, dans des cas exceptionnels, d'un pays, qui sert à désigner un produit agricole ou une denrée alimentaire :

- originaire de cette région, de ce lieu déterminé ou de ce pays

et

- dont la qualité ou les caractères sont dus essentiellement ou exclusivement au milieu géographique comprenant les facteurs naturels et humains, et dont la production, la transformation et l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée;

"indication géographique" : le nom d'une région, d'un lieu déterminé ou, dans des cas exceptionnels, d'un pays qui sert à désigner un produit agricole ou une denrée alimentaire : -

- originaire de cette région, de ce lieu déterminé ou de ce pays

et

- dont une qualité déterminée, la réputation ou une autre caractéristique peut être attribuée à cette origine géographique et dont la production et/ou la transformation et/ou l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée." Extrait article 2 du règlement (CEE) n°2081/92 du conseil du 14 juillet 1992

L'utilisation combinée des signes

	Objectif stratégique		Mode de management	
	secteur concerné	caractéristiques et positionnement du produit	signe individuel ou collectif	certification par organisme extérieur
certification de conformité produit	tout secteur	caractéristiques spécifiques	individuel ou collectif	obligatoire
label	alimentaire ou agricole	qualité supérieure	collectif	obligatoire
AOC (1) ou AOP (2)	alimentaire ou agricole	typicité + savoir-faire + zone	collectif	obligatoire
IGP + label	alimentaire ou agricole	- qualité supérieure - notoriété ou savoir-faire + zone	collectif	obligatoire
IGP + certification de conformité produit	alimentaire ou agricole	- notoriété ou savoir-faire + zone	collectif	obligatoire
AS + label	alimentaire ou agricole	recette traditionnelle de qualité	collectif	obligatoire
AS + certification de conformité produit	alimentaire ou agricole	recette traditionnelle	collectif	obligatoire

(1) : protection française

(2) : protection union européenne

Source : adaptation d'après information DGAL.

4.2 Les modes de production

La lutte raisonnée : La lutte raisonnée est une lutte phytosanitaire chimique ou la prise de décision de traiter est effectuée à partir des avertissements phytosanitaires, d'un choix de produits phytosanitaires et de seuils. Les seuils sont souvent dans la pratique défini par la présence ou l'absence du ravageur.

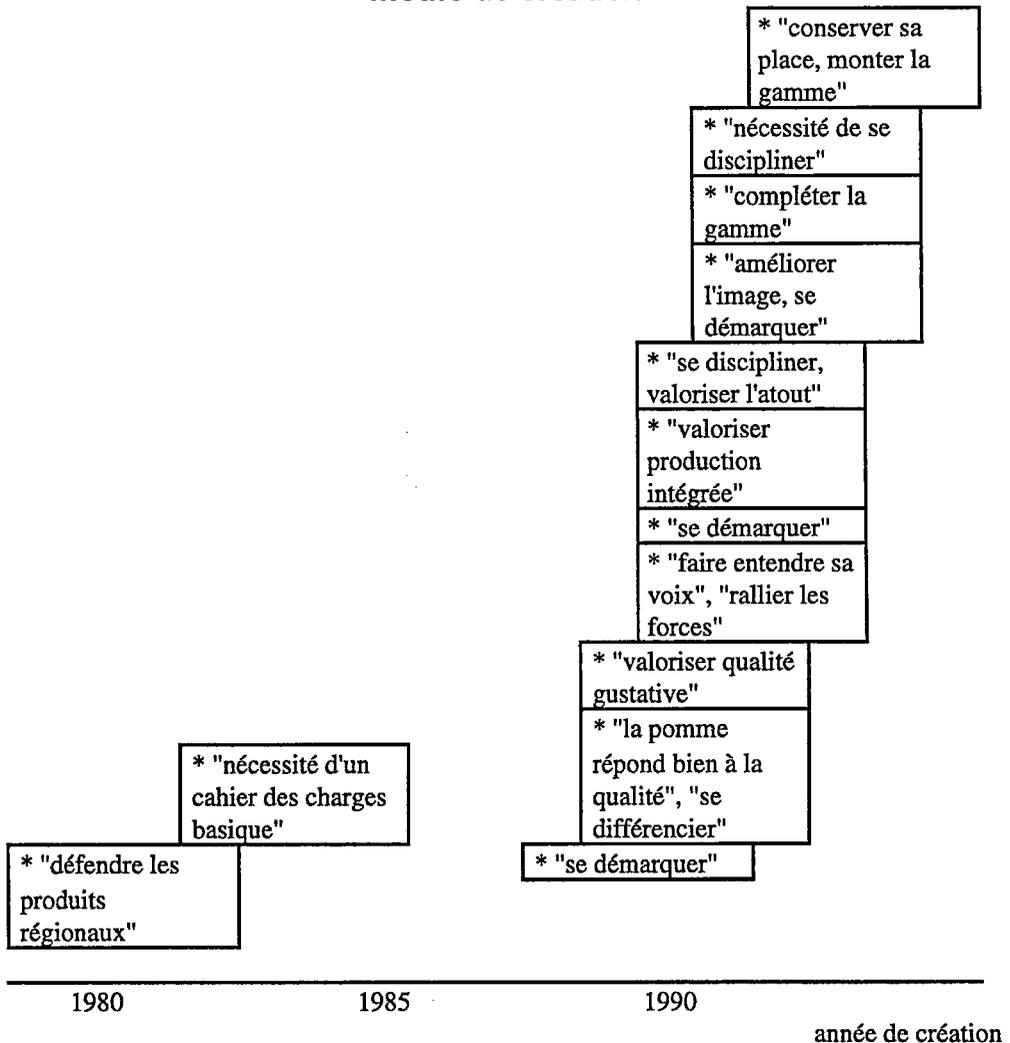
La lutte intégrée : La lutte intégrée est une lutte raisonnée associée à l'utilisation de moyens biologiques, biotechniques et agrotechniques.

