



**HAL**  
open science

# Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. Stratégie de distinction par la construction de la typicité

Laurent Trognon

► **To cite this version:**

Laurent Trognon. Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. Stratégie de distinction par la construction de la typicité. Gestion et management. Université Montpellier I, 2005. Français. NNT: . tel-00113718v1

**HAL Id: tel-00113718**

**<https://theses.hal.science/tel-00113718v1>**

Submitted on 14 Nov 2006 (v1), last revised 11 Jul 2023 (v2)

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

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

**UNIVERSITE MONTPELLIER I**  
INSTITUT SUPERIEUR DE L'ENTREPRISE DE MONTPELLIER  
Ecole Doctorale Economie Gestion de Montpellier – ED 231  
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie - EA 714

**ENITA DE CLERMONT-FERRAND**  
Unité de Recherche "Typicité des Produits Alimentaires" - UPRES 6401

**Contribution à l'étude des stratégies  
de la petite entreprise agro-alimentaire.  
Stratégie de distinction par la construction de la typicité**

**Thèse présentée pour obtenir le grade de**  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE MONTPELLIER I**  
Spécialité : Sciences de Gestion  
Section CNU : 06

**Soutenue publiquement le 7 décembre 2005**

**Par**  
**TROGNON Laurent**

---

**Jury :**

Directeurs de recherche :

Michel Marchesnay, Professeur, Université de Montpellier I  
Louis Lagrange, Professeur, ENITA de Clermont-Fd

Rapporteurs :

Karim Messeghem, Professeur, Université d'Avignon  
Egizio Valceschini, Directeur de recherche, INRA-UMR SAD-APT Paris

Suffragants :

Ghislain de Montgolfier, Président du Champagne Bollinger, Ay  
Jean-Louis Rastoin, Professeur, ENSA Montpellier

---

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## **Mes remerciements s'adressent à :**

mes professeurs, car sans professeur point d'élève

Louis Lagrange, qui depuis 16 ans m'offre sa confiance

Michel Marchesnay, qui a su balayer mes doutes

MM. les membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail

Karim Messeghem, Ghislain de Montgolfier, Jean-Louis Rastoin, Egizio Valceschini

et bien sûr à tous ceux et celles sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour :

Anne-Marie, Daniel Barré, Rémy Delagarde, Mme Cadet, Gilbert Nuret, Georges Giraud, Marcel et Thierry Ribeyre, Philippe Guiton, Mme Dubech, Nadine Ballot, Mme et M. Blot, Mme Fanthoux, Serge Coste, Anne Godin, Mme A., Eric Dufour, Georges Hullo, Jacques Verdier, Véronique Auclair, Jean-Paul Maisonnial, Daniel Pujol, Jacques Baissat, Philippe de Francesco, M. Marie, Albert Charmensat ; les jeunes qui ont animé les repas de l'ENITA de 2001 à 2003, Romdhane Karoui, Laurent Dessaux, Salim Amor, Jonathan Rason ; Isabelle, Annabel Barthélémy, Daniel Unal ; Dark Vador, Robert H. ; Mlle E. Chanet, Mme Petrucci, André Lapeyre, M. Chassang, Frank Foulon, J.-P. Quenedey Jacques Pitavy, Mme Berland, M. Coutarel, J.-M. Rousset, Jean-Luc Fau, E. Perrinet, Guery, Jourdain, Patrice Duranthon, Catherine et Hubert Trognon, Mme Taillandier, Saurisson, Boin, Paulette et Paul Aurier, Jérôme Lelièvre, Corinne Amblard, Denis Verdier, Mme Passion, Cédric Ginier, P. Guy, M. Favy, M. Chaneac, Internet, MM. Carton, Faure, Herry, Maury, Teissier, Ceyssat, Pleimpont, Martinasso ; MM. Ripaud, Lanaud, Bioulac, Deblois, Thomas, Maret, Cassin, Burc, Ribardière, Etc. :)

*Le message essentiel est cependant destiné à Anne-Marie...*

*à Malcolm, Jean-Baptiste et Lorient*

*Et de cette nuit originelle où tâtonnent deux aveugles-nés, l'un équipé de l'outillage scientifique, l'autre assisté des seules fulgurations de l'intuition, qui donc plus tôt remonte, et plus chargé de brève phosphorescence ?*

SAINT-JOHN PERSE

Allocution au banquet Nobel (10 décembre 1960).

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1.....</b>	<b>12</b>
<b>STRATEGIE DE DIFFERENCIATION PAR LA TYPICITE.....</b>	<b>12</b>
INTRODUCTION PARTIE 1 .....	13
CHAPITRE 1 STRATEGIES DE LA PETITE ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE : DE LA DIFFERENCIATION A LA DISTINCTION .....	14
<i>Introduction</i> .....	14
<i>Section 1 Approches de la petite entreprise</i> .....	15
<i>Section 2 De la stratégie de différenciation à la stratégie de distinction.....</i>	32
<i>Section 3 La petite entreprise agro-alimentaire.....</i>	59
<i>Conclusion Chapitre 1.....</i>	91
CHAPITRE 2 LA TYPICITE DES PRODUITS ALIMENTAIRES : FACTEUR DE DIFFERENCIATION ....	93
<i>Introduction</i> .....	93
<i>Section 1 La typicité : expression d’une originalité.....</i>	95
<i>Section 2 La typicalité : expression de similitudes, outil cognitif de catégorisation .....</i>	118
<i>Section 3 Typicité, typicalité et positionnement des produits alimentaires.....</i>	142
<i>Conclusion chapitre 2.....</i>	157
CONCLUSION PARTIE 1 .....	159
<b>PARTIE 2.....</b>	<b>162</b>
<b>CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>162</b>
INTRODUCTION PARTIE 2 .....	163
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE ET POSTURE EPISTEMOLOGIQUE.....	166
<i>Introduction</i> .....	166
<i>Section 1 Emergence de la problématique</i> .....	167
<i>Section 2 Postures épistémologique et méthodologique.....</i>	180
<i>Conclusion chapitre 1.....</i>	194
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE D’ACCES AU REEL .....	195
<i>Introduction</i> .....	195
<i>Section 1 Démarche générale adoptée</i> .....	196
<i>Section 2 Collecte des informations et des données.....</i>	204
<i>Section 3 Traitement des informations et des données.....</i>	234
<i>Conclusion chapitre 2.....</i>	247
CHAPITRE 3 ETUDES DE CAS ET VALIDITE DE LA RECHERCHE .....	248
<i>Introduction</i> .....	248
<i>Section1 Construction et analyse des études de cas.....</i>	249
<i>Section 2 Critique de la méthode.....</i>	267
<i>Conclusion chapitre 3.....</i>	289
CONCLUSION PARTIE 2 .....	291

<b>PARTIE 3.....</b>	<b>294</b>
<b>STRATEGIE DE DISTINCTION PAR LA TYPICITE .....</b>	<b>294</b>
INTRODUCTION PARTIE 3 .....	295
CHAPITRE 1 LES ETUDES DE CAS.....	296
<i>Introduction</i> .....	296
<i>Section 1 Présentation Générale des cas</i> .....	297
<i>Section 2 Cas VinGoude</i> .....	310
<i>Section 3 Cas FromFam</i> .....	331
<i>Section 4 Cas FromCoop</i> .....	344
<i>Section 5 Cas VianCoop</i> .....	360
<i>Conclusion chapitre 1</i> .....	378
CHAPITRE 2 ANALYSE ET DISCUSSION .....	379
<i>Introduction</i> .....	379
<i>Section 1 Réexamen de la notion de typicité</i> .....	380
<i>Section 2 Contribution à la description des stratégies de distinction</i> .....	429
<i>Conclusion chapitre 2</i> .....	458
CONCLUSION PARTIE 3 .....	460
 <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	 <b>462</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	 <b>476</b>
 <b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	 <b>497</b>
 <b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	 <b>499</b>
 <b>TABLE DES MATIERES .....</b>	 <b>501</b>
 <b>ANNEXES.....</b>	 <b>508</b>



# Introduction générale

---

Dans un marché solvable des produits alimentaires qui évolue peu (moins de 1 % en volume en France), les entreprises s'ingénient à différencier leur offre. A mesure que la concurrence s'accroît, les caractéristiques permettant de différencier les produits entre eux se multiplient et se développent, constituant ainsi un enjeu majeur pour la stratégie des entreprises. Ces dernières années, dans le cadre des négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), une bataille a opposé Union européenne et USA sur la question de la protection des identités géographiques des produits alimentaires. Cette question cristallise un débat clé concernant la différenciation des produits alimentaires, car par delà l'indication géographique, il s'agit de protéger l'identité d'un produit reposant sur une origine particulière garante de qualités spécifiques, ce que d'aucuns qualifient de *typicité* (Casabianca, Sylvander *et al.*, 2005, Letablier et Nicolas, 1994, Salette, 1997).

La question de la différenciation des produits alimentaires et de sa protection est ancienne (Charte de Charles VI pour la défense du roquefort en 1411 ; Création de l'INAO en 1935). Cependant, les démarches dépassent le cadre de l'entreprise et sont gérées au plan de filières entières. Il s'agit alors d'une problématique relevant plus d'économie industrielle que des sciences de gestion. Pourtant, l'entreprise est directement concernée par les stratégies de différenciation. D'une part, elle s'inscrit le plus souvent dans un courant de différenciation qui l'amène à fabriquer un produit qui appartiendra à un univers de référence donné. D'autre part, au sein de ce marché de référence, elle cherchera à différencier son offre.

Récemment, Marchesnay (2001c, 2002a, 2003a) a suggéré de distinguer la stratégie pratiquée et portée par un ensemble d'entreprises à l'échelle de secteurs industriels, de celle que suit individuellement une entreprise donnée pour se différencier de ses concurrents. Il propose, en effet, en développant « *une conception entrepreneuriale de la ressource* » l'existence d'une stratégie de *distinction* qui se distinguerait de la stratégie de *différenciation*. Il note en outre que les très petites entreprises et les petites entreprises (PE) sont « *plus propices à l'émergence de stratégies de distinction* », que les hyperfirmes qui manifestent plus une forte propension aux stratégies d'imitation (Marchesnay, 1993b).

La recherche présentée ici combine ces thématiques (typicité et stratégies de la PE) dans une problématique fortement marquée par le parcours singulier de l'auteur en tant que chargé d'études, depuis une dizaine d'années, au sein de l'unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires" de l'ENITA de Clermont-Fd. Elle a en effet été nourrie de la participation à plusieurs programmes de recherche régionaux, nationaux et européens qui s'inscrivaient dans le cadre général de l'étude des stratégies des PE agro-alimentaires (PEAA). La question sous-jacente récurrente était comment la PEAA fait-elle pour "s'en sortir", en particulier lorsqu'elle est localisée dans une région dite en difficulté ? En effet, malgré des handicaps, reconnus comme inhérents à cette localisation, des PEAA, faisant mieux que survivre, se développaient. L'hypothèse qui sous-tendait ces travaux était que le caractère local (abordé notamment en terme de typicité) des produits de ces PE constituait un avantage concurrentiel qui leur permettait de s'assurer une certaine compétitivité sur le marché. Ces entreprises avaient en effet la particularité d'avoir su créer, depuis un siècle, avec le concept de typicité, un outil de différenciation et de distinction.

Lors du programme de recherche SUPPLIERS<sup>1</sup> (Lagrange, Trognon *et al.*, 2004d) qui étudiait les problèmes d'accès des PEAA au marché, la problématique de la thèse présentée dans ce document a émergé. Plus précisément, son origine tient initialement à trois observations empiriques, effectuées en 2002, que notre bagage théorique d'alors ne permettait pas d'interpréter d'une manière satisfaisante. Les dirigeants d'entreprise, cités ci-après, étaient amenés à s'exprimer sur les caractéristiques de leurs produits :

- Mme D. caviste (CA: 0,2 M€ en 2001 ; ETP<sup>2</sup> : 3) dans une petite ville de Corrèze s'exprime ainsi au sujet des vins AOC<sup>3</sup> d'un viticulteur avec lequel elle entretient d'excellentes relations professionnelles : « ... nous avons le *Domaine de Poulade et l'Authentique*. C'est d'ailleurs mon fils qui est à l'origine de ce second vin, il lui a toujours conseillé de faire un vin de qualité supérieure, c'est la belle bouteille là-bas [sur le présentoir] ».
- M. V., directeur commercial d'une importante entreprise de négoce en vin (CA: 35 M€ en 2001 ; ETP : 36) : « *Le Cahors n'a pas de spécificité particulière. C'est une*

---

<sup>1</sup> This publication derives from the EU funded project on 'Supply chains linking food SMEs in Europe's lagging rural regions' (SUPPLIERS, QLK5-CT-2000-00841). The collaborating laboratories are: SAC, UK (Coordinator); Coventry University, UK; University of Wales, Aberystwyth, UK; The National Food Centre and the Rural Economy Research Centre, Teagasc, Ireland; ENITA Clermont-Ferrand, France; CIME IAE de Caen, France; University of Patras, Greece; SIRRT, University of Helsinki, Finland; MAAE at the AU of Krakow, Poland.

<sup>2</sup> CA : chiffre d'affaires ; ETP : équivalent temps plein annuel.

<sup>3</sup> Appellation d'Origine Contrôlée. Cf. Part.1, Chap.2, p.99.

*appellation comme un Bergerac. Il n'a pas de spécificité particulière. C'est la dénomination Cahors, le Cahors qui est demandé ».*

- Mme et M. R., dirigeants de VinGoude vin (CA: 0,2 M€ en 2001 ; ETP : 3) une entreprise viticole au sein d'une aire d'AOVDQS<sup>4</sup>, revendiquent le caractère atypique d'une partie de leur vignoble et l'élaboration de « *vins atypiques de l'appellation* ». M. R. précise sur une plaquette : « *Dès ma première vinification en 1987, j'ai compris l'exceptionnel Terroir que j'allais devoir révéler. Mes rêves étaient là, peuplés d'idées extravagantes pour notre région viticole. D'abord élaborer des vins liquoreux. C'est chose faite depuis 1997, que ce soit en vendange dite tardive ou en vin de paille. Ensuite, vinifier un [appellation de VinGoude] de très forte personnalité avec du [cépage de la région] récolté à la main, élevé sur lies en barriques* ».

Ces trois citations peuvent paraître bien banales. Pourtant, elles interrogent la notion de typicité, sa construction et la stratégie d'entreprise qui la sous-tend. En effet, selon les discours académiques et institutionnels, la typicité d'un produit alimentaire est généralement considérée comme une réalité en soi qui : résulte d'une combinaison de facteurs naturels et humains construite au plan de la filière ; s'observe sous forme de caractéristiques sensorielles ; est finalisée dès la sortie de l'entreprise agro-alimentaire ; relève d'une stratégie de différenciation. Comment dès lors interpréter :

- l'apport du fils de Mme D. à la typicité des vins de son fournisseur, voire de l'AOC ; les membres de la supply chain d'une PEAA pourraient-ils participer à la construction de la typicité ?
- les interactions entre l'atypicité des vins de VinGoude et la typicité de son AOVDQS ; jusqu'à quel point une certaine "atypicité" est tolérée dans un modèle, et celle-ci n'influence-t-elle pas l'évolution du modèle ?
- la « *belle bouteille* » désignée par Mme D. ; la typicité ne se réduit-elle qu'à des caractéristiques tangibles intrinsèques ?
- le discours de M. V. ; la différenciation de filière ne se réduirait-elle qu'à un nom ?
- la démarche de sur-différenciation de VinGoude au sein de son appellation ; est-ce encore une stratégie de différenciation ?

Dans une démarche abductive, composée d'une succession d'aller-retour entre théories et terrain, la problématique de cette recherche s'est affinée. La question principale se formule ainsi : *comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se*

---

<sup>4</sup> Appellation d'Origine Vin délimité de Qualité Supérieure. Cf. Part.1, Chap.2, p.99.

*distinguer sur un marché différencié ? Elle sera traitée selon l'idée directrice suivante : la typicité des produits alimentaires ne se limite pas à celle reconnue et codifiée par l'interprofession, dans une construction qui s'inscrit dans une stratégie de différenciation sectorielle. C'est aussi une construction qui s'effectue tout au long de la supply chain (SC), au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux), en fonction de ses ressources et compétences et des attentes de ses clients. La typicité est ainsi à la fois moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.*

Cette recherche s'inscrivant dans une posture épistémologique constructiviste, il s'agira alors d'argumenter la thèse proposée. A cette fin, le plan de ce document se composera de trois parties artificiellement progressives (dans la chronologie de la recherche, les trois parties ont été développées simultanément). La première décrit les concepts clés et leur combinaison dans la question de recherche tout en précisant l'état de nos connaissances théoriques à l'abord du terrain. Les notions de stratégies de distinction et de différenciation, de PEAA, de filière, de supply chain, de typicité, de typicalité y sont en particulier développées. La seconde traite de la construction de la recherche. Elle précise ses postures épistémologique et méthodologique, définit les outils d'accès au réel et leur utilisation (en particulier entretiens semi-directifs et études de cas) et examine la validité de la recherche et de ses propositions. La dernière partie enfin décrit tout d'abord le terrain et le choix des études de cas, présente celles-ci puis en propose une analyse verticale et horizontale permettant, d'une part, de réexaminer la notion de typicité et, d'autre part, de discuter la notion de stratégie de distinction.

# Partie 1

---

## Stratégie de différenciation par la typicité

## Introduction Partie 1

La problématique de notre recherche combine cinq concepts principaux : PE ; agro-alimentaire ; stratégie ; supply chain ; typicité. L'objectif de cette Partie est de les présenter en s'appuyant sur une revue de la littérature constituée sur une dizaine d'années. Cependant, l'abondance des contributions sur ces thèmes est telle que nous assumons son caractère partiel. En outre, il est utile de préciser qu'elle a été élaborée tout au long de la recherche. En effet, l'état de l'art présenté dans cette Partie n'a été finalisé que partiellement *ex ante*. La logique abductive de cette recherche est bien partie d'une conception théorique initiale. Mais, les nombreux aller-retour entre terrain et théorie, suscités par la recherche d'interprétation de données empiriques inattendues, ont amené à l'étude de théories alternatives dont les fondements devaient être présentés dès le début de ce document. Il en va ainsi des notions de supply chain et de stratégie de distinction, que nous englobions initialement, respectivement, dans celles de filière et de stratégie de différenciation. En revanche, la notion de typicité présentée dans cette Partie reflète assez précisément la connaissance que nous en avons, avant d'aborder le terrain en 2002. Cette notion étant particulièrement complexe, l'étude de la littérature récente a été reportée dans la troisième Partie de ce document, où elle constitue un résultat de recherche significatif.

Dans cette perspective, cette partie se compose de deux chapitres qui permettent de définir l'ensemble des termes nécessaires à la compréhension de la problématique de cette recherche et sa formulation. Le premier traite des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. D'une part, il cerne la notion de petite entreprise et la replace dans le contexte agro-alimentaire. Ce faisant, il définit les notions de filière et de SC utiles à la compréhension de l'environnement de la petite entreprise agro-alimentaire (PEAA). D'autre part, il étudie la notion de stratégie et en particulier les deux courants théoriques à l'origine des notions de stratégies de différenciation et de distinction. La seconde étudie la notion de typicité des produits alimentaires et analyse son rôle en terme de positionnement dans une perspective marketing. Celle-ci amène à s'interroger d'une part sur les rapports entre typicité et typicalité, et d'autre part sur la construction de la typicité, notion centrale de notre problématique.

# Chapitre 1

## Stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire : de la différenciation à la distinction

### Introduction

Les notions de petite entreprise et de stratégie font partie du langage courant. Celle d'agro-alimentaire est peut-être plus rare mais tout individu peut s'en faire aisément une idée. En revanche, leur combinaison sous la formule *Stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire* est plus ésotérique et peut être interprétée différemment, selon les grilles de lecture.