La production fruitière intégrée : La protection intégrée est la lutte intégrée associée à des mesures phytotechniques pour réguler les populations et le choix des variétés résistantes. La production fruitière intégrée est la protection intégrée associée à des techniques de production raisonnée au niveau de la nutrition hydrique et minérale des arbres, de la taille, de l'éclaircissage, de l'enherbement. La production fruitière intégrée vise à l'optimum du rapport qualité/quantité des produits récoltés.

La majorité des producteurs se situent entre la lutte raisonnée et la protection intégrée. Mais il est difficile de les classer dans un type de production précis. Par exemple, certains pratiquent la protection intégrée mais en utilisant des seuils. D'autres pratiquent une lutte raisonnée associée à des mesures phytotechniques mais sans moyens biologiques ou biotechniques. Dans la pratique on distingue seulement la production fruitière raisonnée et la production fruitière intégrée.

Source : MAINIE C. de l'Ecole Nationale Supérieure d'Horticulture de Versailles.

4.3 Les dates de création des marques collectives et leurs motifs de création



- enquête portant sur : les démarches collective qualité en pomme, France.

15 responsables de marques collectives interrogés.

questionnaire téléphonique et postal

date de réalisation : 1991

questions posées : "depuis quand avez-vous mis en place un cahier des charges pour les pommes?" et "pourquoi avez-vous mis en place un "cahier des charges pommes"?"

4.5 L'intérêt économique des produits de qualité spécifiques

	produit	volume	part de marché
AOC (+ VQPRV pour les vins)	vins, alcools	24,2 Mhl	45,0%
	fromages	156 000 t	15,0%
	volailles	2 250 t	0,4%
	beurre	40 000 t	5,7%
	huiles	27 000 t	
	huîtres	1 500 t	
	fruits	26 000 t	
	légumes	1 100 t	
label rouge	tous produits		0,6%
	volailles	130 000 t	20,0%
	viande bovine	10 000 t	0,3%
	veau	6 000 t	2,1%
	jambon	5 500 t	2,8%
	blé	108 000 t	
	fromages	19 500 t	
	fruits	1 000 t	
légumes	10 000 t		
produits biologiques	tous produits		0,2%
produits fermiers			3% (vente directe) 3,5% (vente après transformation)

Source : INRA (1994)

4.6 Les fruits et légumes français sous signe de qualité

Fruits et légumes sous label rouge
<ul style="list-style-type: none"> - ail rose de Lautrec - betteraves rouges cuites sous vide (entières ou entières pelées ou en cubes) - carottes de Créances et carottes des sables - champignons "Gros Blond" - kiwis hayward du Bassin de l'Adour - melon sous label - olive de Nice - pêches et nectarines - poireaux des sables de Créances - pommes de terre de consommation "Belle de Fontenay" nature ou sous vide (pelées cuites entières ou en lamelles ou en cube) - pommes de terre de consommation bintje - pommes golden delicious - salade prête à l'emploi
Fruits et légumes sous AOC
<ul style="list-style-type: none"> - chasselas de Moissac - lentilles du Puy - noix de Grenoble
Fruits et légumes sous certification de conformité produit
<ul style="list-style-type: none"> - COVAPI (Comité pour la Valorisation de la Production Intégrée) - GRANNY SUD