L'objectif de ce chapitre est d'apporter les éléments nécessaires à sa compréhension dans le cadre de cette recherche. Trois sections s'y emploient d'une manière progressive. La première étudie la notion de petite entreprise et précise celle qui a été retenue. La seconde s'intéresse à la notion de stratégie d'entreprise et présente deux courants théoriques, l'école du positionnement et l'approche fondée sur les ressources, lesquels sont respectivement à l'origine des notions de stratégies de différenciation et de distinction. Enfin, la dernière section traite de la petite entreprise agro-alimentaire et de sa stratégie lorsqu'elle se fonde sur le terroir. Ce faisant, elle précise la notion de système agro-alimentaire et présente deux outils essentiels pour l'aborder, la filière et la supply chain.

## Section 1

# Approches de la petite entreprise

---

### INTRODUCTION

---

Comme en témoigne une chanson contemporaine en France<sup>5</sup>, la notion de petite entreprise fait partie du langage courant. Pourtant, la définir n'est pas aisé, et nombre d'auteurs soulignent la diversité des définitions de PE (Julien P.-A. et Marchesnay, 1988) comme de PME (petites et moyennes entreprises), notion qui l'englobe dans la littérature économique et de gestion (Duchéneau, 1995, Julien P.-A. (Dir.), 1994). Cette variété de définitions est couramment associée à la variété des approches. Pour Torrès (1997), il s'agit là de la marque que le concept de PME constitue un paradigme<sup>6</sup> et se référant à Chalmers (1987), il précise qu'un paradigme doit être suffisamment flou pour inclure en son sein une grande diversité de situations<sup>7</sup>.

L'objet de cette section n'est pas de réécrire maladroitement d'excellents ouvrages sur la thématique des PME, en particulier de la PE, mais de préciser notre approche conceptuelle de la notion de PE, au-delà de ce que permettrait la seule formulation d'une définition lapidaire. Pour cela, nous glisserons des notions de grande entreprise et de PME à celle de PE et de considérations quantitatives à des considérations qualitatives. Nous montrerons qu'en dessous d'une taille de 50 salariés, les petites entreprises étudiées se caractérisent ici par le rôle primordial de leur dirigeant, leurs capacités de réactivité et d'adaptabilité, et un principe de proximité, voire d'encastrement (*embeddedness*).

---

### § 1. PME : UN CONCEPT COURANT ET DES COURANTS DE PENSÉE

---

#### A) PME : UN CONCEPT ELASTIQUE ET A GEOMETRIE VARIABLE

Sémantiquement, la PME est une catégorie d'entreprises particulières se différenciant de "la" grande entreprise par une taille inférieure. Catégorie hétérogène qui comprend des petites et

---

<sup>5</sup> *Ma petite entreprise* d'Alain Bashung, 1994, Chatterton.

<sup>6</sup> « Le paradigme pris dans un sens large signifie la "matrice disciplinaire". Il représente l'ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné [une communauté scientifique] ». (Kuhn, 1972)



des moyennes entreprises. Ainsi, sans même avoir abordé le domaine de la gestion, le flou du concept apparaît. Le comble semble être atteint lorsque des auteurs sérieux, n'hésitent pas, par souci de précision, à surqualifier la PME de "grosse" sans l'avoir définie au préalable (Saporta, 1989).

### **1) L'EFFECTIF SALARIE**

Le critère le plus fréquemment utilisé pour distinguer les entreprises entre elles est le nombre de leurs salariés. Le concept de PME connaît, pour ce critère, une certaine élasticité selon les sources. Ainsi, communément, les économistes entendent par PME une entreprise comptant moins de 500 salariés. C'est également la définition retenue aux USA.

Eurostat (2000), l'Office statistique des Communautés européennes, utilise d'autres seuils de taille et distingue : les entreprises individuelles (1 employé) ; les très petites entreprises (2 à 9 employés) ; les petites entreprises (10 à 49 employés) ; les moyennes entreprises (50 à 249 employés) ; les grandes entreprises (250 à 499 employés) ; les très grandes entreprises (500 employés et plus).

L'OCDE, quant à elle, distingue : la micro-entreprise (1 à 4 employés) ; la très petite entreprise (5 à 19 salariés) ; la petite entreprise (20 à 99 salariés) ; la moyenne entreprise (100 à 500 salariés). Dans une publication récente (2000), elle note que, le plus souvent, les définitions utilisées par les différents pays limitent la taille supérieure à 250 salariés pour la PME, à 50 pour les PE, et à 10 pour la micro-entreprise.

En France, l'INSEE (1996) distingue la très petite entreprise dont l'effectif salarié est inférieur à 20 personnes et les PME qui comptent de 20 à 500 salariés.

### **2) AUTRES CRITERES DE TAILLE**

L'effectif salarié n'est qu'un élément de segmentation, d'autres critères de taille peuvent être utilisés pour la classification (chiffre d'affaires ; valeur ajoutée ; total du bilan ; montant des capitaux propres ; capitalisation boursière ; taille du marché ; etc.). Le système de classification peut utiliser une combinaison de critères de tailles mais également d'autres critères parfois plus complexes à évaluer (degré de centralisation de la gestion ; degré de complexité ; degré de dépendance vis-à-vis des entreprises clientes,

---

<sup>7</sup> « Il est dans la nature d'un paradigme de résister à une définition précise ». (Chalmers, 1987:153).

appartenance/indépendance vis-à-vis d'un groupe ; etc. - Julien et Marchesnay, 1988). De fait, le concept varie selon les auteurs et leurs problématiques.

En première approche, nous retiendrons les définitions couramment utilisées par l'Union européenne qui combinent des critères de nombre de salariés, de chiffre d'affaires ou de montant du bilan et d'indépendance.

En 1996, la Commission des Communautés Européennes<sup>8</sup>, « *considérant [notamment] que le critère du nombre de personnes occupées est certainement l'un des plus significatifs et doit s'imposer comme critère impératif mais que l'introduction d'un critère financier est un complément nécessaire pour appréhender la véritable importance d'une entreprise, ses performances et sa situation par rapport à la concurrence* », a recommandé d'utiliser les définitions suivantes :

- **Les petites et moyennes entreprises (PME)** sont définies comme des entreprises :
  - employant moins de 250 personnes ;
  - et dont :
    - soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'euros,
    - soit le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros ;
  - et qui respectent le critère de l'indépendance.
- **La petite entreprise** est définie comme une entreprise :
  - employant moins de 50 personnes ;
  - et dont :
    - soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 7 millions d'euros,
    - soit le total du bilan annuel n'excède pas 5 millions d'euros ;
  - et qui respecte le critère de l'indépendance.

Cette recommandation désigne sous le nom de micro-entreprises, les entreprises employant moins de 10 salariés. Pour celles-ci, nous préférons la dénomination **toute petite entreprise (TPE)** qui semble plus couramment employée dans la littérature de gestion.

---

<sup>8</sup> 96/280/CE: Recommandation de la Commission, du 3 avril 1996, concernant la définition des petites et moyennes entreprises *Journal officiel CE*, n° L 107 du 30/04/1996 p. 0004 – 0009, (1996).

Elle précise par ailleurs que « *le nombre de personnes employées correspond au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année, le travail à temps partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'UTA* ».

Enfin, elle considère « *comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas.*<sup>9</sup> ».

Pour définir une PE, la prise en compte des conditions de taille sont nécessaires mais pas suffisantes. Les différentes approches théoriques en économie et gestion se distinguent par la prise en compte d'autres paramètres.

## **B) LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PME**

Deux grands courants se distinguent concernant l'approche théorique de la PME.

Le premier, qui relève de l'analyse économique orthodoxe tend à nier son existence ou considère qu'il s'agit, tout au plus, de structures éphémères et transitoires. Selon les principes d'économies d'échelle et de variété, toute prolifération de PME ne peut correspondre qu'à une période de crise. Elle est donc toujours suivie par une phase de concentration. La PME ne constituerait alors qu'une étape du développement vers la grande entreprise (Churchill et Lewis, 1982).

Au sein de ce courant, il faut mentionner l'approche théorique de la firme selon Penrose (1959) car il y sera fait référence dans la Section suivante. Cette auteure propose une explication de la cohabitation des petites entreprises avec les plus grandes par le fait que le développement de ces dernières laissent libre des "interstices" de marché que d'autres entreprises (en particulier les plus petites) investiront, saisissant ainsi leurs opportunités de croissance. Bien que cette approche postule l'alternative croissance ou disparition de l'entreprise, elle peut être interprétée comme un pont vers le second courant, notamment au

---

<sup>9</sup> « Ce seuil peut être dépassé dans deux cas :

- si l'entreprise est détenue par des sociétés publiques de participation, des sociétés de capital à risque ou des investisseurs institutionnels et à la condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise,
- s'il résulte de la dispersion du capital qu'il est impossible de savoir qui le détient et que l'entreprise déclare qu'elle peut légitimement présumer ne pas être détenue à 25 % ou plus par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas ».

travers de la reconnaissance du rôle crucial de l'entrepreneur et de l'existence de territoires économiques propices au développement de petites entreprises.

Le second courant estime que la PME n'est ni une grande entreprise en devenir ni l'expression d'un défaut du système de marché. Cette approche relevant notamment du courant de l'économie des coûts de transaction montre que les PME occupent des territoires économiques sur lesquels des structures plus grandes ne seraient pas compétitives (Joffre, 1989). Aux économies d'échelle et de variété, les PME valorisent les déséconomies de gestion et de champ (Julien P.-A. et Marchesnay, 1988). La recherche de croissance est un but possible, il n'est pas postulé, d'autres buts peuvent lui être préférés.

Marchesnay (2004b:7) rappelant<sup>10</sup> l'impasse stratégique de la moyenne entreprise (qui « *soit sont intégrées ou quasi-intégrées dans les hyperfirmes, ou hypergroupes, et perdent leur indépendance, soit disparaissent* ») suggère même aux PE de rester petites, voire de réduire leur taille. Il propose (2004b:8) de définir « *l'hypofirme comme la firme dont la compétitivité, et, plus largement, la "performativité" (au sens des sociologues) est fondée sur la recherche de la plus petite taille efficiente possible* ».

Notons que pour autant, la PE ainsi définie ne doit pas être considérée comme une alternative au modèle de développement économique actuel mais comme une partie de ce développement (Lopez et Muchnik, 1997). En effet, dans certains secteurs comme la pétrochimie, par exemple, il n'y a pas de place pour la PE. Dans d'autres par contre, agro-alimentaire et agriculture par exemple, les PE « *jouent un rôle important de régulation des déséquilibres économiques, sociaux, territoriaux, liés, en particulier, au processus actuel de mondialisation* ».

Au sein de cette seconde conception économique de la PE, différents courants de pensée se sont développés depuis les années 70.

### C) COURANTS DE PENSEE DANS LA RECHERCHE EN PME

Torrès (1996, 1998b) distingue quatre courants de pensée dans la recherche en PME. Chronologiquement, ces courants, qui font suite à des approches de la PME combinant effet taille et modèles de croissance, correspondent à la formation d'une discipline centrée sur la PME en sciences de gestion.

---

<sup>10</sup> N°13 d'*Economies et Sociétés* (2003) consacré aux Moyennes entreprises (Ducottet, 2003, Gattaz, 2003, Papillon, 2003, Vigoureux, 2003).

Le premier courant, celui de la spécificité, s'est développé au cours des années 1975-1985. Il considère la PME comme un objet de recherche en postulant que sa nature diffère de celle de la GE. Il « s'efforce de définir l'objet-PME considéré comme une institution singulière ».

Le second, le courant de la diversité, se développe durant la même période. Il considère la PME comme un champ de recherche. Il met l'accent sur l'impossibilité d'une définition universelle d'un objet-PME et se propose d'identifier des types.

Le troisième, le courant de la synthèse, s'est développé au milieu des années 80 en réponse à l'antagonisme entre les deux premiers. Il cherche à concilier les divergences sur l'universalité de la spécificité de la PME. L' « objet-PME devient désormais une forme aux contours empiriques nécessairement imprécis », et « La diversité des types de PME ne dépasse jamais le cadre de la spécificité ».

Le quatrième courant est celui de la dénaturation. Développé depuis le milieu des années 90, il interroge la nature spécifique de la PME sous l'angle de son corollaire, la dénaturation. Il ne rejette pas l'hypothèse de la spécificité, mais s'intéresse aux conditions qui conduisent des entreprises de petite taille à des formes que l'on n'attendrait pas d'une PME. Plutôt que de prendre en compte la taille (et ainsi se référer implicitement à la grande entreprise), il s'agirait de s'intéresser aux degrés d'autonomie de gestion, d'autofinancement et de proximité géographique (vs internationalisation) des entreprises pour définir le modèle-PME. Ce courant suggère une approche contingente de la spécificité de la PME, considérée comme un objet de recherche spécifique ; un modèle de PME existe et des PME peuvent s'en écarter.

Le projet de notre recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des stratégies des PE par une approche contingente de l'objet-PE. Il se réfère à un modèle ouvert qui reconnaît l'existence de caractéristiques tendant à être propres aux PE mais dont le niveau d'occurrence varie selon les cas. Les pages qui suivent présentent ces caractéristiques, ces spécificités de gestion qui tendent à distinguer la PE de la grande entreprise.

---

## § 2. SPECIFICITE DE GESTION ET APPROCHE CONTINGENTE DE LA PME

---

### A) POUR UNE APPROCHE CONTINGENTE

Dans un article consacré aux moyennes entreprises (ME), Marchesnay (1997b) montre que, bien qu'intuitivement satisfaisant, le repérage de caractéristiques de gestion propres à ces entreprises rencontre sur le terrain de nombreuses limites. En effet, chacune des trois

caractéristiques clés censées permettre de distinguer une moyenne entreprise d'une grande entreprise rencontre des contre-exemples. Ainsi il apparaît que, au modèle unique de propriétaire-dirigeant (profil de l'entrepreneur : buts et compétences) de moyenne entreprise s'opposent l'extrême diversité des aspirations des propriétaires-dirigeants, leurs représentations, comportements et objectifs économiques pour leur entreprise. Au modèle structurel unique (nature de l'organisation : centralisée, adhocratique) s'oppose une multitude de configurations possibles. Enfin, à des éléments de positionnements spécifiques (avantage concurrentiel et compétences distinctives : différenciation, avantages de coûts ou spécialisation) s'opposent des pratiques multiples : marché local vs international ; produit reproductible vs non reproductible ; clientèle captive vs versatile ; clientèle multiple vs réseau étroit de partenaires.

L'évolution de l'histoire des courants de pensée dans la recherche en PME ainsi que d'autres résultats empiriques plaident également pour l'impossibilité de définir d'une manière satisfaisante la notion de PME. Il apparaît alors que les concepts de PME, ME et PE recouvrent des ensembles complexes et hétérogènes d'organisations et qu'une définition sans équivoque de chacun d'eux est impossible. Il faudra donc adopter une approche contingente de ces entreprises.

Pour autant, l'impossibilité d'identifier un faisceau invariant de caractéristiques spécifiques d'un modèle de PE unique ne doit pas occulter des tendances. Des caractéristiques tendent en effet à être propres aux PE mais leur niveau d'occurrence varie selon les cas. Si ces caractéristiques ne sont ni suffisantes ni nécessaires pour établir une définition universelle de "la" PE, elles permettent cependant de cerner des entreprises que la plupart des auteurs et praticiens reconnaîtraient comme PE.

Les principales caractéristiques des PE sont présentées dans les sections suivantes et en particulier trois d'entre elles : la personnalité et les aspirations du dirigeant ; la réactivité et l'adaptabilité de la PE à son environnement ; une gestion de proximité.

## **B) PRINCIPALES CARACTERISTIQUES COURANTES DES PE**

Dans l'ouvrage de référence *La petite entreprise*, Julien et Marchesnay (1988:57) recensent six caractéristiques principales de la PE. L'ouvrage *Les PME : bilan et perspective* (Julien P.-

A. (Dir.), 1994:35-36), les reprend largement et les affine<sup>11</sup> : la petite taille ; la centralisation de la gestion (le dirigeant assure souvent à la fois les responsabilités technique et financière ; la faible spécialisation du travail (polyvalence du dirigeant et des salariés) et des équipements productifs (la spécialisation s'accroît avec la taille) ; une stratégie intuitive ou peu formalisée ; un système d'information interne peu complexe ou peu organisé ; un système d'information externe simple. Ces caractéristiques ne correspondent pas à des variables binaires, mais renvoient à des échelles variables.

Cette vision de la PE peut être utilement complétée par celle de Ferrer Gutierro (1997) qui propose de distinguer la PME de la grande entreprise, en abordant l'entreprise sous huit angles distincts mais complémentaires (Tableau 1) : ses buts ; sa culture ; sa légitimité ; son plan (planification stratégique) ; son organisation ; ses activités ; ses rapports à son environnement (subit ou exerce des effets de dépendances) ; la gestion de sa compétitivité. Comportements généraux que certaines situations ou cas particuliers peuvent cependant contredire.

Trois caractéristiques majeures et transversales ressortent de ces analyses de la PE : le rôle majeur du propriétaire dirigeant dans la PE ; une position réactive et adaptative de la PE vis-à-vis de son environnement ; des relations intimes au sein de la PE et entre celle-ci et son environnement.

### C) PERSONNALITE ET ASPIRATIONS DU DIRIGEANT

Pour Sweeney<sup>12</sup> (1982:65), « *Les petites entreprises ne se distinguent pas tant des grandes entreprises par leur chiffre d'affaires, leur capital ou le nombre de leurs salariés que par le fait qu'elles sont gérées par leur propriétaire, qui y travaille et en supporte le risque* ». Ainsi, il existe entre buts du dirigeant et buts de l'entreprise, si ce n'est une unité, une convergence<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Par rapport aux caractéristiques listées dans (Julien P.-A. et Marchesnay, 1988), notons les modifications suivantes :

- ajout de la caractéristique « petite taille » ;
- suppression de la caractéristique « la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement » ;
- ajout de l'idée de la faible spécialisation des équipements productifs ;
- reformulation de forme « un processus de décision se résumant le plus souvent au processus intuition-décision-action » par « une stratégie intuitive ou peu formalisée » ;
- ajout de l'idée de faible organisation du système d'information interne.

<sup>12</sup> Cité par Verstraete (1999:64).

<sup>13</sup> Cette idée se trouve également dans la définition que Viallon (1981) donne de l'exploitation agricole familiale : « *comprend simultanément et indissociablement une unité de production et un groupe familial. Cet*

Tableau 1 : Comparatif des deux formes d'entreprise, la grandes entreprise et les PME

Sous système	PME	GE
Buts	Enoncés ou pratiqués par les dirigeants décideurs, ils traduisent leurs aspirations personnelles.	Ils s'imposent
Culture	Résulte de la vision paternaliste ou adhocratique du propriétaire dirigeant.	Relève des valeurs véhiculées par l'organisation, la bureaucratie emportant la décision.
Légitimité	La PME adhère aux valeurs et attentes de l'environnement sociétal et industriel.	La GE impose à l'environnement ses propres choix stratégiques et valeurs.
Plan	Doit plutôt envisager l'évolution de ses activités de façon réactive.	Elle a les moyens de planifier ses objectifs, etc.
Organisationnel	Décisions centralisées chez le propriétaire dirigeant. Peu de formalisation.  Relations culturelle et identité forte, fonction du type de dirigeant.  Couple métier-mission bien délimité et qui conditionne la compétitivité et l'avantage compétitif de l'entreprise. Perçu en tant qu'image de l'entreprise, renforcé par la légitimation du dirigeant.	Décision décentralisées. Forte formalisation.  Nécessité de renforcer la culture.  Impose sa propre image. Les problèmes d'identité et d'intégration ne se posent plus dans les mêmes termes.
D'activités	Impératif de taille fondé sur des activités innovantes et créatrices de micro-marchés, fortement segmentés.	Impératif de taille fondé sur des économies d'apprentissage et d'expérience, d'échelle de variété de champs.
Environnemental	Elle dépend de la capacité, de l'accessibilité et de la turbulence de l'industrie et subit les effets de dépendance.	Elle façonne par sa stratégie la structure et les barrières à l'entrée de son industrie. Elle exerce des effets de dépendances.
De gestion	Elle dégage ses bases de compétitivité propres en accroissant ses transactions avec l'extérieur, d'où l'existence de relations spécifiques avec son environnement.	Sa compétitivité repose sur un pouvoir de marché ou d'environnement impliquant l'intégration croissante d'activités en son sein.

Source : Ferrer Gutierro (1997)

---

*ensemble n'agit pas en vue du profit maximum, ni de la consommation maximum. Au contraire, il s'efforce de combiner des objectifs de production, de consommation et de patrimoine, en fonction du compromis entre les membres du groupe concernant la survie du groupe. L'exploitation agricole familiale reste donc soumise aux règles économiques, simplement celles-ci ne s'identifient pas à la logique du profit ».* Viallon, J.-B, 1981, *Les exploitations agricoles familiales sont-elles des entreprises ?*, INRA Dijon, Document de recherche, N°27, mai 1981, 118p. Cité par Lagrange, 2005, *Cours d'économie agro-alimentaire. Caractéristiques des entreprises du SAA*, ENITA de Clermont-Fd, p.5.



Marchesnay (1988) affine ces propos. Il considère que la personnalité et les aspirations du dirigeant constituent le premier facteur distinctif de la gestion d'une PME et propose deux grands types d'entrepreneurs de PE. Pour cela, il recense tout d'abord trois grands buts pour les dirigeants de ces entreprises :

- **Pérennité** : que l'entreprise survive à son créateur.
- **Indépendance** : « être son propre patron » ; « ne rien devoir à personne ».
- **Puissance** : c'est le désir d'accomplissement et le goût du pouvoir (de nombreux modèles en font le but primordial dans la mesure où elle conditionne la croissance et donc l'avancée vers la grande entreprise).

Ensuite, à partir de ces observations, il montre que deux combinaisons majeures de ces buts existent et deux types d'entrepreneurs se distinguent : l'entrepreneur "PIC" et l'entrepreneur "CAP".

Le chef d'entreprise du premier type, dit "PIC" (pour Pérennité – Indépendance – Croissance) a une logique patrimoniale. En premier lieu, il souhaite pérenniser l'entreprise et faire vivre sa famille à laquelle il compte la transmettre, tout en maintenant une indépendance de son capital (surtout PME familiales et TPE). La question de la croissance n'est envisagée qu'après satisfaction des premiers buts. Telles sont les caractéristiques majeures de ces entreprises :

- un domaine d'activité bien délimité en termes de métier/mission ;
- une structure d'entreprise bien différenciée ;
- un style de leadership plutôt autocratique (adhésion des participants à des valeurs jugées traditionnelles) ;
- une relation à l'environnement très institutionnalisée.

L'entrepreneur "CAP" (croissance-autonomie-pérennité) a une logique entrepreneuriale. Il cherche à exploiter des occasions de développement et de croissance sur des marchés en expansion, tout en conservant une autonomie de décision, mais en acceptant de perdre l'indépendance du capital. La question de la pérennité de l'entreprise passe à un second plan.

Telles sont les caractéristiques majeures de ces entreprises :

- le dirigeant joue des turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer des affaires rentables (ex start-up de la net économie) ;
- le profit n'est pas recherché en tant que tel, l'attrait du jeu et l'accomplissement personnel guide aussi les choix du dirigeant ;
- la volonté de puissance se manifeste par la croissance des activités et des ventes, mais le besoins de conserver l'autonomie de l'entreprise vient limiter la croissance ;
- l'externalisation est fréquente ;
- le dirigeant est plus âgé que les PIC au moment de la création de son affaire (supérieur à la trentaine). Sa formation initiale, voire continue, est plus importante. Son expérience professionnelle est plus importante et a souvent intégré des responsabilités diverses (pas seulement techniques) ;
- l'affaire se construit souvent autour d'un couple d'individus complémentaires : un technicien et un commercial.

Les aspirations du dirigeant constituent le premier facteur influençant le comportement des PME. Il serait toutefois erroné de croire que ces deux types se retrouvent toujours à l'état pur. Il s'agit d'une typologie descriptive utile mais non suffisante. Ses concepteurs identifient d'ailleurs d'autres types d'entrepreneurs qu'ils qualifient de « déviants ». Ils distinguent ainsi les nouveaux artisans (qui ont un comportement proche des CAP) et les nouveaux entrepreneurs. Ces derniers, apparus au début des années 80, sont de deux types : les « chassés » et les « chasseurs ». Les « chassés » sont d'anciens salariés exclus du système productif (licenciement) ou / et contraints de se mettre à leur propre compte. Ils sont proches des PIC, mais ont un niveau de formation plus élevé. Les « chasseurs » sont issus de milieux privilégiés par le système productif et éducatif, et désirent se mettre à leur propre compte. Ils sont proches des CAP mais plutôt plus jeunes. Ces nouveaux entrepreneurs ont un point commun, la priorité du besoin d'autonomie, de réalisation et d'indépendance. Les auteurs distinguent : les AMI (autonomie, maintien avec indépendance) ; les API (autonomie, puissance sous condition d'indépendance).

A ces deux grands types comportementaux (patrimonial et entrepreneurial), Torrès (1998c) et Messeghem (1998) suggèrent, à partir d'approches complémentaires, d'en ajouter un troisième : le comportement "managérial". Ce profil correspond à un dirigeant dont

l'entreprise, dans un processus de dénaturation<sup>14</sup>, s'éloigne du modèle de la PE classique décrit par le paradigme de la spécificité. Ce processus l'amène à « *perdre l'ensemble des attributs généralement associé à la PME classique* », autrement dit à partager des caractéristiques considérées classiquement comme propre à la grande entreprise. Ce modèle substitue ainsi « *l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel, le global au local...* ». Il implique également une certaine ouverture du capital et la recherche de financements externes, directs et indirects, et d'une manière générale des compétences managériales qui se rencontrent plutôt en grande entreprise.

En première approche, il sera intéressant de se référer au tableau 2 de Couderc et Stéphany (2005) qui, pour chacun de ces trois profils, résume les comportements typiques des dirigeants selon leur avantage concurrentiel recherché, leur attitude vis-à-vis de la performance, leur vision stratégique, leurs objectifs stratégiques, leurs comportements stratégiques génériques et d'investissements.

Tableau 2 : Typologie des comportements des dirigeants et management de la PME

	Comportement du dirigeant		
	Patrimonial	Entrepreneurial	Managérial
Recherche de l'avantage concurrentiel	Prévention des risques : protection du marché, mise en place de réseaux	Prise de risque par le développement de nouveaux marchés	Management du risque, conformité avec l'évolution du marché
Attitude vis-à-vis de la performance	Efficience Prélèvements	Revenus liés à l'innovation ou à la différenciation	Efficience Salaire et pouvoir
Vision stratégique	Mimétisme, suiveur	Stratégie de différenciation	Etre le meilleur et le moins cher
Objectifs stratégiques	Pérennité et respectabilité sociale	Développer l'entreprise	Croissance
Comportements stratégiques génériques	Réactif Peu innovant	Anticipatif Opportuniste et innovant	Calculateur analyste Dynamique planifiée de l'innovation
Investissements	Prudentiels	Croissance	Rationnel/planifié

Source : Couderc et Stéphany (2005)

<sup>14</sup> « *We shall consider that a context is denaturing when it results in the disappearance of an SME's specificity in a situation where the firm is not growing. The symptoms of this phenomenon are an increasingly bureaucratic structure and a more complex planning and control system* » (Messeghem, 2003b) cité par Torrès (2003b:29).

Verstraete (1999:78-80) s'interrogeant, dans une perspective entrepreneuriale, sur la nature de l'"entrepreneur" mentionne la typologie des entrepreneurs PIC et CAP de Marchesnay ainsi que trois autres typologies<sup>15</sup> pour, immédiatement, tendre à les discréditer. Ces outils descriptifs généraux, parfois à fort potentiel pédagogique, ne peuvent évidemment répondre d'une manière satisfaisante à ses attentes sur la nature ontologique de l'entrepreneur. Toutefois, les approches qu'il propose en termes de fonction et compétences de l'entrepreneur peuvent utilement compléter la compréhension de la dynamique de l'entreprise. En effet, d'une part, une perspective sociétale permettra de s'intéresser à la contribution de l'entrepreneur, en tant que tel, dans l'encastrement social de son entreprise au plan local. Et d'autre part, l'identification de ses compétences permettra de mieux cerner sa stratégie et ses choix opérationnels.

Etant tout au long du processus stratégique, le filtre<sup>16</sup> qui perçoit le contexte, l'interprète et le décideur, l'entrepreneur constitue la pièce maîtresse de la PE. Une analyse stratégique de l'entreprise devra donc intégrer la personnalité et les compétences du dirigeant et la façon dont celui-ci appréhende son organisation et son environnement.

#### D) REACTIVITE ET ADAPTABILITE DE LA PE A SON ENVIRONNEMENT

La question du rapport de l'entreprise à son environnement est globalement dominée par une conception déterministe de l'environnement. Si les plus grosses entreprises semblent pouvoir exercer une certaine influence sur leur industrie et bénéficier d'effets de dépendance, il n'en est rien pour les petites qui doivent se plier à ses exigences variables. Les premières peuvent tenter de planifier leur stratégie, les autres compteront d'abord sur leur réactivité et leur adaptabilité.

Pour Julien et Marchesnay (1988:73), « *La petite entreprise est servante de son environnement* » son salut est dans « *le choix judicieux d'un créneau, d'un interstice,* » sur lequel elle pourra se différencier. Deux de ses atouts sont une flexibilité et une interactivité

---

<sup>15</sup> Celle de Laufer (1975) combine désir de réalisation, de croissance, de pouvoir ou d'autonomie et définit quatre types d'entrepreneurs : le manager ou l'innovateur ; l'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance ; l'entrepreneur propriétaire refusant la croissance mais recherchant l'efficacité ; l'entrepreneur artisan.

Celle de Hernandez (1990) combine volonté de croissance et désir d'autonomie et définit quatre types d'entrepreneurs : le manager ; l'entrepreneur ; l'artisan type ; l'exclu.

Celle de Barry (1980) combine désir d'autonomie, de réalisation individuelle, de statut et de pouvoir, et un profil psychologique profondément marqué par une enfance et l'adolescence difficiles.

<sup>16</sup> Nous appliquons ici ce terme à l'entrepreneur alors que Gervais (1997) l'utilise pour définir un Executive Information Systems : un EIS est un outil informatique qui met au point, filtre et organise l'information du

plus fortes. Différentes formes de flexibilité existent pour la PE : opérationnelle ; organisationnelle, stratégique (ibid., 1988:33). L'idée d'interactivité est celle que la PE entretient en permanence avec ses partenaires commerciaux des liens relationnels riches, facteurs de fiabilité de l'échange.

Flexibilité et interactivité sont à l'origine de l'adaptabilité reconnue des PE aux contraintes de leurs environnements (demandes des consommateurs et exigences des clients d'une manière générale ; nouveaux concurrents ; organisation de l'amont ; législation -normes de qualité, droit du travail, etc. ; introduction d'innovations -technologiques, logistiques, etc. ; etc.). La flexibilité apparaît comme un atout *ex post* aux changements peu prévisibles tandis que l'interactivité avec l'environnement est un moyen de réduire l'incertitude. Les adaptations peuvent être structurelles lorsqu'il s'agit d'investir un créneau, elles restent cependant le plus souvent réversibles<sup>17</sup> (principe de la flexibilité selon l'image du roseau et du chêne). L'adaptabilité s'exprime généralement par un comportement d'entreprise plus réactif que proactif.

L'interactivité, caractéristique spécifique de la PE, peut s'analyser sous l'angle de la proximité.

#### E) UNE GESTION DE PROXIMITÉ, VERS L'ÉMERGENCE DU CONCEPT D'ENCASTREMENT

Partant de la liste des caractéristiques spécifiques de la PME selon Julien (1994)<sup>18</sup>, Torrès (2000, 2002) montre que la gestion spécifique des PME, et tout particulièrement des PE, semble obéir au principe de proximité (Tableau 3). Il propose d'appréhender la gestion de ces entreprises comme un mix de la proximité : proximités spatiale, hiérarchique, fonctionnelle et temporelle ; coordination, systèmes d'information et capital de proximité.

Les notions de proximité hiérarchique (peu d'intermédiaires entre le dirigeant et ses personnels) et de proximité spatiale (concentration spatiale des activités de l'entreprise) résultent de la centralisation de la gestion dans les PE. Cette centralisation est intimement liée à la petite taille de l'entreprise. Dans une communication plus récente, Torrès (2002) associe

---

manager afin que ce dernier en tire le meilleur parti. Le dirigeant peut ainsi se concentrer sur l'information qui l'intéresse réellement, sans se perdre dans des données secondaires foisonnantes. Cité par Verstraete (2001:12).

<sup>17</sup> La transformation nécessaire se fait sous contrainte de réversibilité (Cohendet et Llerena, 1999, Tarondeau, 1999).

<sup>18</sup> Il reprend les caractéristiques présentées dans Julien (1994). Toutefois, les deux caractéristiques relatives aux systèmes d'information interne et externe sont fusionnées.

la notion de proximité spatiale à l'implantation et au marché de l'entreprise souvent fortement local. Cette argument est discutable car nombre de PE développent des marchés géographiquement éloignés. Toutefois, dans la recherche menée sur les PE agro-alimentaires dans les régions rurales européennes en difficulté, le caractère local des entreprises étudiées était fortement marqué (Lagrange, Trognon *et al.*, 2004c, Trognon, Lagrange *et al.*, 2003a).

Tableau 3 : D'une spécificité de gestion ... à une gestion de proximité

D'une spécificité de gestion ...	... à une gestion de proximité
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité intrafonctionnelle Coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive et peu formalisée	Proximité temporelle

Source : Torrès (2002)

La proximité fonctionnelle<sup>19</sup> rend compte des conséquences de la faible spécialisation des PME : faible différenciation des tâches ; faible dissociation des tâches de conception et d'exécution du travail ; externalisation de certaines fonctions ; polyvalence du dirigeant et des salariés, et la proximité des commerciaux et de la production ; la faible standardisation des procédés, des résultats, des qualifications, au profit d'ajustement mutuels et de supervision directe.

La notion de systèmes d'information de proximité se rattache au fait que dans les PE, les systèmes d'information sont, le plus souvent, simples et informels. En interne comme à l'externe, le contact direct et la communication orale sont privilégiés. A l'externe, Julien et Marchesnay (1988) soulignent la forte proximité géographique ou psychologique du dirigeant de la PME à son marché et aux principaux acteurs de l'environnement de l'univers de sa PME (réseaux propres du dirigeant). Planque (1987) montre par ailleurs l'importance de la dimension relationnelle dans l'obtention de l'information. Pour les PME, la stabilisation de ses relations avec ses partenaires extérieurs, par des relations suivies et étroites, est un moyen de réduire l'incertitude sur l'environnement. Ce qui amène Marchesnay (1997b) à affirmer que la forte personnalisation des relations internes et externes constitue, avec la prédominance du rôle du dirigeant, les deux traits distinctifs majeurs de la spécificité de gestion de la PME.

<sup>19</sup> Cette notion remplace celles de proximité intrafonctionnelle et de coordination de proximité (Torrès, 2002).

La notion de proximité temporelle traduit le caractère intuitif et peu formalisé de la stratégie des PME. En effet, l'horizon des décisions stratégiques est le plus souvent le court terme. La PME réagit plus qu'elle n'anticipe les événements. L'absence de planification (programme de recherche, financement, formation, commercialisation-marketing, approvisionnement, production, etc.) est le plus courant. Le dirigeant tend à privilégier un processus de décision qui se compose souvent de la séquence intuition - décision – action plutôt que d'utiliser des méthodes et techniques de gestion (prévision, analyse financière, gestion de projets). En outre, ses marges de manœuvre sont limitées (ses buts seront influencés par la confrontation avec ceux des autres membres de l'organisation et avec les institutions sociales qui l'environnent). La PME joue sur sa réactivité, sa flexibilité, son adaptabilité et son interactivité avec les acteurs de son environnement.

Dans des communications plus récentes, Torrès (2002, 2003a) évoque, sans s'appesantir, l'introduction du concept d'encastrement (développé sous le nom *d'embeddedness* par Granovetter, 1985)<sup>20</sup> dans le domaine des PME et le met en relation avec les effets de proximité pour indiquer une convergence des préoccupations actuelles. La petitesse de l'entreprise serait « *génératrice d'actifs spécifiques de proximité* » abordable en termes de ressources et des compétences « encastres dans l'expérience ». Pourtant, le domaine de définition du concept d'encastrement dépasse largement celui de l'expérience des acteurs en particulier de celle des dirigeants d'entreprise. L'entreprise elle-même ainsi que ses produits peuvent être « encastres » dans l'économie et la culture locales. De plus, si l'encastrement renvoie indéniablement à une notion de proximité, elle ne s'y réduit pas. La nature du lien de proximité est importante. Cela renvoie notamment aux notions de « *la force des liens faibles*<sup>21</sup> » (Granovetter, 1983) dans les relations interindividuelles et d'authenticité (Camus, 2002, Cova et Cova, 2001) d'une manière plus générale.

---

## CONCLUSION SECTION 1

---

De cette section, retenons la définition de la petite entreprise que nous utiliserons dans cette recherche. La PE est une entreprise ; une unité économique autonome combinant divers

---

<sup>20</sup> L'encastrement social reconnaît que les relations des acteurs économiques relatives au produit ne se limitent pas à leur dimension marchande. Cf. Part.3, Chap.2, p.414.

<sup>21</sup> « *The Strength of Weak Ties* ».

facteurs de production pour élaborer et commercialiser des biens ou/et des services, en d'autres termes, il s'agit d'une organisation marchande. Le critère généralement usité pour distinguer une PE des entreprises plus grandes est sa taille, en terme de chiffre d'affaires, mais surtout de nombre de salariés. Les PE étudiées ici comptent moins de 50 salariés.

Toutefois, d'autres critères tendent à suggérer certaines spécificités de la PE : personnalité et aspirations de son dirigeant ; réactivité et adaptabilité de la PE à son environnement ; gestion de proximité. Le positionnement de notre recherche admet globalement ces trois points. Il note en particulier l'importance, d'une part, de l'encastrement local du dirigeant, de son entreprise et de ses productions, et d'autre part du rôle du dirigeant. Celui-ci, propriétaire-dirigeant ou directeur-dirigeant de coopérative montre un haut niveau d'indépendance, une omniprésence et des buts où la croissance n'est pas nécessairement prioritaire. Etant tout au long du processus stratégique, le filtre qui perçoit le contexte, l'interprète et le décisionnaire, l'entrepreneur constitue la pièce maîtresse de la PE.

Une analyse stratégique de l'entreprise devra donc intégrer la personnalité et les compétences du dirigeant et la façon dont celui-ci appréhende son organisation et son environnement. La section suivante aborde la notion de stratégie d'entreprise et propose de distinguer stratégie de différenciation et stratégie de distinction.



## Section 2

# De la stratégie de différenciation à la stratégie de distinction

---

### INTRODUCTION

---

Généralement, lorsqu'il s'agit de traiter de la gestion stratégique de la dissemblance de son offre par une entreprise, la notion de stratégie de différenciation est évoquée. C'est d'ailleurs équipé de la grille d'analyse de cette approche conceptuelle que nous avons abordé le terrain de notre recherche. Cependant, celle-ci ne permettant pas une compréhension satisfaisante des observations empiriques, une autre approche théorique a conduit à la formulation de notre problématique en terme de stratégie de distinction.

L'objectif de cette section n'est pas de réécrire ou de résumer une littérature pléthorique, mais de préciser le cadre théorique général relatif à la stratégie d'entreprise dans lequel a été menée cette recherche et en particulier d'y situer la notion de stratégie de distinction. Pour cela, cette section présente, tout d'abord, la notion de stratégie d'entreprise retenue dans cette recherche, puis, en deux points successifs, les deux courants théoriques auxquels se rapportent les notions de stratégies de différenciation et de distinction : l'école du positionnement ; l'approche fondée sur les ressources. Le dernier point examine en particulier les deux rares conceptions de la notion de stratégie de distinction et précise celle à laquelle notre recherche se rattache.

---

### § 1. NOTION DE STRATEGIE D'ENTREPRISE

---

L'objectif de ce point est de situer la notion de stratégie utilisée dans ce document par rapport au champ théorique. Il aborde pour cela la question de la métaphore militaire et replace dans la littérature stratégique les deux approches de la stratégie d'entreprise nécessaires à la compréhension de notre thèse.