Source : France. Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, Direction Générale de l'Alimentation (1993), RIA n°488, du 12 au 25 octobre 1992

4.7 Les demandes d'AOP IGP pour les fruits et légumes français et européens

PRODUIT	demande		
	d'AOP	d'IGP	non positionnée
Espagne			
Asperges de Navarre		x	
Cerise de la montagne d'Alicante		x	
Fèves d'Asturie		x	
Haricots verts El barco de Avila		x	
Lentilles de la Armuna		x	
Nèfles de Callosa d'En Sarria	x		
Poivrons du Piquillo de Lodosa	x		
Raisin de table conditionnés "Vinalopo"	x		
Portugal			
Agrume de l'Algarve		x	
Amande de Douro	x		
Ananas des Açores/S. Miguel	x		
Cerise de "Cova da Beira"		x	
Cerises de S. Juliao-Portalegre	x		
Fruit de la passion des Açores/S. Miguel	x		
Marrons de Marvao-Portalegre	x		
Marrons de Terra Fria	x		
Marrons de Padrela	x		
Marrons des Soutos da Lapa	x		
Olives en conserve de Negrinha de Freixo	x		
Pêche de "Cova da Beira"		x	
Poire de Rocha	x		
Pomme de Portalegre		x	
Pommes de Bravo de Esmolfe	x		
Pommes de "Beira Alta"		x	
Pommes de "Cova da Beira"		x	
Pommes de Alcobaça		x	
Prune d'Elvas	x		
Italie			
Abricots de Romagne		x	
Actinidia de Romagne		x	
Asperge d'Altedo		x	
Câpres de Pantelleria		x	
Cerise de Vignola		x	
Champignons de Borgotaro		x	
Châtaignes de Montella		x	

Châtaignes de Vallerano		x	
Châtaignes de Serino		x	
Châtaignes de Trente		x	
Clémentines Apirena de Calabre		x	
Concombre d'Emilia Romagna		x	
Epeautres de Garfagnana		x	
Fraise de Romagne		x	
Fraise et framboise du Haut Adige		x	
Haricots sec de Sarconi		x	
Haricots secs de Lamon Vallata Bellunese		x	
Kaki de Romagne		x	
Kiwis de Lazio		x	
Lentilles de Castellucio Norcia		x	
Marrons de Castel del Rio		x	
Marrons de Segrino		x	
Marrons de Florence		x	
Marrons de Mugello		x	
Marrons de Cuneo		x	
Melons d'Emilia Romagna		x	
Noisettes de Giffoni		x	
Noisettes de Romana		x	
Noisettes de Belice		x	
Noisettes du Piémont		x	
Noix de Bleggio		x	
Oranges sanguines de Sicile		x	
Pêches et nectarines de Romagne		x	
Poire d'Emilia Romagna		x	
Poire du Haut Adige		x	
Poires de Mantovana		x	
Poivrons de Senise		x	
Pommes de Trente		x	
Pommes reinette de la vallée d'Aoste		x	
Raisins de tables de Canicatti		x	
Salade de Romagne		x	
Salade rouge de Trévise		x	
Salade variée de Castelfranco		x	
Tomates de Sarnes Nocerino		x	
Grèce			
Amandes de Larissa		x	
Cum couat de Kerkira		x	
Figues de Vravra Markopoulou Messogion		x	
Figues sèches de Taxiarchis Evias		x	