#### A) UNE METAPHORE MILITAIRE

Une bibliographie des racines militaires de la stratégie montrerait que le développement de celle-ci dans le domaine de la gestion a importé sa sémantique et donc une vision du monde

qui lui est associée. Vision qui se concentre sur des conflits d'intérêts entre des acteurs qui se déclarent ennemis. Le but affirmé est toujours la paix, souvent obtenue par la violence, mais chacun des belligérants en a une conception différente selon que la fin du conflit intervient après maintien global de la situation structurelle antérieure ou la modification significative de celle-ci.

Dans le domaine de la gestion de l'entreprise, la sémantique aidant, il est aisé de concevoir les entreprises appartenant à l'industrie comme rivales ou alliées dans la conquête de ressources rares et de débouchés limités. Cependant, comme le note Leroy, la transposition de la métaphore militaire (Le Roy, 1998) ou des doctrines militaires dans le domaine du management (Le Roy, 1997, 1999) est loin d'être évidente pour deux raisons. La première est qu'il n'existe pas une science de la guerre dont les préceptes seraient universellement admis. Les doctrines stratégiques varient selon les types d'armes employées, les technologies disponibles, les contraintes socio-politiques, les fondements épistémologiques des auteurs, etc. La seconde est que l'économie et la guerre militaire ne peuvent être considérées comme des phénomènes sociaux identiques. Leur nature conflictuelle les rapproche mais leurs contextes diffèrent : nature, nombre et diversité des acteurs ; relations entre l'entreprise et ces acteurs, allant au-delà de la simple dichotomie ennemis-alliés ; le contexte économique apparaît comme une triade entreprise-concurrents-clients, mais les clients ne sont pas neutres<sup>22</sup> ; des activités visant à détruire<sup>23</sup> pour l'une, à valoriser<sup>24</sup> pour l'autre. Le Roy suggère donc de réduire les emprunts à l'univers militaire à de simples métaphores (un transfert simple et imprécis d'informations qui se rencontrent lorsque sont mis en correspondance deux éléments placés, chacun de leur côté, dans un environnement défini seulement de manière très globale).

La notion de conflit comme trait d'union entre les questions de stratégie militaire et d'entreprise doit également nous interroger. Les approches conflictuelles amènent à considérer les rapports entre les acteurs en termes d'affrontement, d'évitement ou d'entente entre plusieurs entités. C'est ainsi que la théorie des jeux s'applique à la stratégie (Martinet, 1998). Cette approche étudie l'attitude de l'entreprise vis-à-vis des jeux et leurs règles : adopter un comportement subtil dans le cadre des règles des jeux hérités ; transformer les règles du jeu (Hamel et Prahalad, 1995). Dans cette seconde perspective, trois types

---

<sup>22</sup> Pour certains auteurs, le consommateur fait partie des ennemis : Barbaras (1995) *Notre ennemi, le client*.

<sup>23</sup> La volonté adverse et plus si conflit ouvert.

<sup>24</sup> Notion de création de valeur comme base de tout avantage concurrentiel (Porter, 1986).

d'entreprises se distinguent : les *rule makers* (« qui construisent une industrie ») ; les *rule takers* (« qui s'épuisent à améliorer leur position dans le cadre des règles créées par les premières ») ; les *rule breakers* (« qui bouleversent l'ordre existant par des stratégies de rupture engendrant le plus souvent une industrie déplacée, voire radicalement nouvelle »)<sup>25</sup>. Cette typologie est dite s'appliquer aux grandes entreprises, mais on peut s'interroger sur son application aux PE. *A priori*, compte tenu de leur taille, raisonner en termes d'influence sur l'industrie ne semble pas approprié, néanmoins, à un échelon *ad hoc*, la filière par exemple, de telles tendances peuvent peut-être s'observer.

Toutefois doit-on réduire la question stratégique au traitement des conflits ? Pour un entrepreneur, la recherche de la satisfaction de ses buts passe-t-il nécessairement par des conflits qui focalisent son attention et ses efforts ? Certes, des situations conflictuelles existent et certains acteurs économiques peuvent se comporter comme des ennemis ou des alliés qui entravent ou facilitent l'évolution de l'entreprise. Mais, cela ne fait-il pas partie de l'environnement que l'entreprise doit gérer selon l'hostilité ou la faveur de ses composantes pour atteindre ses objectifs et ses buts ? L'environnement est une thématique clé de l'analyse stratégique et deux conceptions de la stratégie de l'entreprise se distinguent selon la nature et le déterminisme qui lui sont alloués.

## B) LES ECOLES DU POSITIONNEMENT ET DES RESSOURCES DANS LA LITTERATURE STRATEGIQUE

Littérature en matière de stratégie d'entreprise est relativement récente, abondante, s'accroît sans cesse et montre une grande variété de courants (Martinet, 2002).

Des classifications et typologies existent mais elles répondent d'abord aux problématiques de leurs auteurs, et montrent qu'un même courant peut avoir un caractère transversal et être abordé sous plusieurs angles. Mintzberg *et al.* (1999) propose une classification de la pensée stratégique en dix écoles qui se répartissent en trois groupes : les écoles essentiellement normatives (écoles de la conception, de la planification et du positionnement) ; les écoles qui s'intéressent plus au processus d'élaboration de la stratégie (écoles entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle) ; l'école de la configuration qui vise à la synthèse des autres. Cependant ce type de classification présente différentes limites dont la difficulté de classer ou de retrouver aisément certains courants. Il en est ainsi de l'approche par les ressources qui étant classée dans l'école culturelle tend à être réduite à la gestion d'un

---

<sup>25</sup> (Martinet, 1998) p27 d'après (Hamel, 1996).

savoir collectif. Martinet (*ibid.*) suggérant que différentes logiques et rationalité sous-tendent et animent les différents courants de la pensée stratégique, propose une autre typologie (Tableau 4). Celle-ci distingue cinq logiques (téléo-logique ; éco-logique ; socio-logique ; techno-logique<sup>26</sup> ; noo-logique, idéologique) composant le processus de construction du diagnostique stratégique. Martinet schématise le système global de leurs relations deux à deux sous la forme d'une pyramide, la logique "noo-logique, idéologique" en constituant le sommet. Bien qu'intéressante, cette typologie n'échappe pas non plus à la critique faite à la classification de Mintzberg : en effet, notre recherche s'intéresse à la fois aux ressources et compétences sur lesquelles la stratégie peut<sup>27</sup> se construire (perspective techno-logique) et au rôle moteur du chef d'entreprise dans la valorisation et la construction de ces ressources (perspective téléo-logique).

Lauriol (1999) cite d'autres approches, notamment celle de Desreumaux (1996) qui repose sur l'opposition thématique des publications, selon que la stratégie est conçue comme positionnement ou comme perspective. Le développement qu'il en propose, en montrant que la réflexion s'articule en fait autour du couple Ressources-Activités, permet d'affiner le positionnement de notre recherche. En effet, selon lui, deux grandes approches de l'objet-stratégie peuvent se distinguer selon qu'elles expriment une conception adaptative ou proactive du positionnement de l'entreprise dans son environnement. La première renvoie aux analyses d'activités et à la formulation de la stratégie en termes d'opportunités et de menaces, la seconde privilégie les ressources et « *exprime une volonté de la firme d'exercer une influence sur les caractéristiques de cet environnement selon les ressources dont elle dispose* ».

Notre problématique pose en effet que le discours stratégique relatif à la différenciation des produits de qualité s'exprime en général dans des acceptions qui relèvent d'une approche adaptative à un système façonné par les forces du marché, alors qu'en même temps il est prôné l'usage et la valorisation de ressources rares à même de fonder la typicité des produits, ce qui correspond plutôt à une conception plus proactive du positionnement. Pour notre recherche, le critère de segmentation le plus discriminant des différentes approches de la stratégie est l'hypothèse faite sur le déterminisme de l'environnement : prééminence des caractéristiques de l'environnement de l'entreprise dans la détermination de son comportement ou prééminence de la dimension interne de l'entreprise (buts de son dirigeant ;

---

<sup>26</sup> Notons que celle-ci a été ajoutée au modèle initial proposé notamment dans Martinet (1990a).

<sup>27</sup> Peut plutôt que "doit".

ressources particulières)<sup>28</sup>. Ces deux approches correspondent respectivement à l'école du positionnement, et à l'approche fondée sur les ressources. Nous les présenterons brièvement en nous attachant à montrer leur conception de la notion de stratégie de différenciation, et l'émergence de la notion de stratégie de distinction.

Tableau 4 : Les logiques de la pensée stratégique selon Martinet

Logiques de la pensée stratégique	Met l'accent sur (s'intéresse à)
téléo-logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>la volonté du dirigeant, sa capacité à concevoir et construire une stratégie pour atteindre ses buts</li> </ul>
éco-logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'environnement comme déterminant du comportement et de la performance de l'entreprise</li> </ul>
socio-logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>les processus inter-acteurs et intra-organisationnel de la formation de la stratégie</li> </ul>
techno-logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>les ressources et compétences sur lesquelles la stratégie doit se construire<sup>29</sup></li> </ul>
noo-logique, idéologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>les schémas cognitifs, les représentations sociales, l'importance du discours stratégique, etc.</li> </ul>

Source : d'après Martinet (2002)

La vision de la stratégie d'entreprise développée dans ce document n'a qu'une lointaine parenté avec la stratégie militaire avec laquelle elle partage cependant la recherche du « meilleur "Quoi Faire ?" [...], pour satisfaire au mieux le "Pour quoi faire ?" » (Caron, 1999). Cela peut se résumer succinctement en termes de combinaisons de fins et de moyens dans une situation conflictuelle.

Pour préciser le positionnement de cette recherche, citons deux définitions de la notion de stratégie d'entreprise :

- « ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts » (Marchesnay, 1993a:6).
- « ensemble de conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes. La stratégie s'exerce typiquement dans des situations complexes et incertaines, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent » (Koenig, 2004:517).

<sup>28</sup> Marchesnay notait déjà cette segmentation en 1993 (Marchesnay, 1993b:72).

<sup>29</sup> La formulation de Martinet (2002:118) est « les ressources, les compétences, le savoir-faire, le patrimoine technique, la plate-forme sur lesquelles la stratégie doit se construire » (c'est nous qui soulignons).

Le caractère complémentaire de ces définitions permet de mettre l'accent sur les buts, les ressources, l'environnement, des résultats et une démarche procédurale. Il suggère en outre que la volonté organisatrice confrontée à la complexité et à l'incertitude de l'environnement renvoie autant à une certaine planification qu'à une certaine émergence de la stratégie.

Au-delà de ce cadre général, retenons que deux approches distinctes de la stratégie d'entreprise sont nécessaires à la compréhension de notre thèse : l'école du positionnement et l'approche fondée sur les ressources. Les deux points suivants les présentent successivement et montrent leurs apports en termes de stratégies de différenciation et de distinction.

---

## §2. GESTION DE LA DISSEMBLANCE DE L'OFFRE SELON L'ÉCOLE DU POSITIONNEMENT : STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

---

Dans une approche s'inscrivant dans les préceptes de l'économie industrielle, l'école du positionnement distingue diverses stratégies génériques. L'une d'elles, la stratégie de différenciation, consiste pour l'entreprise à affirmer sa différence d'une manière compétitive. Poursuivant l'affinage du concept, divers auteurs discutent la définition des stratégies génériques et proposent une typologie des stratégies de différenciation.

### A) UNE STRATÉGIE GÉNÉRIQUE

La notion de stratégie de différenciation est employée par divers auteurs mais est tout particulièrement portée, depuis les années 80, par l'école dite du positionnement.

Celle-ci s'est développée autour des travaux de Porter (1986)<sup>30</sup> qui a fait de ce type de stratégie l'une des trois stratégies compétitives génériques. Cette école puise ses fondements théoriques dans l'économie industrielle (approche méso-économique dans laquelle s'inscrivent les approches filières) et en particulier dans le paradigme SCP qui postule que la Structure du marché détermine la Conduite de l'entreprise (la firme) puis la Performance de cette dernière. Bain (1959:9-12) qui a développé ce paradigme, a identifié quatre caractéristiques des structures du marché (le degré de concentration des vendeurs ; le degré de concentration des acheteurs ; le degré de différenciation des produits ; les conditions d'entrées sur le marché), proposé d'appréhender les comportements des firmes au travers de deux types de conduites (« *celles qui ont trait aux politiques de prix et de production* » ; « *celles relatives*

---

<sup>30</sup> Au cours de nos travaux, nous avons utilisé la première édition en français de *L'avantage concurrentiel* (1986) mais également la réédition de 1999 en particulier pour les citations.

*au processus ou au mécanisme d'interaction, d'adaptation croisée et de coordination des politiques des vendeurs concurrents sur un marché quelconque* »), et décrit les performances sous cinq angles (la taille des profits ; l'efficacité productive ; la part des coûts de commercialisation dans les coûts totaux ; les caractéristiques du produit ; les progrès des firmes en matière d'innovations-produits et procédés)<sup>31</sup>. Dans cette approche, l'entreprise est vue à l'extrême comme une entité sélectionnée par son environnement. Le degré de liberté d'une entreprise, bien que limité, réside dans son choix de se positionner sur des marchés dont elle juge les structures favorables, et ses tentatives pour influencer son environnement, en particulier sur les conditions de la concurrence dans l'industrie.

Au sein de l'environnement concurrentiel, l'entreprise se positionne en développant un avantage concurrentiel qu'elle obtient par la maîtrise des forces sous-jacentes à l'industrie. Au sein d'une industrie de référence, Porter (1986) identifie cinq forces<sup>32</sup> de la concurrence : rivalité entre les entreprises présentes dans la même industrie ; pouvoir de négociation des fournisseurs ; pouvoir de négociation des clients ; menaces des produits de substitution ; menaces de nouveaux entrants. Ces forces déterminent les facteurs clés du succès<sup>33</sup> d'une industrie<sup>34</sup>. Le Strategor (1993) définit ces facteurs comme « *les éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant* ». Notons qu'implicitement cela suppose la préexistence de ces facteurs et que ceux-là s'appliquent à toutes les entreprises appartenant à l'industrie concernée. De fait, au sein d'un secteur, la même stratégie peut être suivie par plusieurs entreprises. L'ensemble qu'elles constituent se nomme alors groupe stratégique.

Dans cette approche, la stratégie de l'entreprise repose d'abord sur une analyse de son environnement et apparaît comme déduite, et le nombre de stratégies alternatives possibles est

---

<sup>31</sup> Arena (1991:99).

<sup>32</sup> Lagrange (1994) suggère une sixième force concurrentielle : l'action des pouvoirs publics (réglementation, politique industrielle, politique monétaire, etc.) qui joue un rôle important, notamment, dans le contexte économique français et notamment au sein des entreprises du système agro-alimentaire. Dans le cadre de la valorisation des produits différenciés par leur typicité, cette dernière force présente un caractère particulier depuis le débat sur la réforme de l'ordonnance de 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence. Celle-ci a en effet conduit à la publication d'un projet de décret de dérogation à l'interdiction des ententes pour la politique de qualité et d'origine, et dans les situations de crises (Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, NOR : FCEC9610063D et FCEC9610064D, 16/03/1996, p93).

<sup>33</sup> Les facteurs clés du succès désignent les conditions minimales qui doivent être remplies par les entreprises appartenant à une industrie donnée pour survivre sur leur marché.

<sup>34</sup> « *Une industrie correspond à l'ensemble des acteurs produisant un bien ou un service dont les caractéristiques sont jugées substituables par les clients* » (Durand, 2003).

limité. Porter<sup>35</sup> distingue en effet trois stratégies génériques possibles selon la nature de l'avantage concurrentiel (coûts ; différenciation) et l'étendue des consommateurs visés (totalité du marché ; segment de marché) : la domination (par les coûts) ; la différenciation ; la focalisation. *La stratégie de domination par les coûts* repose sur les concepts de courbe d'expérience et d'économie d'échelle, elle consiste, pour une entreprise, à offrir des produits au meilleur prix du marché. *La stratégie de différenciation* sur la valorisation de spécificités recherchées par les consommateurs, la recherche de la réduction des coûts n'est pas le facteur primordial ; il s'agit d'échapper, en partie, à la concurrence en développant une situation de monopole sur des segments de marché. *La stratégie de focalisation* vise à proposer une offre particulière (par ses prix bas ou/et ses qualités particulières) à un marché cible, spécifique et restreint. Le choix et l'affinage de ces stratégies reposent sur l'identification et la gestion compétitive par l'entreprise de sa chaîne de valeur, en particulier par l'identification de ses activités clés lui permettant de satisfaire ses clients. « *La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation* » (Porter, 1999:50). Porter (1999:56-66) distingue neuf pôles d'activités créatrices de valeur (qui sont autant de centres de coûts) qu'il regroupe en activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et activités de soutien (approvisionnement, recherche et développement, ressources humaines, infrastructure - activités administratives de l'entreprise). Koenig (2004:511) note que « *l'idée de valeur s'oppose à celle de coût, et celle d'enchaînement privilégie l'articulation du système de la firme avec les fournisseurs et clients* ».

## **B) TYPLOGIE DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION**

La typologie des stratégies génériques constitue un classique de la littérature du management et est abondamment commentée et aménagée par nombre d'auteurs (peut-être est-ce là aussi une application de la stratégie de différenciation). La question de la différenciation, en particulier, nourrit de nombreux débats où les dénominations et leur contenus sont souvent revisités, comme le montrent ci après les travaux de Johnson *et al.* (2000) et le Strategor (1993).

---

<sup>35</sup> Initialement, il préconisait de les suivre à l'état pur. Puis, s'appuyant sur l'exemple japonais, il a reconnu la possible coexistence d'une domination par les coûts et d'une différenciation par la qualité (Porter, 1992).



Johnson et Scholes (2000) distinguent trois types de stratégies génériques similaires à celles de Porter mais elles s'en démarquent par une prise en compte plus importante de la comparabilité des offres concurrentes. Ainsi, la stratégie de prix « *consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes mais à un prix inférieur* » (ibid., p.304) et « *la stratégie de différenciation consiste essentiellement à proposer aux clients une offre soit plus élaborée et plus chère, soit plus simple et meilleur marché. Une différenciation réussie repose généralement sur une combinaison de ressources et compétences difficiles à imiter* » (ibid., p.142). Ce qui compte est que la valeur perçue de l'offre soit différente de celle des offres concurrentes. Ils distinguent deux sous-types de stratégies de différenciation : les stratégies d'épuration et de sophistication. La première « *consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents* » (ibid., p.307). La seconde « *consiste à proposer un produit ou un service dont la valeur est jugée supérieure à celle des offres concurrentes* » (ibid., p.307). Enfin, pour Johnson *et al.*, « *la stratégie de focalisation – ou stratégie de niche - consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de la clientèle* » (ibid., p.306). Elle peut consister en un prolongement extrême d'une stratégie d'épuration ou de sophistication (offre de qualité supérieure) ou en une différenciation qualitative correspondant à une offre spécialisée destinée à une clientèle dont les besoins sont particuliers (par exemple les femmes enceintes). Dans tous les cas, elle vise un segment de clientèle limité.

De leur côté, les auteurs du Strategor (1993:92) distinguent une typologie des stratégies de différenciation (Figure 1) qui synthétise les stratégies de différenciation et de focalisation de Johnson *et al.* Cette typologie croise en effet le niveau du différentiel du couple "valeur-prix" d'un produit ou service offert par rapport à celui de l'offre de référence (accroissement ; diminution) avec l'étendue du marché visé (ensemble du marché ; un segment particulier). Ainsi définie, cette matrice délimite quatre types de stratégies de différenciation : stratégies d'épuration ; stratégies de limitation ; stratégies d'amélioration ; stratégies de spécialisation. Les deux premiers visent respectivement, pour un produit dont le couple valeur-prix est inférieur à celui de l'offre de référence, l'ensemble du marché et un segment particulier. Les deux types suivants visent une différenciation par le haut, c'est-à-dire par un couple valeur-prix supérieur à celui de l'offre de référence.

Ces débats montrent que bien que pédagogiquement attractive, la typologie de Porter reste largement insatisfaisante. Par ailleurs, les observations empiriques amènent à s'interroger sur les formes de la différenciation.

Figure 1 : Typologie des stratégies de différenciation



Source : Strategor (1993)<sup>36</sup>

Pour Porter, une stratégie de différenciation repose sur une offre dont le client percevra un caractère unique<sup>37</sup>. Pourtant, l'observation montre qu'il s'agit moins de création d'une offre inédite que d'une certaine copie d'un modèle. Rares sont les offres inédites et lorsqu'elles rencontrent le succès auprès des consommateurs, elles génèrent rapidement une concurrence qui proposera une offre différenciée<sup>38</sup>... Celle-ci partagera avec son modèle un certain nombre de points communs. Le cas des automobiles de type monospace initié par Matra-Renault en est un exemple significatif.

La variété des formes d'offres similaires est vaste. Prenons pour l'aborder l'exemple d'œuvres artistiques. Si l'on considère une chanson, l'original (très exactement ce qui correspond au contenu d'une piste de CD) pourra être à l'origine de : copies pirates (reproduction à l'identique) ; imitations (par un imitateur anglo-saxon c'est-à-dire non humoriste) ; interprétations (par tout un chacun, sans nécessaire objectif commercial) ; reprises et remix (dans un objectif commercial) ; créations inspirées (de nouvelles chansons marquées de son influence apparaissent) ; détournement (imitation par un imitateur français).

<sup>36</sup> Figure téléchargée de <http://campus.hec.fr/strategor/>.

<sup>37</sup> « Une firme se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix, de vendre une quantité plus grande de son produit à un prix donné ou d'obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients pendant les périodes de récession ou les creux saisonniers. La différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation ». Il précise en note de bas de page qu'il utilisera à partir de ce point « le mot "surprix" pour exprimer tous les avantages de la différenciation » (Porter, 1999:153).

<sup>38</sup> Le génie des hommes semble s'exprimer autant dans la créativité que dans la copie.

Cet exemple a un caractère sectoriel, car en peinture, les notions de reproduction, de copie et d'imitation s'utilisent différemment et interfèrent avec la notion d'authentique. On parle en effet de : l'original, l'authentique ; un faux ; une copie ; une reproduction numérotée et signée de l'artiste ; une reproduction légale ; une reproduction illégale. Dans le monde non artistique, le caractère unique de l'offre est rarement évident car de nombreux concurrents font "le même" produit et une même entreprise peut en offrir un très grand nombre d'exemplaires. La différenciation consistera souvent pour une entreprise à proposer une offre similaire à celles des concurrents mais signée d'une touche personnelle plus ou moins marquée.

Le domaine de l'automobile est à cet égard fort intéressant car des constructeurs, en dépit d'une stratégie de différenciation voire de focalisation (avec certains modèles) proposent des véhicules qui partagent souvent, non seulement des pièces maîtresses comme le moteur (pratique très courante) mais aussi le design (exemple de 806 Peugeot, *Evasion* Citroën et *Ulysse* Fiat). Si bien qu'il est difficile de qualifier du même nom la stratégie de Clénet Coachworks qui produisait des automobiles de style néo-classique d'une manière artisanale, en séries limitées<sup>39</sup>. Dans le domaine agro-alimentaire, la concurrence entre les marques (privées ou collectives) semble plus exacerbée du fait de la multiplicité des opérateurs et de la segmentation des consommateurs visés. Les offres bénéficiant d'une dénomination géographique protégée ou/et de certaines marques collectives s'inscrivent dans des stratégies de différenciation mais, en même temps, les producteurs qui participent à cette offre tendent, voire cherchent activement, à se différencier les uns les autres.

Ces observations amènent à poser la question suivante : *peut-on qualifier du même mot (différenciation) une démarche globale, de niveau filière (interprofessionnelle), qui vise à inscrire une offre dans une catégorie ou à positionner une catégorie dans une meta-catégorie, et une démarche individuelle d'entreprise qui conduit une offre à prendre une place singulière au sein de cette catégorie ?* L'approche théorique fondée sur les ressources propose des réponses.

---

<sup>39</sup> Cf. Schultz (1980) et <http://www.clenet.org>

### § 3. GESTION DE LA DISSEMBLANCE DE L'OFFRE SELON L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES: STRATEGIE DE DISTINCTION

---

Ce point plus développé que le précédent présente l'Approche Fondée sur les Ressources, les notions de ressources et compétences, et traite la question de la rente avant d'aborder l'émergence de la notion de stratégie de distinction.

#### A) PRESENTATION DE L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES

L'Approche Fondée sur les Ressources (AFR)<sup>40</sup> se compose de nombreux courants dont le point commun est de considérer que les ressources d'une entreprise sont à l'origine de leur différenciation et donc de leur hétérogénéité dans une industrie.

Selon les auteurs, l'AFR se présentait initialement comme une alternative à l'école du positionnement (Arrègle, 1996) pour d'autres (Koenig, 2004:159-160), elle ne prétendait « *nullement se substituer aux travaux s'inscrivant dans la perspective ouverte par Porter (1980)* » car dès l'origine, elle consistait « *à éclairer de façon complémentaire une même réalité : "pour l'entreprise, ressources et produits sont deux faces d'une même pièce". (Wernerfelt, 1984)* ». Aujourd'hui, nombre d'auteurs considèrent ces deux approches comme complémentaires : l'une se focalisant sur l'analyse interne de l'entreprise ; l'autre sur l'analyse externe (Arrègle et Quélin, 2001).

Rappelons toutefois la critique initiale de l'AFR à l'école du positionnement car elle semble utile pour comprendre notre problématique. Selon l'école du positionnement, au sein d'une industrie, les firmes d'un même secteur doivent contrôler des ressources identiques pour fonder leur performance (dit autrement, l'appartenance à un groupe stratégique implique une perspective commune sur la manière d'être compétitif) ; une entreprise qui décide d'entrer dans une industrie car elle présente une "structure attractive" doit identifier les actifs nécessaires et les acquérir si elle ne les possède pas encore. L'AFR rejette cette conception car pour elle, certains actifs, étant idiosyncratiques<sup>41</sup>, ne peuvent s'acheter et d'autres sont particulièrement difficiles à imiter. Aussi, elle considère (et préconise) qu'une entreprise qui souhaite entrer dans une industrie commence par identifier ses ressources propres, puis dans

---

<sup>40</sup> Nous reprenons avec Marchesnay (2002a) et d'autres auteurs (Arrègle et Quélin, 2001) la dénomination de cette approche en termes d'AFR car elle nous semble plus appropriée que celles par exemples de "Modèle des Ressources et Compétences" (Tywoniak, 1998), de "Perspective de la Ressource" (Hadida, 2002) ou d'"Approche par les Ressources" (Maltese, 2004).

<sup>41</sup> On trouve également le terme idiosyncrasique, mais idiosyncratique semble plus courant.

un second temps, recherche le marché qui lui permettra le mieux de les valoriser (Teece, Pisano *et al.*, 1997). Illustrons ces deux conceptions de la stratégie avec les deux exemples suivants. Un entrepreneur qui dispose de ressources financières, de ses propres compétences et de celles qu'il peut louer, peut décider de s'installer dans la zone d'une appellation d'origine contrôlée (AOC) car il considère que le secteur est attractif. Il devra alors s'interroger sur l'ensemble des actifs indispensables pour faire sa place dans ce petit monde local et sur les marchés qu'il visera, et les acquérir. Le cas Mondavi<sup>42</sup> (Torrès, 2005) en est une illustration. Une autre démarche, relativement courante<sup>43</sup> dans le secteur agricole et alimentaire est celle d'entrepreneurs qui partent des ressources qu'ils possèdent déjà pour envisager une autre ou une meilleure valorisation. Par exemple, un éleveur laitier localisé en zone AOC peut décider de se lancer dans la production du fromage AOC correspondant ou/et d'ouvrir une table d'hôtes.

La complémentarité de l'AFR et de l'école du positionnement est une question épistémologique. Il ne s'agit pas « *de nier l'existence des contraintes qui pèsent sur l'entreprise, mais ne raisonner qu'en termes d'adaptation condamne paradoxalement à trop d'ambition et à trop de modestie. [...] Dans toute réalisation stratégique, on trouve une combinaison d'intentions et d'émergences* » (Koenig, 2004:507-508). Marchesnay (2002a:46) va plus loin et dénonce l'approche positiviste de la vision managériale des ressources et compétences qui, d'une part, fait de celles-là « *des faits mesurables, ou en tout cas identifiables, et isolables* » [alors que] *la compétence dans une activité est le fruit d'un amalgame systémique entre les ressources, où le tout n'est pas la somme des parties* », et d'autre part, voit dans les "facteurs-clés de succès" un déni de « *l'essence de la démarche stratégique [qui repose sur] l'incertitude, l'altérité (l'agonisme), l'indécision, la mise en perspective* ». Outre cette conception, il dénonce la méthodologie associée qui repose sur une approche holiste (unicité de l'axe explicatif) et réductionniste (limitation des variables). Il préconise à la place une perspective systémique et globale où l'organisation, l'environnement, le décideur sont appréhendés comme des composantes qui « *s'interpénètrent étroitement au cours de l'enchaînement d'événements et de décisions qui jalonnent la vie de l'entreprise* » (Marchesnay, 2002a:35).

---

<sup>42</sup> Dans ce cas, le territoire concerné n'est pas une aire d'AOC. On notera le vocabulaire utilisé dans le communiqué de presse de l'entreprise annonçant l'abandon de son projet de s'installer à Aniane : « *en raison des barrières administratives, légales et politiques* ». Cité par Torrès (2005:204).

<sup>43</sup> Si l'on considère les cas présentés par Lagrange (1994) notamment.

Divers auteurs se partagent, à partir de 1984, l'origine et le développement de l'AFR dans le domaine de la stratégie d'entreprise. (Teece, Pisano et Shuen, 1997) en cite trois principaux : Rumelt, Teece et Wernerfelt<sup>44</sup>. Ce dernier étant à l'origine de l'expression *Resource-Based View* (RBV)<sup>45</sup>. L'AFR est une approche récente mais comme le note Marchesnay (2002a:12), mentionnant divers auteurs depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle, « *l'usage des notions de ressources et de compétences, envisagées comme base de compétitivité, sont aux limites d'une affligeante banalité* ». Au plan théorique, ses fondements se trouvent dans les travaux d'économistes tels que Say (1803)<sup>46</sup>, Ricardo (1817) et Schumpeter (1934) et plus récemment ceux de Penrose (1959) dont les apports à l'AFR sont largement cités dans la littérature<sup>47</sup>. Mentionnons avec Marchesnay (*ibid.*) quatre de ses apports essentiels qui pour notre recherche sont importants bien qu'ils soient plus ou moins directs pour l'AFR et plus ou moins clairement repris par ses auteurs :

- son approche dynamique de la firme dans « une vision "biologique", centrée sur son processus "vital" de croissance » ;
- son intérêt pour la dimension interne de l'entreprise, l'agencement de ses ressources et leur influence sur sa croissance ;
- l'importance majeure qu'elle donne à l'entrepreneur, non en tant que « manager des ressources existantes » mais par sa vision entrepreneuriale.
- la justification d'une possible non-croissance pour des petites entreprises compétitives,

---

<sup>44</sup> « Rumelt may have been the first to selfconsciously apply a resource perspective to the field of strategy. Rumelt (1984:561) notes that the strategic firm "is characterized by a bundle of linked and idiosyncratic resources and resource conversion activities". Similarly, Teece (1984:95) notes: "Successful firms possess one or more forms of intangible assets, such as technological or managerial know-how. Over time, these assets may expand beyond the point of profitable reinvestment in a firm's traditional market. Accordingly, the firm may consider deploying its intangible assets in different product or geographical markets, where the expected returns are higher, if efficient transfer modes exist". Wernerfelt (1984) was early to recognize that this approach was at odds with product market approaches and might constitute a distinct paradigm of strategy » (Teece, Pisano et Shuen, 1997:510).

<sup>45</sup> Teece (1984) distingue en fait deux approches qui relèvent de l'AFR : la *Resource-Based perspective* ; la *dynamic capabilities perspective*. Il critique l'hypothèse de rente ricardienne faite par la première (il existerait un mécanisme d'isolation de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence qui fondrait sa rente et son avantage compétitif) et prône la seconde perspective qui fait l'hypothèse d'une rente shumpeterienne. Elle met en effet l'accent sur la gestion du développement de combinaisons de compétences et de ressources dans un environnement aux changements technologiques rapides. Notons toutefois que Marchesnay (2002a) mentionne deux autres courants : la *knowledge-based view* qui met l'accent sur les ressources en connaissances (Cf. Grant, 1996) ; la *competence-based view* qui se focalise sur le management stratégique des compétences (Cf. Hamel et Prahalad, 1995).

<sup>46</sup> « *C'est la production qui crée une demande pour les produits... Le fait seul de la formation d'un produit ouvre, dès l'instant même, un débouché à d'autres produits* ». Say (1803:149) cité par Maltese (2004:14).

<sup>47</sup> Voir notamment Marchesnay (2002a) et Rugman (2002).

- sa définition simple de la notion de ressources « les ressources, c'est tout ce qui génère des flux de services, on dirait de nos jours "et qui créent de la valeur" »<sup>48</sup>.

En retenant l'importance majeure d'une analyse interne de l'entreprise reposant sur celle de ses ressources et de leurs allocations et agencements dynamiques par un chef d'entreprise mu par un certain libre-arbitre, notre recherche s'inscrit dans une vision entrepreneuriale<sup>49</sup> et constructiviste de l'AFR.

## B) NOTIONS DE RESSOURCES ET COMPETENCES

Avant d'aborder l'apport de l'AFR en termes de stratégie de différenciation/distinction, les termes ressource et compétence doivent être définis.

De nombreuses définitions de la notion de ressources ont été proposées, recensées et classifiées (Maltese, 2004, Marchesnay, 2002a). On pourrait être tenté de reprendre les dénominations séduisantes sans nécessairement s'interroger sur le cadre épistémologique dans lequel elles ont été produites. Aussi, par souci de simplicité, nous retiendrons la définition générale proposée par Penrose en précisant avec Marchesnay (*ib.* :21), d'une part qu'une ressource provient « *d'un support "quelconque", interne ou externe, possédée ou simplement "exploitée"* », et d'autre part, qu'elle prend la qualité de ressource dès lors qu'elle est utilisée ou reconnue<sup>50</sup> comme telle par le ou les acteurs qui l'exploitent.

Dans une problématique de recherche de différenciation/distinction, il est utile de distinguer trois types de ressources : ressources "indispensables" ; ressources "distinctives" ; ressources "idiosyncratiques". Les ressources "indispensables" le sont pour une entreprise qui souhaite être présente sur un marché qui les nécessite. Concrètement, disposer de lait est essentiel pour faire du fromage, de même que la maîtrise, au travers des ressources humaines, des bases minimales en technologie fromagère. Les ressources "distinctives" comme les premières sont *a priori* accessibles à plusieurs entreprises et sont susceptibles de permettre leur

---

<sup>48</sup> Selon les termes de Marchesnay (*ibid.*).

<sup>49</sup> « *De façon résumée, et stricto sensu, l'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par cet entrepreneur* ». L'entrepreneur étant « *vu comme un créateur d'organisation* » (Verstraete, 2001:4).

<sup>50</sup> La différence entre reconnu et utilisation a une conséquence méthodologique importante : l'utilisation peut être perçue par un observateur extérieur sans attendre une éventuelle verbalisation par l'entrepreneur ; un entrepreneur peut rester volontairement silencieux sur certaines ressources ou involontairement parce qu'il n'a pas été amené à les évoquer (lors des interviews) ou parce qu'il les exploite sans s'être réellement interrogé sur leur valeur ou en avoir pleinement pris conscience.

différenciation voire leur distinction suivant la manière dont elle les valorise. Pour illustrer cela, prenons deux exemples. Si l'on considère que le produit de type camembert se différencie<sup>51</sup> de celui de type emmental, et que cette différence repose d'abord sur une technologie fromagère, alors une entreprise qui utilisera<sup>52</sup> l'une ou l'autre de ces technologies<sup>53</sup> se différenciera d'autres entreprises de son secteur. Le second exemple de ressource distinctive prolonge le premier en accentuant le niveau de différenciation des produits. Ainsi, seules les entreprises localisées dans la zone d'AOC camembert de Normandie pourront, éventuellement et sous réserves du respect d'autres contraintes relevant de l'AOC<sup>54</sup>, élaborer des fromages bénéficiant de cette appellation. En cela, elles se différencieront/distingueront de celles qui élaborent : du camembert "fabriqué en Normandie"<sup>55</sup> ; du camembert –tout court- (qu'il vienne de Saône-et-Loire ou du Poitou) ; du brie (technologie fromagère similaire) ; du beaufort ; etc. Le respect d'une des contraintes relevant de l'AOC passera alors par l'usage de lait provenant exclusivement de la zone d'AOC. La localisation de l'entreprise et le lait provenant de cette zone ou région deviennent distinctifs (si elle est utilisée ainsi<sup>56</sup>) au plan du marché global, mais puisque plusieurs entreprises peuvent les exploiter, elles deviennent "indispensables" pour élaborer les produits correspondants. Enfin, contrairement aux autres, les ressources "idiosyncratiques" sont exclusivement propres à l'entreprise. Elles peuvent relever de l'accès exclusif à un micro-terroir (Cf. cas VianCoop et VinGoude), à une cave exceptionnelle (Cf. cas FromFam, LeCrémier), etc., de l'usage d'une "recette secrète", d'un tour de main particulier, d'une marque (Cf. cas FromCoop), etc. Pour Barney (1991) et nombre d'auteurs qui le reprennent, de telles ressources doivent être de valeur, rares, imparfaitement imitables, et non substituables, pour générer un avantage compétitif. Nous noterons cependant avec Marchesnay (2002a:32) que rareté n'est pas "en-soi", mais résulte des modes d'allocation entre activités.

Une ressource acquiert sa qualité de ressource parce que l'entrepreneur a su en tirer partie ainsi. L'expression qui dit qu'un vigneron révèle un terroir au travers de ses vins exprime

---

<sup>51</sup> Cette différence, bien entendu, doit présenter un sens pour l'acheteur / consommateur ou, au moins au départ, pour le producteur (charge à lui ensuite de la faire valoir).

<sup>52</sup> Cela implique notamment des personnels maîtrisant la/les technologies correspondantes et des installations matérielles spécifiques.

<sup>53</sup> Ou les deux dans une perspective de gamme de produit.

<sup>54</sup> En particulier et surtout que le lait utilisé provienne également de la zone d'AOC.

<sup>55</sup> Notons d'ailleurs que celles-ci peuvent être localisées dans la zone AOC.

<sup>56</sup> Pour une usine de produits électroménagers installée sur le même territoire cela n'aurait peut-être pas de sens... à moins de considérer que cette localisation lui autorise l'usage d'un *made in France*.



cela. De même, mais d'une manière inverse, des d'agneaux labellisés en label rouge peuvent être vendus sans label sur le marché espagnol. Une ressource est donc d'abord un potentiel. Elle présente un potentiel qui sera plus ou moins exploité selon l'usage qu'en fera l'entreprise. Les affectations et les combinaisons des ressources de l'entreprise se traduisent en compétences, c'est-à-dire en capacités à réaliser ses activités (et, sous un autre angle d'observation, à atteindre ses objectifs). Ces compétences sont celles de l'entreprise, non celles de son dirigeant ou de son personnel. Toutefois, leur expression dépendra largement de celles du dirigeant à concevoir et diriger l'exploitation des capacités des ressources de son entreprise. Les entreprises présentent une aptitude (*capability*) variable pour développer ou engendrer des compétences. Comme les ressources, les compétences ont un caractère potentiel et relatif, elles sont « *de nature et de degré divers ; [et] ont une valeur qui peut évoluer par elles-mêmes, mais également en fonction de l'évolution des objectifs des décideurs* » (Marchesnay, *ibid.* :19). De même, trois types de compétences peuvent se distinguer : compétences "indispensables" ; compétences "distinctives" ; compétences "idiosyncratiques". Ces compétences étant des potentiels, elles ne seront pas nécessairement valorisées pleinement. En effet, si chaque entreprise a le potentiel d'exprimer sa touche personnelle d'une manière affirmée, toutes ne le réalisent pas<sup>57</sup> ou bien le font d'une manière superficielle<sup>58</sup>. Certains auteurs focalisent leur attention soit sur les ressources soit sur les compétences, d'autres évoquent la notion de couple ou de dyade ressources-compétences. Le travail présenté ici s'inscrit dans cette dernière approche.