Haricots géants NevroKopiou		x	
Haricots géants courants K Nevrokopiou		x	
Olives de table Konservolia Artas		x	
Olives de table Konservolia Agrimiou		x	
Poivrons Argiroupalis		x	
Pomme de terre K. Nevrokopiou		x	
Pommes de Pilion de volos		x	
Aubergines Tsakoniki	x		
Cerise Tragana Rodohoriou	x		
Figues séchées de Kimi	x		
Fraises Florimis	x		
Haricots géants Prespon Florinis	x		
Haricots plaqués géants Prespon Florinis	x		
KitroHelliniko	x		
Kiwi de Sperhios	x		
Oranges de Malemem de Hamia de Crête	x		
Pêches de Naoussa	x		
Pistaches d'Egina	x		
Pistaches de Fthiotida	x		
Pistaches de Markopoulo Messogion	x		
Pistaches de Megara	x		
Poires kristalia de Pilia Volos	x		
Poivrons rouges Floriais	x		
Pommes de Zagora de Pilion	x		
Pommes de Kastoria	x		
Pommes de Florima	x		
Pommes de Naoussa	x		
Pommes de Pavliami	x		
Pommes de Rodochori	x		
Pommes de terre Livanaton	x		
Pommes Delicius Pilafa de Tripolis	x		
Raisins noirs secs Korfos	x		
Raisins noirs secs Vostitsa	x		
Raisins noirs secs Zante Currants	x		
Grande Bretagne			
Pomme de terre Jersey Royal	x		
Allemagne			
fruits			
légumes			
France			
Chasselas de Moissac	x		

Noix de Grenoble	x		
Olives noires de Nyons	x		
Carottes de Créances			x
Lentilles vertes du Puy			x
Truffe noire du Tricastin			x
Ail rose de Lautrec	x		
Mirabelle de Lorraine	x		
Poireaux de Créances	x		
Pommes de terre de Merville	x		
Pommes et poires de Savoie	x		

Source : "Spécial AOP - IGP en Europe." - QUALITE INFOS, 1er mars 1994, n° 36.

4.8 L'intérêt des pays européens pour les signes de qualité européens

<p>Ces Etats ne disposent pas de législation intérieure concernant les appellations d'origine, ils se sont donc conformés strictement à la définition contenue dans le règlement 2081 pour définir les protections de ces produits.</p>
<p>Grande-Bretagne : Une AOP en fruits et légumes demandée.</p>
<p>Irlande : Cet Etat n'a pas envoyé de produits à Bruxelles.</p>
<p>Allemagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet Etat commence à avoir une législation sur les appellations d'origine. - Le nombre de produits envoyés à Bruxelles est très important. Néanmoins l'Allemagne n'a pas spécifié, dans sa première demande, la protection qu'elle souhaitait voir accorder à ces produits.
<p>Belgique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet Etat possède déjà une législation sur l'appellation d'origine. - Trois produits ont été présentés à la commission de Bruxelles, mais aucun fruit ou légume.
<p>Espagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet Etat dispose de deux types de dénomination : d'origine et de spécificité - Tous les produits déjà réglementés, dont huit fruits et légumes ont fait l'objet d'une demande automatique de protection européenne : AOP pour les dénominations d'origine et IGP pour les dénominations spécifiques.
<p>Grèce :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet Etat dispose déjà d'une réglementation sur les appellations d'origine. Dix-sept appellations d'origine, en dehors des vins, existent déjà dans ce pays. - Trente-huit fruits et légumes ont fait une demande
<p>Italie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cet Etat dispose d'une législation intérieure concernant les appellations d'origine. Trente-six appellations sont déjà reconnues en Italie. Douze autres font l'objet de dénomination officielle reconnue par des accords bilatéraux avec des pays de la communauté. - Il a envoyé à Bruxelles cent cinquante demandes dont quarante-quatre en fruits et légumes
<p>Luxembourg :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fonctionnement des produits d'origine se fait à partir de marques nationales, propriétés de l'Etat et que celles-ci sont assorties d'un cahier des charges faisant référence à l'origine du produit ainsi qu'à des critères de qualité intrinsèques aux produits. - Aucun fruit ou légume
<p>Portugal :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Portugal bénéficie déjà d'un système d'appellation d'origine. - Tous les produits bénéficiant déjà d'une appellation d'origine dans ce pays ont demandé l'accession à l'AOP. Dix-neuf fruits et légumes sont demandeurs.

Source : "Spécial AOP - IGP en Europe." - QUALITE INFOS, 1er mars 1994, n° 36.

Annexe 5 Clémentine de Corse

Résultats de l'étude Clémentine de Corse

Résultats de l'étude Clémentine de Corse

Le but de l'étude "clémentine de Corse" est de connaître les attentes des foyers consommateur sur le produit clémentine et ainsi, de mieux cerner les attributs sur lesquels porter la différenciation (garantie de l'origine, garantie du goût, garantie du mode de production...). En fonction de leur "propension à payer plus pour une garantie du produit", des populations de foyers consommateur à cibler ont été identifiées.