Pour affiner la notion de compétence, il est opportun de noter les travaux de Reynaud (2001). Dans une approche des compétences comme « *une combinaison opportune de ressources* », elle propose une définition opérationnelle de la notion de compétences centrales. Celles-ci reposent sur cinq caractéristiques regroupées en deux types selon qu'elles conditionnent leur existence ou leur persistance. Les conditions d'existence sont, d'une part, leur caractère monnayable (« *s'apprécie en fonction des rentes dégagées* »), et d'autre part leur rareté, voire leur unicité (liée à une rareté des ressources ou de leur configuration). La conservation dans leur temps de leur caractère clé pour l'entreprise, nécessite qu'elles soient difficilement échangeables imitables et substituables. Lorsqu'aucune de ces cinq conditions n'est développée, il ne s'agit pas de compétences centrales mais de compétences périphériques. Reynaud et Simon (2004), dans une étude appliquée à deux domaines viticoles élaborant un

---

<sup>57</sup> Anonymat des entreprises élaborant des produits vendus sous marque de distributeur, par exemple.

même produit d'AOC, montrent que les compétences centrales permettent d'expliquer des différences de résultats entre acteurs d'une même AOC ; « *les compétences centrales sont sources d'avantage concurrentiel soutenable basé, dans notre cas, sur la différenciation* » (ibid., p.114). Bien que ces auteurs restent dans une analyse stratégique en terme de différenciation, leur apport mérite d'être mentionné ici car il nous semble totalement relever d'une problématique de distinction<sup>59</sup>.

### C) UNE QUESTION DE RENTE

Dans l'AFR, les ressources et compétences distinctives ou idiosyncratiques sont particulièrement importantes pour l'entreprise car elles fondent son avantage concurrentiel et sont susceptibles de générer une rente. Nous entendons par rente un "sur-profit"<sup>60</sup> durable, sans que celui-ci résulte d'un "sur-coût". « *Son origine se trouve à la fois du côté de l'offre, lorsqu'il y a exploitation d'un facteur rare et non reproductible comme la fertilité du sol, une ressource naturelle ou un savoir-faire, et du côté de la demande lorsqu'elle est rigide pour des biens spécifiques et bénéficie d'un consentement à payer plus élevé pour des produits ayant des caractéristiques identifiables et appréciées* » (Hirczak, Moalla et al., 2005:6). Lorsque les ressources et compétences sur lesquelles elle se fonde peuvent être acquises ou imitées par des entreprises concurrentes, on parle de quasi-rente.

En considérant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise résulte plus d'une valorisation supérieure de ses ressources que de l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), l'AFR vise moins à promouvoir l'obtention d'une rente de monopole (Chamberlinienne) qu'une rente ricardienne, schumpétérienne ou marshallienne. Le premier type résulte « *de restrictions délibérées des outputs plutôt que d'une rareté inhérente à l'offre de ressources* » (Peteraf, 1993:182), il s'appuie sur des mécanismes de protection institutionnels (Bréchet et Saives, 2001:20). Ce type de rente est plutôt visé par l'école du positionnement. Les trois types suivants qui renvoient explicitement aux ressources et compétences de l'entreprise sont utilisés, d'une manière variable, selon les courants de l'AFR. La rente ricardienne « *provient de la possession et l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imité ou créé* » (Arrègle,

---

<sup>58</sup> Ce qui relève alors d'une stratégie de différenciation et est illustré, dans sa version la plus aboutie, par les produits *me too*.

<sup>59</sup> La grille d'analyse que représente cette opérationnalisation de la notion de compétences centrales n'a pas été utilisée pour la rédaction des études de cas présentées dans ce document, car elle nous était inconnue alors. Toutefois, le lecteur observera que ses composantes s'y retrouvent globalement.

<sup>60</sup> Une source de rentabilité supérieure à la moyenne du secteur.

1996:28), ce que Marchesnay (2003a) résume par « *la détention de "ressources" protégées* ». Rollet (1999b) distingue deux sous-types de rente ricardienne selon qu'elle repose sur des coûts moindres ou sur une meilleure qualité (dans ce cas, elle permet d'offrir des produits alimentaires intrinsèquement supérieurs ou de qualité distincte). Une localisation géographique particulière peut être source d'une telle rente (par exemple : proximité d'axes routiers importants ; ancrage dans un terroir). La quasi-rente marshallienne repose sur des « *capacités organisationnelles propres à la firme qui produit une valeur supérieure aux autres firmes à partir d'une combinaison donnée de R/C* » (Bréchet et Saives, 2001:20). Enfin la rente schumpétérienne (ou entrepreneuriale) est « *liée au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation* » (Reynaud et Simon, 2004:105), ce que Marchesnay (2003a) résume par « *une offre mieux adaptée à des besoins effectifs ou latents* ». Ce type de rente renvoie aux notions d'innovation et d'adaptation à de nouveaux besoins.

Dans le domaine particulier des entreprises élaborant des produits alimentaires de terroir, les trois premiers types de rentes s'observent principalement. La recherche d'une rente de monopole est courante dans les filières bénéficiant d'un signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO)<sup>61</sup>. Mais l'on note qu'en même temps, les entreprises cherchent à faire valoir leur accès privilégié, voire exclusif, à des ressources uniques, les terroirs. Ceux-là constituent la base de rente ricardienne car d'une manière intrinsèque (agrosystème) ou/et extrinsèque (image), ils confèrent au produit qui en est issu des qualités considérées comme uniques<sup>62</sup>. Par ailleurs, si l'on considère les entreprises appartenant à une filière bénéficiant d'un SIQO, celles qui joueront de leurs ressources et compétences propres pour se démarquer au sein de la filière développeront une quasi-rente marshallienne. D'une manière plus marginale, des rentes de type schumpétérienne peuvent être développées dans le cas de la création de nouveaux produits de terroir<sup>63</sup>.

En résumé, retenons que l'AFR postule le principe suivant : l'exploitation des ressources de l'entreprise engendre, sous la direction du chef d'entreprise, des compétences susceptibles de positionner l'entreprise au travers de son offre sur le marché, d'une manière satisfaisant les buts de celui-ci. Ainsi présentées, les ressources et compétences de l'entreprise révèlent leur importance stratégique.

---

<sup>61</sup> Ces signes sont présentés au Chapitre 2.

<sup>62</sup> Marchesnay (2001b:6) parle de « *milieux distinguants* ».

<sup>63</sup> Cf. cas du fromage de brebis Lavort, p.442.

## D) ÉMERGENCE DE LA NOTION DE STRATEGIE DE DISTINCTION

Les notions de ressources et de compétences distinctives et idiosyncratiques d'une part, et la recherche de rentes fondées sur elles, d'autre part, ont conduit à l'émergence de la notion de stratégie de distinction. L'utilisation de la notion de distinction vient opportunément affiner la connaissance du champ, jadis exclusivement abordé en terme de différenciation. Dans une lecture érudite de la littérature économique et managériale, Marchesnay (2003a:2) note en effet que l'émergence de « *la "distinction" entre les deux termes qui s'instaure depuis une dizaine d'années résulte en fait d'une transformation en profondeur du système capitaliste, et des bases de compétitivité* ». Notre perception de la situation est complémentaire et s'appuie sur l'observation triviale de l'extrême substituabilité des produits offerts sur le marché<sup>64</sup> : une bonne bouteille de bordeaux, un "beau" livre, ou "une petite sortie resto sympa" ; entrée ou dessert ; fromage ou yaourt ; saint-nectaire ou saint Albret ; saint-nectaire Reflets de France ou saint-nectaire Dischamp ; saint-nectaire Dischamp laitier ou saint-nectaire Dischamp fermier (SNDF) ; SNDF à la coupe ou préemballé ; SNDF préemballé en tête de gondole ou "sélection des meilleurs des SNDF"... Tous ces produits différents qui semblent chercher à occuper tous les interstices du marché, restent, sous certains angles, fortement similaires, et la question de leur distinction se pose autant pour le producteur que le revendeur et le consommateur. Il faut peu attendre de réponses du marketing stratégique classique car, construit sur l'élaboration d'une réponse aux attentes du consommateur (marché), il est fortement influencé par l'école du positionnement (Lambin, 1998). L'alternative du marketing disruptif (Dru, 2002) est séduisante mais reste superficielle. Si en effet, il ne s'agit plus de partir des attentes supposées du client (autre que celle d'être surpris), l'idée de jouer la rupture avec ses conventions<sup>65</sup> interroge peu les ressources ou les compétences de l'entreprise mais essentiellement la construction de la perception du consommateur. Au final, la distinction visée est d'abord celle du consommateur.

### **1) DEUX APPROCHES DE LA STRATEGIE DE DISTINCTION**

En France, la notion de distinction en management stratégique est développée par G. Koenig et M. Marchesnay. Tous deux partent de la prise en compte de ressources distinctives et idiosyncratiques mais leur approche est légèrement différente. Le premier adopte un discours

---

<sup>64</sup> Considérer ces associations comme des fautes de goût ferait sourire Bourdieu.

<sup>65</sup> « *Croyances et idées préconçues sur lesquelles nous fondons notre comportement et nos valeurs. Parce qu'elle ne s'appuie pas sur des faits précis, une convention peut être mise au défi* » (Dru, 2002).

plutôt managérial destiné à des entreprises de toutes tailles, le second propose une approche entrepreneuriale plutôt destinée aux PME, et en particulier les plus petites.

### **a) La stratégie de distinction selon Koenig**

Les propositions de Koenig (2004:168-170) s'inscrivent dans le modèle des stratégies génériques de Porter (1986) pour la définition d'un positionnement concurrentiel. Notant que l'inconvénient majeur du type « stratégie de différenciation » est d'inclure des types de stratégies extrêmement dissemblables, il lui substitue alors la notion de stratégie de démarcation qu'il scinde en deux sous-types selon le degré de similarité des ressources utilisées par les concurrents : politique de différenciation ; politique de distinction (Tableau 5). La politique de différenciation correspond aux stratégies de démarcation courantes. Elle est pratiquée par une entreprise qui partage avec ses concurrents une très forte similarité dans les ressources utilisées, les clientèles visées, et les produits offerts, en d'autres termes, un système d'offre<sup>66</sup> similaire. A l'inverse, « *les politiques de distinction s'appuient sur des systèmes d'offre qui ne sont pas équivalents à ceux de la concurrence. Il s'ensuit que les concurrents ont plus de difficulté à s'imiter* » (Koenig, 2004:513). Elles ont un caractère « extraordinaire ». Le nombre de différences entre les ressources des concurrents est important, les similarités de clientèles sont atténuées et l'on peut noter une certaine hétérogénéité des produits. Ces deux politiques se distinguent en outre par leur conception du marché. La différenciation qui « *consiste pour les compétiteurs à introduire des différences limites dans la définition des caractères du produit, afin d'éviter que la compétition ne se concentre sur l'argument du prix [...] « ne contribue pas à l'accroissement des débouchés, elle permet d'en organiser le partage de manière civile* ». En revanche, la distinction génère une demande additionnelle forte car elle propose une offre nouvelle susceptible de toucher une population plus large. Dans les deux cas, cependant « *l'objectif consiste à donner au client le sentiment qu'on lui offre quelque chose d'incomparable, notamment en termes de prix* » (Koenig, 2004:512).

Cette approche de la distinction est intéressante mais présente certaines limites dans le domaine alimentaire. Rappelons brièvement l'exemple proposé (*ibid.*, p.169). ADA a fondé sa

---

<sup>66</sup> « *L'expression désigne le système de ressources que l'entreprise mobilise, agence, contrôle et anime afin d'offrir l'ensemble des prestations qui s'inscrivent dans une même activité stratégique. Le terme de système est employé pour souligner qu'une partie des ressources mobilisées n'appartient pas à l'entreprise pivot, mais aux partenaires qu'elle a enrôlés. Le système d'offre se distingue du réseau notamment par les caractéristiques suivantes : leadership assumé par la firme pivot, coordination centralisée, partenariats d'impartition, relations étroites et stables entre partenaires* » (Koenig, 2004:518).

politique de distinction sur la location de véhicules d'occasion. Cette offre se distingue clairement de celles de ses concurrents par : son prix bien plus abordable ; son accès aux petites villes, territoires non explorés par les grands loueurs concurrents ; une forme que les concurrents « ont répugné à imiter », ADA propose sa franchise comme complément à des activités liées à l'automobile.

Tableau 5 : Types de stratégies de démarcation

Type de démarcation	Différenciation	Distinction
Caractéristique de l'option		
Systèmes de ressources	Similaires	Dissemblables
Fonctionnalité du produit	Similaires	Dissemblables
Obstacles à l'imitation	Faibles	Forts
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- éviter la concurrence par les prix</li> <li>- partage du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- éviter l'affrontement</li> <li>- développer le marché</li> </ul>

Source : d'après Koenig (2004:168-170)

Trois limites importantes peuvent être mentionnées. Tout d'abord, la politique de distinction semble reposer essentiellement sur la recherche d'une rente (en fait une quasi-rente) de type schumpeterienne ; les ressources utilisées par ADA ne sont pas inaccessibles aux autres loueurs. Ensuite, la nécessaire génération d'une demande additionnelle associée à toute politique de distinction ne paraît pas une évidence dans le domaine alimentaire sur un marché solvable. Enfin, si la notion de "système d'offre" est intéressante, son opérationnalité n'est pas non plus évidente. En effet, l'exigence de coordination du réseau d'acteurs par l'"entreprise pivot" est restrictive sur le nombre d'entreprises pouvant prétendre à une politique de distinction. Peu d'entreprises agro-alimentaires, qui pourraient être considérées comme "pilotes" potentiels, coordonnent pleinement leurs supply chains<sup>67</sup>. Le développement de la coordination des supply chains en agro-alimentaire relève donc plutôt d'une prescription (Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004d). De plus, la notion de système d'offre semble ignorer que chaque entreprise appartenant à une supply chain peut adopter aussi une politique de distinction.

<sup>67</sup> La notion de supply chain peut se comprendre comme un système d'offre non nécessairement coordonné par une "entreprise pilote", mais comme un réseau d'acteurs structuré autour d'un axe de flux principal animé par la production et la distribution d'une offre. Cf. p.74.

Au-delà de ces limites, cette approche ne semble, après tout, pas si différente de la stratégie d'épuration décrite par le Strategor. L'exemple de la location de véhicules d'occasion à un prix plus bas que les offres concurrentes relève d'une stratégie de différenciation par le bas. Ce qui apparaît comme antinomique avec une acception courante de la notion de distinction.

Les deux types de démarcation consistent à proposer un produit différent et ciblé à une clientèle particulière mais se différenciant selon leur processus de fabrication. Dans une stratégie de distinction, la fonctionnalité du produit ainsi que les ressources sur lesquelles repose la production sont dissemblables de celles caractérisant le produit standard, alors qu'elles sont similaires dans le cas d'une stratégie de différenciation.

### **b) La stratégie de distinction selon Marchesnay**

L'approche de la distinction par Marchesnay (2001c, 2002a, 2002b, 2003a) sort d'une approche managériale de la différence/distinction et s'inscrit radicalement dans un recherche de différenciation par la différence.

En première approche, la conception de la stratégie de distinction, selon Marchesnay (2001b), peut être abordée en reprenant l'approche managériale du modèle général des stratégies génériques de Porter. Il décompose en effet le système industriel de produits manufacturés de consommation agro-alimentaire en quatre types de stratégie : stratégie de volume (correspondant à une offre de produits de grande consommation fortement standardisés, à grande échelle et axés sur la baisse constante des coûts et des prix) ; stratégie de différenciation (correspondant à une offre de produits de grande consommation fortement différenciés, axés sur des coûts croissants de marchéage) ; stratégie de fragmentation (correspondant à une offre de produits standardisés, adaptés à une concurrence par les prix, et dédiés à des clientèles ciblées) ; stratégie de distinction (correspondant à une offre de produits de grande consommation, mais se distinguant par leur origine leur légitimité sociale ou/et, leur pertinence psycho-sociale). Cette dernière apparaît alors comme une stratégie d'amélioration (recherche de différenciation par le haut) décrite par le Strategor. Toutefois, si la qualité visée n'est jamais inférieure à celle d'une offre de référence *a priori* (mais la comparaison est-elle pertinente ?), elle n'est pas nécessairement supérieure. De plus, si le prix peut être plus élevé, ce n'est pas non plus une règle absolue... la difficulté pour l'observateur réside en effet dans la comparaison de ce qui se veut incomparable. Dans ce contexte, comment alors qualifier, selon la typologie du Strategor (1993:11), la stratégie des grandes entreprises qui repose, « *en gros, [sur] la promotion de la marque et [la] mise en marché* »,

celle qui vise à « "différencier leur différenciation" en ajoutant un "plus" qui va les "distinguer" aux yeux du client actuel ou potentiel » (Marchesnay, 2003a:12), sachant que cette "distinction" est rapidement imitée par la concurrence ? En résumé, Marchesnay parlera de stratégie de différenciation pour cette dernière et de stratégie de distinction, pour celle suivie par les entreprises qui visent moins « l'adaptation à un milieu supposé "turbulent" [que] la construction, depuis leurs ressources, de leur champ concurrentiel » (Marchesnay, 2002a:101). La stratégie de distinction doit donc se comprendre par une lecture entrepreneuriale de l'entreprise.

L'approche entrepreneuriale, se concentrant d'abord sur l'examen de chaque entreprise prise individuellement, permet d'identifier les facteurs de distinction difficilement imitables par la concurrence et susceptibles de capter une demande spécifique, voire de la susciter. Les ressources distinctives et idiosyncratiques peuvent être essentielles (comme dans l'accès à des zones d'AOC ou des micro-terroirs au sein de ces zones), mais « plus que la "ressource", c'est le système de gestion des ressources qui est spécifique, inimitable, pérenne, et qui apporte de la valeur » (Marchesnay, 2002a:23). Il s'agira donc d'étudier les compétences singulières<sup>68</sup> (idiosyncratiques) de l'entreprise car elles sont source de rente de singularité. Cette notion de singularité renvoie d'une part à une citation de Chamberlain où se distinguent les notions de différenciation et de singularité<sup>69</sup>, et d'autre part, à l'observation empirique que certaines offres se différencient plus par leurs qualités que leur marketing (Marchesnay, 2003c). De là, Marchesnay distingue trois stratégies : stratégie de différenciation ; stratégie de distinction ; stratégie de singularisation. La première renvoie à l'approche managériale classique de Porter. La seconde s'intéresse à la distinction dans des groupes stratégiques concurrentiels en s'appuyant sur les notions de compétences distinctives et de compétences-clés. En cela, elle apparaît comme une expression néo et post-managériales de la différenciation et est proche de ce qu'en dit Koenig. Enfin, la troisième qui s'inscrit dans une perspective "post-moderne", entend aller plus loin dans l'individualisation de l'entreprise. Il s'agit en effet de faire valoir une identité propre, une singularité, tout en valorisant un encastrement « dans un réseau de relations fortes, proxémiques » (Ibid., p.1)<sup>70</sup>. La notion de

---

<sup>68</sup> elles reposent sur la détention de ressources idiosyncratiques ou/et une combinaison singulière de ressources distinctives ou/et idiosyncratiques

<sup>69</sup> « *Differenciacion may be based upon certain characteristics of the product itself, such as exclusive patented features ; trade-marks ; trade names ; peculiarities of the package or container, if any ; or singularity [souligné par Marchesnay] in quality, design, color or style. It may also exist with respect to the conditions surrounding its sale* » Chamberlain, 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard U.P. Cité in Cohen et Cyert, 1965, *Theory of the Firm*, Prentice-Hall, p. 208. Cité par Marchesnay (2003c:5).

<sup>70</sup> Souligné par Marchesnay.



stratégie de singularisation/singularité est une thématique en plein développement<sup>71</sup> qui va au-delà de notre problématique. Sa présentation ne sera pas développée dans ce document.

Pour positionner notre recherche par rapport aux travaux de Marchesnay, notons tout d'abord que la communication où la typologie ci-dessus a été proposée est récente et va plus loin que des publications antérieures où ce qui était relatif à une stratégie de distinction relève ici de la singularisation<sup>72</sup>. Il en va ainsi de la notion d'encastrement ou d'idiosyncrasie des acteurs<sup>73</sup>, mais aussi de la propension des TPE et PE à développer de telles stratégies<sup>74</sup>.

En s'interrogeant sur la démarche de sur-différenciation au sein de groupes stratégiques concurrentiels, notre problématique semble s'inscrire pleinement dans une étude des stratégies de distinction définies dans une approche néo ou post-managériale. Pourtant, comme indiqué précédemment, notre recherche s'inscrit dans une vision entrepreneuriale et constructiviste de l'AFR. Considérant, par ailleurs, que faire valoir sa singularité n'implique pas nécessairement sortir de tout référentiel, la notion de stratégie de distinction incorpore donc largement l'idée d'une empreinte singulière profonde et claire comme expression de ressources et de compétences propres à l'entreprise. En effet, l'identité de chaque entreprise est singulière par : son histoire propre ; son encastrement social et économique dans ses réseaux, en particulier réseaux de proximité géographique ou/et d'activité ; ses représentations et logiques d'action propres (Marchesnay, 2002a:52).

Ce faisant, nous posons avec Marchesnay (2003a:2) que, « *dans la pensée stratégique en émergence, la "distinction" recherchée par les firmes repose à un degré croissant sur [...] des "rentes de singularité"* ». Aussi, dans notre esprit, la stratégie de distinction comme la stratégie de singularisation procèdent de "l'art de cultiver sa propre différence" mais elles se différencient par le degré de singularité recherché. Les deux sont en phase avec les aspirations post-modernes de la société « *où chacun chercherait d'abord à jouir de ses propres*

---

<sup>71</sup> Comme en témoigne l'usage par Marmuse (1997) de quatre synonymes de la notion de "stratégie de la singularité" (stratégie de singularité ; stratégie singulière ; stratégie de l'ordre de la singularité ; stratégies utilisant les logiques de la singularité) qu'il tend à définir comme stratégie de rupture, stratégie non conformiste.

<sup>72</sup> Son titre initial (avril 2003) *De la rente de différenciation à la rente de distinction* est d'ailleurs devenu (mai 2003), après un développement conséquent du contenu, *De la rente de différenciation à la rente de singularité*.

<sup>73</sup> « *Il apparaît alors que le produit tout comme l'entreprise de terroir sont encadrés dans un tissu de relations sociales qui confèrent une identité propre à la triade marché-produit-territoire, ce qui conduit à évoquer une forte idiosyncrasie, liée notamment à des ressources, et/ou à des compétences propres, soit au milieu, soit aux acteurs* » (Marchesnay, 2001b:3).

<sup>74</sup> « *Les TPE et PE sont plus propices à l'émergence de stratégies de distinction, les hyperfirmes manifestant une forte propension aux stratégies d'imitation* » (Marchesnay, 2002a:26).

*compétences, à donner un sens idiosyncratique à sa propre existence* » (Marchesnay, 2001c:2). Entre stratégie de différenciation et stratégie de singularisation, la notion de stratégie de distinction opère comme un pont permettant de passer d'une vision managériale à une vision entrepreneuriale, d'une focalisation sur l'environnement à une focalisation sur l'entreprise, d'une offre pour une consommation de masse parfaitement standardisée et normalisée à une offre aux récurrences uniques, d'une situation d'affrontement à une situation d'isolement (la distinction relevant d'un évitement).

---

## CONCLUSION SECTION 2

---

En utilisant les notions de stratégies de différenciation et de distinction, notre recherche sollicite deux courants de la pensée stratégique, l'école du positionnement et l'approche fondée sur les ressources, qui permettent de traiter de manières distinctes la gestion stratégique de la dissemblance de l'offre d'une entreprise.

Ces deux conceptions de la stratégie de l'entreprise se distinguent selon la nature et le déterminisme alloué à l'environnement. La première considère l'environnement stratégique comme concurrentiel, fait de rapports de forces entre les parties prenantes, le déterminant du comportement de l'entreprise et donc de sa performance. Pour une entreprise, il s'agira de s'adapter à ce marché en s'y positionnant. La seconde rejette le déterminisme du marché et met l'accent sur les ressources de l'entreprise (y compris ses compétences) pour expliquer son dynamisme. Parmi ces ressources, certaines lui permettent de dégager des compétences distinctives, et ainsi de bénéficier d'un avantage sur le marché. Cet avantage peut être qualifié de concurrentiel dans le cadre d'une analyse globale. Cependant, l'entreprise qui le développe, ne le fait pas nécessairement dans cet esprit. En effet, si l'importance de la taille de la part de marché (et les profits) est essentielle pour une grande entreprise qui lutte en permanence pour l'accroître, la problématique ne se pose pas en ces termes pour une PE logée dans un interstice économique. Aussi, la posture que nous adopterons dans ce document est que l'"arène concurrentielle" (" formée de l'ensemble des antagonistes et des protagonistes qui interfèrent dans les choix de l'entrepreneur " - Marchesnay et Boyer, 2002) peut être un élément important pour les choix de l'entreprise mais pas nécessairement le plus important.

En retenant l'importance majeure d'une analyse interne de l'entreprise reposant sur celle de ses ressources et de leurs allocations et agencements dynamiques par un chef d'entreprise mû par un certain libre-arbitre, notre recherche s'inscrit dans une vision entrepreneuriale et

constructiviste de l'AFR. Les notions de ressources et de compétences distinctives et idiosyncratiques, d'une part, et la recherche de rentes fondées sur elles, d'autre part, conduisent à l'émergence de la notion de stratégie de distinction. L'utilisation de cette notion vient opportunément affiner la connaissance du champ jadis exclusivement abordé en terme de différenciation. Tandis que la différenciation vise un positionnement relatif, la distinction procède de "l'art de cultiver sa propre différence". Elle se concrétise sous la forme d'une empreinte singulière profonde et claire comme expression de ressources et de compétences propres à l'entreprise.

## Section 3

### La petite entreprise agro-alimentaire

---

#### INTRODUCTION

---

L'agro-alimentaire est un secteur économique vital car il concourt à l'alimentation des populations. C'est pourquoi les Etats l'encadrent généralement par des politiques de sécurité alimentaire et de sécurité sanitaire des aliments. Selon le Ministère de l'Agriculture, l'industrie agro-alimentaire (IAA) métropolitaine française représentait, en 2002, 10 624 entreprises<sup>75</sup>, dont 87 % sont des PEAA<sup>76</sup>. Il s'agit également<sup>77</sup> du premier secteur industriel en chiffre d'affaires (136 milliards d'euros en 2003), le second secteur industriel employeur (421 000 salariés en 2003), le premier exportateur mondial de produits transformés, le second exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires (38 milliards d'euros d'exportations en 2002, qui génèrent un excédent commercial de 8,4 milliards d'euros). D'une manière plus large, le système alimentaire, qui se compose des IAA, mais aussi des industries d'amont, de l'agriculture, de la distribution alimentaire, de la restauration et d'entreprises de services connexes, représentait en 1993, 1,2 millions d'entreprises, 3,7 millions de travailleurs et un chiffre d'affaires de 356 milliards d'euros (Rastoin, 1995:6). Au-delà de cette importance économique de premier plan, il contribue au développement de la notoriété gastronomique du pays.

---

<sup>75</sup> Nous considérons cette donnée comme une simple estimation permettant d'aborder l'importance économique du secteur. Rastoin (1995:10) note que « *la définition largo sensu de l'industrie alimentaire englobe le secteur artisanal de la boulangerie-pâtisserie et conduit à recenser en 1992 près de 51 000 entreprises* ». D'après des données de l'INSEE, il évalue le nombre d'EAA en 1994 à 63 245 (Rastoin, 1998b:178).

<sup>76</sup> D'après Agreste, 2005, *Industries agricoles et alimentaires - EAE et sources fiscales. Résultats sectoriels 2002 et régionaux 2002-2001*. Série Agroalimentaire - n° 134 - juillet 2005.

Pour cette évaluation deux sources de données sont utilisées, les déclarations fiscales au titre des Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) et l'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE). Les deux sont complémentaires. Cependant elles ne permettent pas d'avoir une vue exhaustive. Le BIC ne compte pas les micro-entreprises, les entreprises de moins de 15 K€ de CA, les exploitations agricoles inscrites au régime du bénéficiaire agricole, et à peu près aucune coopérative de moins de 10 salariés. « *Les BIC couvrent les entreprises ayant un activité économique significative* ». L'EAE s'intéresse aux entreprises de plus d'au moins 20 salariés ou bien ayant un CA de plus de 5 millions d'euros, et intègre les coopératives de 10 à 19 salariés. Elle ne compte cependant pas les entreprises artisanales de charcuterie (15.1F), de boulangerie et pâtisserie (15.8c et d), et les terminaux de cuisson des produits de boulangerie (15.8d).

<sup>77</sup> Source : Ministère de l'Agriculture, Chiffres-clés des industries agroalimentaires (IAA), 8 juillet 2004, annexe au projet de « *Partenariat national pour les industries agroalimentaires* ». [http://agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/ficheiaaannexe\\_chiffrescles.pdf](http://agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/ficheiaaannexe_chiffrescles.pdf). Bien qu'aucune source n'est précisée, certaines données correspondent à celles SCEES, EAE 2002.

L'émergence de ce secteur économique « *en tant qu'objet autonome de politique industrielle gouvernementale et de recherche* » est en France assez récente. Rastoin (2000:68) la situe à partir de 1975, lorsque l'industrie agro-alimentaire devient prépondérante dans l'approvisionnement des marchés (débouché principal de l'agriculture ; potentiel d'exportation). Les travaux fondateurs de Louis Malassis sur l'économie agro-alimentaire ont largement contribué à l'identification et à l'analyse de cette (r)évolution en France et ont posé les bases de la description et de l'analyse du secteur agro-alimentaire.

Ce secteur d'activité peut être analysé sous divers angles (Malassis et Gherzi, 1996). Sous l'angle fonctionnel, il se compose de quatre sous-secteurs qui correspondent à la production agricole, la transformation (des matières premières agricoles et des produits alimentaires intermédiaires en produits finis), la distribution et la restauration. Sous l'angle socio-économique, les unités de production qui le composent sont classées selon quatre autres sous-secteurs : capitaliste, artisanal, coopératif, public. Sous l'angle systémique, ce secteur se compose de systèmes agro-alimentaires (SAA). Notant le développement plus rapide des sous-secteurs amont et aval de l'agriculture, Rastoin (1995:6, 1998b:173) suggère de parler de système alimentaire et le définit comme « *un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organismes publics ou privés), localisé dans un espace géographique donné (région, Etat, espace pluri-national), et participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un ou plusieurs groupes de consommateurs localement ou à l'extérieur de la zone considérée* ». Enfin, ce secteur peut s'aborder comme l'ensemble des entreprises agro-alimentaires, une entreprise agro-alimentaire (EAA) étant « *caractérisée par la prédominance, au sein de son chiffre d'affaires, des opérations portant sur les produits agro-alimentaires. Ces opérations peuvent concerner la production, la transformation, les services de distribution et de restauration* » (Malassis et Gherzi, 1996:145).

La section précédente a mis l'accent sur deux approches complémentaires de la stratégie des entreprises : l'analyse externe et l'analyse interne. Aborder la notion d'EAA procède des deux. Dans cette perspective, l'organisation du SAA sera décrite en présentant, d'une part, les caractéristiques des produits alimentaires comme facteur de spécificité pour les acteurs du SAA, et d'autre part, deux outils d'analyse du SAA, la filière et la supply chain. Puis, après avoir abordé la variété des acteurs du SAA, la notion PEAA de terroir sera étudiée.

## § 1. ORGANISATION DU SYSTEME AGRO-ALIMENTAIRE

---

Le SAA est structuré autour de produits très particuliers qui aux plans économique et social (voire technique) sont beaucoup plus complexes que la plupart des produits des autres secteurs (métallurgie, électronique, etc.). Il importe donc de connaître la nature et le caractère social de ces produits, pour cerner les particularités sectorielles des entreprises qui les produisent, transforment ou/et distribuent (A).

Par ailleurs, l'identification de ces différentes fonctions (production agricole, transformation, distribution, restauration) et leur déclinaison au sein de sous-systèmes définis autour d'un produit particulier, amènent à s'interroger sur les modes d'organisation des acteurs au sein du secteur agro-alimentaire. Afin de cerner l'organisation, l'activité et la dynamique d'une EAA, il est nécessaire de la replacer dans son environnement. Pour cela, deux outils d'analyse sont pertinents : la filière (B) ; la supply chain (C).

### A) CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES

La notion de produit agro-alimentaire renvoie à l'origine agricole des matières premières et à la destination alimentaire du produit fini. L'économie agro-alimentaire s'intéresse à l'alimentation animale et humaine mais notre travail porte exclusivement sur les produits destinés à l'alimentation humaine.

#### **1) PRODUITS MULTIFORMES ET MULTIFACETTES**

Au cours de la transformation d'un produit agricole brut ou d'un produit alimentaire intermédiaire (PAI), et inversement, au cours de l'élaboration d'un produit alimentaire, il existe différents stades intermédiaires du produit qui constituent autant de formes de produits alimentaires pouvant directement être achetées par le consommateur qui réalisera lui-même un certain nombre d'opérations qui rendront le produit consommable. Si l'on prend l'exemple du mouton, les produits suivants peuvent être distingués : carcasse ; quartier ; gigot cru ; gigot cuit ; tranches de gigot ; plat cuisiné au gigot surgelé ou en conserve ; gigot des Prés Salés servi au restaurant ; etc.

Bien que le produit alimentaire soit parmi les objets que l'être humain rencontre le plus dans sa vie, le définir nécessite de prendre en compte plusieurs approches. De manière non exhaustive, mentionnons les plus marquantes. L'approche nutritionnelle liste trois conditions constitutives du produit alimentaire : apporter des nutriments ; être appétant ; être accepté

comme aliment dans la société considérée (Trémolières, 1973). L'approche sociologique considère le produit alimentaire comme un élément identitaire, un élément culturel. Selon Lévi-Strauss, « *un aliment ne doit pas seulement être bon à manger, il doit être bon à penser* »<sup>78</sup>. Pour l'approche mercatique, le concept de produit alimentaire englobe le contenu physique du produit, le prix, le conditionnement, l'étiquette, la marque, le lieu d'achat, etc. D'autres approches sont possibles (comme le caractère transformée ou non, l'origine fermière, etc.). Nous retiendrons avec Sirieix (1998:118), reprenant Hossenlopp (1992:30), qu'un produit alimentaire peut être décrit à partir de six dimensions : sensorielles ; nutritionnelles ; d'hygiène et de santé ; transférées ou hédoniques (image du produit, qualités ou défauts imaginaires, représentation sociale...) ; économiques (prix d'achat, coût de préparation et de stockage, coûts sociaux, impact sur l'environnement) ; de service (informations aux consommateurs, facilité de transport et de préparation, possibilités de conservation, disponibilité sur les points de vente...). Nous noterons de plus que, si l'on considère le produit alimentaire comme un objet social, c'est-à-dire impliqué dans des relations d'échanges entre acteurs, le produit prend sens du fait de facteurs individuels des acteurs (facteurs biologiques, psychologiques, socio-économiques) et du contexte économique et socio-culturel dans lequel est effectué le choix du produit (ces facteurs influencent le choix du consommateur - Sirieix, 1998:119). La question de l'usage du produit n'apparaît pas explicitement dans cette caractérisation, elle est cependant transversale.

## **2) DES PRODUITS FRAGILES**

Les produits agro-alimentaires sont fragiles et une partie d'entre eux résulte de transformations visant à leur conservation. Cette conservation (la conservation du produit et de ses qualités) reste limitée dans le temps (le cas des vins est particulier) et requiert le respect de conditions environnementales particulières (température, humidité, lumière). Cela a des conséquences importantes sur l'organisation interne des EAA mais également sur l'organisation des différents acteurs impliqués dans la chaîne agro-alimentaire. La logistique de ces produits est complexe et plus contraignante que pour la plupart des autres produits : respect la chaîne du froid ; prise en compte du processus de mûrissement ; gestion des stocks et dates limites de consommation et de vente.

---

<sup>78</sup> La notion de « bon à penser » provient de Lévi-Strauss (1962) – *Le totémisme aujourd'hui*, Paris, PUF

### **3) UNE LEGISLATION PARTICULIERE**

Outre une fiscalité particulière (l'essentiel des produits alimentaires et des plats préparés vendus "emportés" ont une TVA à 5,5 %), il existe une réglementation relative à la traçabilité de certains produits alimentaires<sup>79</sup> et une réglementation définissant des signes identifiant la qualité et l'origine des produits (SIQO). Ces signes définissent notamment les droits d'usage des identités géographiques associées à des produits alimentaires ; ils sont pour les ayants droit des protections contre l'usurpation de ces identités. Ce faisant, ils constituent de puissants outils de communication collective et de coordination de filière. En France, il existe cinq SIQO nationaux et quatre européens<sup>80</sup>. Les SIQO français sont (Annexe 1) : l'appellation d'origine contrôlée (AOC) ; le label rouge ; la mention agriculture biologique (AB) ; la certification de conformité produit (CCP) ; la mention produit alimentaire de montagne (PAM). Les SIQO européens sont : l'appellation d'origine protégée (AOP), homologue de l'AOC dans le droit européen ; l'indication géographique protégée (IGP) qui protège une identité géographique, et doit être couplée en France à un label rouge ou une CCP dont le nom décline une identité géographique ; la mention agriculture biologique homologue et cadre de l'AB française ; l'attestation de spécificité (STG pour spécialité traditionnelle garantie) qui correspond à des cahiers des charges label rouge ou CCP. Les producteurs peuvent utiliser ces signes officiels pour leurs produits si les caractéristiques de ceux-là ou / et leur mode de production respectent le cahier des charges correspondant, et que ce respect est contrôlé et certifié. Pour le label rouge, la CCP et l'AB, le contrôle et la certification du respect des cahiers des charges sont assurés par un organisme certificateur indépendant, compétent, impartial et accrédité par le Comité Français d'Accréditation (Cofrac). Pour les AOC, le contrôle est assuré par les services régionaux de l'Institut National des Appellations d'Origines (INAO).

### **4) DE FORTES INTERACTIONS AVEC LE LIEU DE PRODUCTION**

Aux plans quantitatif et qualitatif, ces produits sont fortement liés aux conditions de productions agricoles dont ils sont issues : variations saisonnières et annuelles ; variations locales et régionales. Certains territoires sont impropres à certaines productions agro-alimentaires. D'autres acquièrent un droit d'exclusivité pour certaines productions, du fait de

---

<sup>79</sup> Réglementation relative à l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées (notamment pour les produits dérivés d'OGM) destinées aux consommateurs. Réglementation concernant la viande bovine. DGCCRF, 2002, *Qu'est-ce que la traçabilité ?*, <http://www.finances.gouv.fr>

<sup>80</sup>.Cf. p.99.



la reconnaissance officielle d'un lien entre les qualités du produit et son territoire de production (lien au terroir). La plupart des produits alimentaires ne bénéficient pas d'une telle délimitation de leur zone de production. Cependant, nombre d'acteurs supposent, à tort ou à raison, l'existence de liens entre les qualités de certains produits alimentaires et l'origine de ceux-là (provenance, mode de production).

L'étude de l'encastrement territorial de certains produits agro-alimentaires et en particulier des interactions entre les acteurs qui concourent à leur production et distribution avec les autres acteurs de l'environnement a conduit à la notion de co-construction du couple produit-territoire (Barbier, 1995, Rollet, 1999a).

L'importance (volume d'affaires ou/et image) de cet encastrement territorial est parfois si important que son influence sur l'aménagement et le développement du territoire (rural en particulier) ont amené les pouvoirs publics à considérer certains signes officiels identifiant la qualité et l'origine de ces produits comme des outils d'aménagement du territoire (rural en particulier). Par ailleurs, l'association possible de différentes offres issues d'un même territoire a amené à la notion de panier de biens<sup>81</sup> (Pecqueur, 2001) dans lequel les produits alimentaires ont une place de tout premier ordre (Berard, Hirczak *et al.*, 2005).