L'enquête porte sur deux régions : Ile de France (ILF) et Provence Alpes Côte d'Azur (PACA). La région Ile de France a été choisie car c'est une région "sur consommatrice" de clémentines [1]; la région Provence Alpes Côte d'Azur, quant à elle, étant celle où la clémentine de Corse est la plus présente. La rédaction du questionnaire s'est déroulée en deux étapes : se familiariser avec les questions posées par les gens de terrain (production, commercialisation); et connaître les attentes des ménagères. L'ébauche de questionnaire quantitatif a été ensuite testée lors d'une étude qualitative. La population à enquêter a été déterminée à partir de la méthode des quotas. 400 consommatrices en ILF et 400 consommatrices en PACA ont été interrogées. Les interviews se sont tenus en novembre et décembre 1994, pour PACA et en décembre 1994 et janvier 1995 pour ILF; car à cette époque la clémentine de Corse est présente sur le marché. Les enquêteurs ont abordé les ménagères dans la rue pour les questionner, cette méthode permettant de réaliser rapidement un grand nombre d'interviews. Les contrôles ont été fait sur place ou par téléphone sur à peu près 10% des enquêtes. Une centaine de questionnaires ont été éliminés (pas de données identitaires, mauvais remplissage...).

Le plus souvent, la Corse est perçue positivement : "soleil", "Ile de beauté", "vacances" et "voyage". Par contre, respectivement 9% et 6% des consommatrices en ILF et en PACA associent Corse à un élément négatif : terrorisme, attentat... Ces réponses peuvent être mises en parallèle avec l'association Corse et clémentine. Pour certaines, le lien est plutôt positif (42% en ILF et 49% en PACA) tandis que pour d'autres l'association Corse et clémentine est neutre ou insignifiante (44% en ILF et 48% en PACA).

Ceci est en relation avec le peu d'importance que les acheteuses accordent à l'origine dans leur critère d'achat : peu de consommatrices s'intéressent vraiment à l'origine lors de l'achat (seulement 6% en ILF et 10% en PACA trouvent l'origine très importante).

La propension à accepter de payer plus cher un produit dont le goût est garanti est élevée : 75% en ILF et 64% en PACA. De même, l'attente au niveau de la garantie d'un mode de production, plus respectueux de l'environnement ou de la santé humaine, est forte : 77% des acheteuses en ILF et 64% en PACA seraient prêtes à payer plus cher un produit portant ce type de garantie.

¹GEM. - La filière agrumicole. Rapport de synthèse. - Paris: GEM, 1994. - 49 p.

A partir de ces résultats, différents scénarios peuvent être construits par les producteurs : **ne rien faire, différencier sur l'origine uniquement, garantir un goût, garantir un mode de production, garantir un goût et un mode de production.**

Scénario n°1: ne rien faire. A part "préférer la clémentine de Corse" (5% ILF et 10% PACA), les acheteuses ont des demandes assez bien définies en termes d'épluchage, de calibre, de couleur... auxquelles les productions d'autres origines (Espagne, Maroc) répondent aussi bien, sinon mieux, que la clémentine de Corse. L'arrivée prochaine sur le marché d'autres productions avec feuilles (Espagne...) permettra peut-être de faire comprendre aux consommateurs qu'une peau verte ce n'est pas forcément synonyme de "pas mûre" ou "pas bon". Toutefois, il faut prendre en compte, qu'environ 40% des consommatrices (43% ILF et 47% PACA) ont perçu des différences de qualité en achetant de la clémentine de Corse. Cette déception peut entraîner un abandon du produit pour des origines plus "sûres et constantes".

Scénario n°2 : différencier sur l'origine. Peu de consommatrices s'intéressent vraiment à l'origine lors de l'achat (seulement 6% en ILF et 10% en PACA trouvent l'origine très importante). En outre, se différencier uniquement sur l'origine pourrait entraîner des effets pervers. En effet, il serait alors beaucoup plus facile de reconnaître les productions dont la "qualité" est variable (rappel : 40% de consommatrices trouvent des différences de qualité lors de leurs achats de clémentines de Corse) et l'identification "origine Corse" serait alors synonyme d'une identification "produit de qualité variable".

Scénarios n°3 : garantir le goût. L'attente au niveau du goût est forte : spontanément 53% des acheteuses en ILF et 38% en PACA souhaitent avoir des informations sur le goût de la clémentine de Corse. La propension à accepter de payer plus cher un produit dont le goût est garanti est élevée : 75% en ILF et 64% en PACA. Cette attente n'est pas, à l'heure actuelle, satisfaite par les autres origines. Toutefois, on note, dans les fruits et légumes, une différenciation de plus en plus axée sur le goût (AMS, SAVEOL, cahiers des charges distributeurs...). Une garantie du goût associée à une différenciation sur l'origine peut permettre à la clémentine de Corse d'avoir un positionnement original et compétitif permettant de rivaliser avec l'industrie agricole espagnole ou marocaine.

Scénario n°4 : garantir un mode de production respectueux de l'environnement ou une clémentine avec moins de produits chimiques. De même que pour la garantie du goût, l'attente au niveau de la garantie de mode de production est forte : 77% des acheteuses en ILF et 64% en PACA seraient prêtes à payer plus cher un produit portant ce type de garantie. Toutefois, il semble actuellement difficile de se différencier auprès du consommateur sur ce créneau. En effet, nombre de produits sous cahiers des charges ayant des clauses de lutte intégrée ne le communiquent pas (comment dire qu'on cultive avec moins de produits chimiques, sans risquer d'attirer l'attention sur le fait que le reste est produit avec de nombreux traitements chimiques) et, en outre, la position des GMS n'est pas encore très claire à ce niveau. De même que pour la garantie du goût, il est possible de bâtir un produit portant une garantie sur l'origine et le mode de production,

Scénario n°5 : garantir le goût et un mode de production. La garantie sur le mode de production et le goût est la stratégie du Comité Français pour la Valorisation de la Production Fruitière Intégrée (COVAPI). Le COVAPI a réussi à se positionner sur le créneau du haut de gamme en mettant en avant une garantie de la qualité gustative et du mode de production de ses pommes, abricots, poires, pêches, melon, raisin... au travers d'une certification de conformité produit.

Pour les scénarios n°3, n°4 et n°5, il est possible d'utiliser les signes de qualité mis en avant, par les Pouvoirs Publics : Appellation d'Origine Protégée (AOP), Indication d'Origine Protégée (IGP). Ces SOQ pourraient permettre de créer une synergie entre la garantie du goût ou la garantie d'une production respectueuse de l'environnement et l'origine. Pour être rentable, le sur-coût engendré par la différenciation ne doit pas être supérieur au surprix.

La démarche d'IGP peut sembler lourde en France par rapport à ce qui se passe en Europe (la France oblige à associer à l'IGP une certification de conformité produit ou un label rouge). Ces démarches contraignantes peuvent permettre de gagner la confiance des opérateurs de la filière et donc de se construire un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Le choix entre label rouge et certification est fonction du marché visé : le label n'est connu que des consommateurs français et qualifie un produit haut de gamme, tandis que la certification de produit permet de choisir le niveau de qualité que l'on souhaite et il est "reconnu" par le marché international. Une démarche qualité autour d'un produit label peut être vécue comme trop restrictive et certains producteurs peuvent être découragés et craindre que ce ne soit trop difficile ou, au contraire stimuler les "meilleurs". Commencer par une démarche de certification de conformité permet de montrer l'exemple car "ce n'est pas trop difficile" et "les quantités sous la certification sont plus importantes". Ce premier engagement peut entraîner, par la suite, les producteurs à monter la gamme.



L'ouvrage s'intéresse aux relations entre les Grandes et Moyennes Surfaces et les partenariats des PME construits autour de produits liés au lieu.

La construction de la «problématique - méthodologie» de la thèse s'élabore en trois temps. Pour aborder la recherche-action «pomme(s) des Alpes», trois types d'hypothèses et de concepts «introductifs» sont mobilisés, ceux relatifs à l'épistémologie constructiviste, ceux résumant l'expérience du chercheur et ceux caractérisant l'engagement philosophique et sociétal du chercheur.

La thèse émet ensuite des propositions d'expérience sur le couple produit/territoire «pomme(s) des Alpes» comme régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif.

Ces propositions sont alors discutées dans le cadre d'une théorie de moyenne portée, au niveau du secteur agricole. Elles s'intéressent au dirigeant de PME de production de fruits et légumes qui tente de surmonter la crise de sa mission et de sa légitimité.

Or, l'élaboration de son projet individuel, une stratégie de différenciation autour d'un produit lié au lieu, n'est envisageable que collectivement. La régulation ago-antagoniste insiste alors sur le rôle joué par la qualité dans ces processus de cohésion stratégique.

ISBN 2-85362-550-8

Prix : 210 F TTC – 32,01 €



9 782853 625500