## **5) UN MARKETING COMPLEXE**

Depuis les années 70, le marketing se définit généralement en termes de réponses aux attentes du consommateur, celles-ci devant être identifiées *ex ante* afin d'offrir le produit le plus adapté possible. Lambin (1998:6) définit la démarche marketing comme étant « *le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilités pour les acheteurs* ». L'agro-alimentaire est un domaine d'application du marketing qui en tant que discipline des sciences de gestion a un caractère universel. La notion de marketing agro-alimentaire en reprend donc les principes. Toutefois, la maîtrise de la prise en compte des contraintes du secteur conduit à l'émergence de savoir-faire spécifiques (Lagrange, 1995:312).

L'orientation consommateur est généralement une constante dans les discours d'entreprises du domaine agro-alimentaire. Selon la société d'études SECODIP, deux tendances majeures

---

<sup>81</sup> « *Un ensemble de biens et de services complémentaires qui se renforcent sur les marchés locaux ; une combinaison de biens privés et publics qui concourent à élaborer l'image et la réputation de qualité du*

du marché des produits alimentaires se dessinent : le retour aux sources ; la nutrition santé (Sirieix, 1998). Pour certains produits toutefois, les AOC en particulier, la démarche marketing consiste à commercialiser des produits définis quasi-indépendamment des attentes actuelles du marché<sup>82</sup> : l'AOC garantit le respect d'« usages locaux, loyaux et constants »<sup>83</sup>. Un certain niveau d'écoute des attentes du consommateur peut cependant exister. Tout d'abord, les acteurs qui sont les garants de la conservation du type sont également consommateurs. Ensuite, l'offre est supposée répondre aux attentes des consommateurs en termes d'authenticité et d'origine. Enfin, parce qu'il peut y avoir des adaptations à l'évolution des goûts de certains groupes de consommateurs. Valceschini (2000:494) note ainsi, comme un fait de notoriété publique « que le vin des grands châteaux du Bordelais, ont vu leur caractéristiques fortement évoluer au cours des dernières décennies ». Le discours est toutefois souvent plus radical et explique que le produit n'a pas à être adapté au consommateur, sa typicité est sa richesse qu'il appartient au consommateur de découvrir et de savoir apprécier. Plutôt que d'adapter le produit au goût du consommateur, il s'agit d'éduquer le consommateur au goût du produit.

Le marketing alimentaire est par ailleurs caractérisé par la topique<sup>84</sup> alimentaire définie par Giraud (1995b). Celle-ci se compose de cinq principes influençant invariablement l'attitude du consommateur vis-à-vis de son alimentation (et par extension son comportement).

- 1) Les produits alimentaires sont soumis au principe d'incorporation : la consommation de l'aliment a une finalité interne chez le consommateur, il est ingéré. Les aliments, de plus en plus nombreux, d'élaboration de plus en plus complexe, dont l'origine (géographique et process de production) est de moins en moins connue du consommateur, est à la fois source de vie et d'anxiété. C'est le paradoxe de *l'omnivore* (Fischler, 1990) ; l'homme doit être attentif à la qualité de son alimentation, aussi cherche-t-il la sécurité par l'usage de produits connus. Mais un bon régime alimentaire d'omnivore nécessitant une grande

---

territoire ; une coordination interactive entre les producteurs du panier (club) afin d'internaliser la rente de qualité territoriale » (Pecqueur, 2001).

<sup>82</sup> Lagrange (1995:312) parle de « démarche marketing incomplète » voire d'« anti-marketing ».

<sup>83</sup> Cette formule qui est un élément clé de la définition d'une AOC (Cf. Guide AOC de l'INAO sur [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr)) est apparue dans la loi du 6 mai 1919 par laquelle « les pouvoirs publics confient aux tribunaux la mission de délimiter les zones d'appellation d'origine et d'en définir les usages "locaux, loyaux et constants" » (§1 - Historique et genèse de l'appellation d'origine, in AOC et IGP, [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr)). Elle se trouve dans nombre de décrets d'AOC. Par exemple dans « Art. 1er. - L'appellation d'origine "saint-nectaire" est réservée aux fromages répondant aux dispositions de la législation en vigueur et aux usages locaux, loyaux et constants, tant en ce qui concerne la production et la livraison du lait que la fabrication et l'affinage des fromages » (texte intégral sur [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr)).

<sup>84</sup> Topique est pris au sens de l'ensemble des caractéristiques spécifiques d'un champ d'étude donné.

diversité alimentaire, l'individu multiplie les risques d'intoxication. Avec la récente crise de la vache folle, la hantise d'existence de risques liés au principe d'incorporation a été exacerbée. En tant que source obligée de vie, l'aliment, vecteur de nutriments et de symboles, présente une dimension magique qui peut se traduire par l'affirmation « *je deviens ce que je mange* » (Anvie, 1994).

- 2) Les produits alimentaires répondent difficilement à la fois aux critères de « qualité » (au sens d'un respect de normes) et de « naturel » (au sens de non-industriel).
- 3) Les produits alimentaires présentent un contenu relationnel essentiel. L'acte alimentaire, étant le plus fréquemment effectué en commun, présente une certaine convivialité.
- 4) Parmi les produits alimentaires, certains sont socialement frappés d'interdits : interdits religieux, interdits diététiques. De plus, le consommateur a tendance à introduire une dimension pénitentielle dans son ordinaire alimentaire (Fischler, 1987).
- 5) Les produits alimentaires peuvent être consommés quotidiennement (ce qui implique un acte d'achat qui tend à être routinier) ou exceptionnellement (d'où un acte d'achat plus impliquant, plus élaboré).

Deux autres principes, dérivants du premier et du quatrième, peuvent être ajoutés à cette topique.

- 6) Le produit alimentaire contribue à la construction identitaire de l'individu. En effet, l'aliment pouvant être lié, dans l'esprit du consommateur, à un lieu de production ou / et de consommation particulier, ainsi qu'à un groupe de référence, il véhicule un lien d'appartenance réel (Peltre et Thouvenot, 1989) ou imaginaire<sup>85</sup>.
- 7) Au sein d'une même société, certains produits sont ambivalents car considérés (par les pouvoirs publics en particulier) comme néfastes pour la santé et de qualité supérieure. Ainsi, par exemple, le saucisson, produit que le programme national nutrition santé<sup>86</sup> ne recommande pas pour la santé, peut bénéficier d'un label rouge. Cet exemple indique cependant qu'il ne s'agit pas toujours d'une illustration du *French paradox*<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Effet Veblen, théorie de la consommation ostentatoire.

<sup>86</sup> Ce programme a comme objectif général d'améliorer l'état de santé de l'ensemble de la population en agissant sur la nutrition et l'activité physique. Cf. [www.sante.gouv.fr/](http://www.sante.gouv.fr/)

<sup>87</sup> Le "*French paradox*" exprime que la consommation de certains produits alimentaires est bénéfique pour la santé, alors que ces mêmes produits sont décriés dans le discours médical préventif général (cas des effets bénéfiques du vin sur la prévention des risques cardio-vasculaires).

## 6) DES PRODUITS GLOBALEMENT PEU SUBSTITUABLES

Considérés sous l'angle des apports nutritionnels, les produits alimentaires sont fortement substituables. Dans un souci d'alimentation de la population mondiale, les sources d'apports protéiques situées en aval des chaînes alimentaires des écosystèmes (c'est-à-dire dans leur forme la plus différenciée) seraient d'ailleurs à proscrire<sup>88</sup>.

Cependant, hormis pour les diététiciens des hôpitaux et les gens suivant un régime médical strict, le choix des produits pour un repas semble moins reposer sur leur valeur nutritionnelle que sur la culture de consommation alimentaire et le contexte de consommation (harmonie des mets ; convives ; etc.), dans la limite d'un certain budget. Ainsi, au lieu d'apports protéiques, on parlera par exemple de jambon (premier prix, ou etc.), de pâté (rillettes, foie gras, thon, etc.), de steak (en tranche labellisée, haché aux protéines végétales, etc.) ou de rôti (porc, bœuf, etc.), de saucisses (merguez, Morteau, etc.) de brochettes, d'emmental<sup>89</sup>, de poisson (aileron de requin, sardine, caviar, etc.), de tortillas aux grillons<sup>90</sup>, de salade aux germes de soja assaisonnée de Nuoc-mâm de Phu Quoc, etc. Cette liste à la Prévert, qui pourrait être complétée, à en donner le tournis (en y ajoutant la déclinaison des marques, des portionnements, etc.), illustre le caractère relatif de la substituabilité des produits alimentaires. Il s'agit là d'une des raisons de l'état de « *concurrence hétérogène généralisée* » des marchés agro-alimentaires (Malassis et Gherzi, 1996:333). Celui-ci est entretenu par les stratégies des entreprises qui accentuent sans cesse la différenciation de leurs produits, car celle-ci est à la base de la formation de la demande préférentielle des consommateurs. Au final, « *sont différents les produits que les acheteurs considèrent comme tels* » (*loc cit.*).

En résumé, retenons que les produits alimentaires sont fragiles, variés et rendus peu substituables par leurs formes et le regard que leur portent les consommateurs, qu'ils bénéficient d'une réglementation et d'un marketing particuliers et que, pour certains d'entre eux, il existe de fortes interactions avec leur lieu de production. Ces caractéristiques constituent autant de points d'appui pour le développement des stratégies des EAA. Toutefois, la place de celles-ci dans le SAA, et tout particulièrement leurs filières, exprimera et influencera certains de leurs choix stratégiques.

---

<sup>88</sup> La tendance générale est cependant à « *la substitution de calories chères aux calories bon marché* » (Malassis et Gherzi, 1996:360).

<sup>89</sup> Apport protéique de 28 g pour 100 g de fromage contre 22,6 g pour un steak de bœuf.

<sup>90</sup> Lepage (2005) rapporte que « *le biologiste mexicain Juan Antonio García Oviedo s'est converti en cuisinier pour élaborer des aliments à base d'insectes [pour] proposer à prix modique des produits à forte teneur*

## B) NOTION DE FILIERE AGRO-ALIMENTAIRE

Depuis les années 70, l'étude de l'environnement des entreprises agro-alimentaires et en particulier le réseau qui leur permet de s'approvisionner en matières premières et de distribuer leurs produits jusqu'au consommateur, s'effectue souvent en utilisant une approche filière.

Comme la notion de chaîne agro-alimentaire, une filière définit un sous-système<sup>91</sup> du SAA. Toutefois, elle va au-delà de l'analyse des connexions des sous-secteurs fonctionnels du secteur agro-alimentaire (agriculture, industrie agro-alimentaire<sup>92</sup>, distribution) et de leurs connexions avec le consommateur. Plus ciblée, elle délimite des sous-systèmes d'acteurs réunis autour d'un même produit. Cet outil est donc particulièrement utile pour notre recherche. Aussi, dans cet esprit, nous en présenterons ci-après les principales caractéristiques.

### 1) PREMIERE APPROCHE

En première approche citons Malassis et Gherzi (1992:330) : « *La filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou groupes de produits) au sein de l'appareil agro-alimentaire ; elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière jusqu'à son stade final* ».

Cette définition présente deux ambiguïtés liées à l'itinéraire suivi et à la notion de produit. Au plan de l'itinéraire suivi, remarquons brièvement avec Malassis et Gherzi que traiter de la filière lait ne renvoie pas au même angle de vue sur la filière que de traiter de la filière fromage. Dans le premier cas, on part d'une matière première potentielle, dans le second d'un produit fini. Pourtant, cette double approche est au cœur de l'organisation de l'EAA. La seconde ambiguïté tient au fait qu'un produit peut exprimer une catégorie (comme dans le cas

---

*nutritive* ». La source de cette information est un article publié dans *La Jornada* de Mexico et traduit dans le *Courrier International*, N°761, sous le titre « *Non à la malnutrition* ».

<sup>91</sup> « *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, orienté vers un but, et dans lequel circulent de la valeur, de l'énergie, des produits, de l'information. Un système est identifié par sa fonction et par sa structure ; il est analysé dans ses mécanismes de régulation et de transformation ; il peut être décomposé en sous-systèmes* » (Malassis et Gherzi, 1996:140).

<sup>92</sup> « *L'industrie agro-alimentaire constitue la superstructure industrielle de l'agriculture : elle extrait les principes utiles, stabilise les produits, les transforme, les adapte aux régimes alimentaires et le diversifie. Elle livre ses produits aux consommateurs et aux restaurateurs* » (Malassis et Gherzi, 1996:148).

de la filière saint-nectaire) ou un objet concret (le saint-nectaire de la Ferme Bellonte<sup>93</sup> par exemple). Or, généralement, les analyses de filières s'inscrivent dans la première approche, tandis que les EAA s'intéressent (aussi) à leurs propres produits.

## 2) LE CONCEPT DE FILIERE : UNE SPECIALITE FRANÇAISE ?

La plupart des auteurs<sup>94</sup> considèrent le concept de filière comme intraduisible en anglais. Selon Koulytchizky (1985), la quasi-exclusivité de l'utilisation de ce concept par les Français résulterait d'un besoin spécifique, que les Anglo saxons n'auraient pas ; il permettrait de mieux rendre compte de la complexité de l'univers agro-alimentaire français, de la longueur des circuits de distribution. Mais, si l'on se réfère aux travaux de Boss et Boudon<sup>95</sup> (1981), c'est grâce à leur pertinence pour préparer et évaluer les politiques industrielles par branche qu'il s'est développé. En outre, outil pour une politique de planification, il se trouve naturellement peu développé dans des pays à économie plus libérale.

Dans les publications relativement anciennes, les auteurs francophones citent les termes de *channel*, *chain*, *market chain* (Koulytchizky, 1985:131), *market structure analyse* (Montigaud, 1989:37) ou *Commodity approach* (Lauret, 1983:721). Dans les publications plus récentes, il semble que les auteurs francophones utilisent plutôt *supply chain*, par exemple Barjolle et Sylvander (2002). Traduite mot-à-mot, cette dernière expression renvoie à la notion de "filiale d'approvisionnement" qui dans les travaux d'Arena, Rainelli et Torre (1988:259) est associée à une approche privilégiant l'aval de la filière, plus que ne le ferait une approche en termes de "filiale de production". Elle peut donc sembler impropre pour décrire des filières de production. Le terme de *food chain*, par contre, semble correspondre sensiblement à la notion de filière agro-alimentaire. C'est ce que suggère la lecture d'une revue bibliographique réalisée par Commins *et al.* (2001) dans le programme SUPPLIERS.

Cette brève revue de la littérature n'a pas d'objectif prescriptif. Elle vise seulement à clarifier les notions de filière et de supply chain que nous considérons comme distinctes mais complémentaires (Cf. notion de supply chain, p.74)

---

<sup>93</sup> Cet exemple est repris à divers endroits de ce document. Cette entreprise élabore et affine du saint-nectaire fermier qu'elle vend en direct aux consommateurs. Sa singularité repose sur une habitation troglodytique qu'elle utilise pour l'affinage de ses fromages et leur promotion. <http://perso.farges.mageos.com/ferme.htm>.

<sup>94</sup> (Hugon, 1992:193, Koulytchizky, 1985:131, Rainelli, 1988:233).

<sup>95</sup> « L'objectif général était de dresser le bilan économique de chaque filière [...] se résumer par trois verbes : clarifier, chiffrer, expliquer ».

### **3) LA FILIERE : OUTIL D'ANALYSE SYSTEMIQUE VERTICAL DU SYSTEME PRODUCTIF**

#### **a) La filière comme méso-système**

La filière se présente d'abord comme un outil de représentation du système productif, que Laganier (1988:184) définit comme « *l'ensemble des agents économiques concourant à la production et des relations qu'ils entretiennent, dans un espace déterminé* ».

D'un point de vue théorique, le concept de filière relève de l'économie industrielle qui se positionne dans une situation intermédiaire entre la micro et la macro-économie. Les tenants de la méso-économie considèrent comme Arena (1983)<sup>96</sup> que « *si les structures exercent une influence indéniable sur les stratégies micro-économiques, celles-ci ne sont pas entièrement déterminées par celles-là* » ; « *la théorie de l'économie industrielle doit donc décrire des relations économiques qui apparaissent sous un double aspect : sous la forme d'une donnée, d'une contrainte subie de l'extérieure, puisque les agents sont les membres d'une société qui existe préalablement, les formes et les contrôles (aspect structural) ; comme le résultat d'une interaction d'individus, puisque les agents sont aussi des sujets aspirant à communiquer avec leurs semblables (aspect comportemental)* ».

#### **b) Une approche systémique du système agro-alimentaire**

Les différents acteurs qui peuvent composer une filière agro-alimentaire sont les suivants : exploitations agricoles ; entreprises de négoce de produits agricoles ; industries agro-alimentaires de transformation ; entreprises de distribution de gros et de détail de produits alimentaires ; entreprises de négoce international ; entreprises de restauration hors domicile. Ces EAA peuvent être de statut privé, coopératif ou public<sup>97</sup>.

Les auteurs s'accordent sur le fait que seule une approche systémique permet de décrire et de comprendre l'ensemble de ces éléments dans leur diversité et leur complexité, leurs interactions, leur dynamique stratégique, et leur évolution.

#### **c) L'approche verticale du système agro-alimentaire doit être privilégiée**

Dans le domaine de l'étude des exploitations agricoles (mais cela semble pouvoir être étendu à l'ensemble des entreprises agro-alimentaires) pour Valceschini (1991), il est préférable de

---

<sup>96</sup> Cité par Valceschini (1991:273).

privilégier l'approche « *par le marché et le produit, entrée "verticale", délibérément économique* » à l'approche "horizontale" par l'espace. Cela permet d'éviter l'écueil de la définition d'une unité spatiale pertinente pour l'analyse, tant au plan social qu'économique. Néanmoins, une filière s'inscrit bien dans un espace (filrière bovine française par exemple).

Passé l'écueil de la délimitation du territoire concerné, il existe toutefois des approches intéressantes qui combinent entrée spatiale et approche filière. C'est le cas des travaux relatifs à la notion de district industriel, issus des travaux de Marshall, ou de ses prolongements sous la dénomination de système productif localisé (Fanfani, Gatti *et al.*, 1995), et plus précisément dans notre domaine, système agro-alimentaire localisé (Moity-Maizi, Sainte Marie (De) *et al.*, 2001). L'étude de la dynamique du système agro-alimentaire au sein d'un territoire est intéressante mais sort de notre problématique, nous ne la développerons donc pas.

#### **d) Définitions du concept de filière**

Pour aller au-delà de la définition proposée par Malassis et Ghersi, il est utile de croiser ce qu'en disent d'autres auteurs.

Selon Rainelli (1988:234), tous les auteurs reconnaissent que « *l'idée générale à la base de la filière est celle d'une suite nécessaire d'états intermédiaires d'un bien ou même d'un service* ». Au-delà de cette approche générale, il recense cinq grandes conceptions de la filière : technique (suite d'opérations conduisant d'une matière première à un produit fini) ; stratégies des agents économiques (relations de concurrence / coopération, intégration vers l'amont ou vers l'aval) ; construction cohérente sur laquelle peut s'exercer une politique économique ; produit (approche monographique) ; modalité de découpage du système productif dans une approche comptable (Tableau d'entrées-sorties).

Pour Arena, Rainelli et Torre (1988:260), le concept de filière comprend « *un ensemble d'approches connexes et complémentaires permettant d'appréhender la réalité économique* » qu'il est nécessaire de distinguer : « *la filière d'un produit ou sous-système, la filière de production et la filière d'approvisionnement* ». La première renvoie à la notion de sous-système et de secteur verticalement intégré. La seconde « *repose sur l'idée d'une utilisation des relations achat-ventes entre les branches comme moyen de mesure de la dépendance qui*

---

<sup>97</sup> Les EAA de statut public, très rares, concernent essentiellement la restauration collective, mais l'on note également quelques rares cas d'exploitations agricoles et d'ateliers de transformation agro-alimentaires appartenant à des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole.



*les lie* ». La dernière « *ne privilégie plus seulement les relations interindustrielles d'achats-ventes mais aussi celles qui peuvent être définies entre la production et la demande finale* ».

Nous admettons avec Morvan (1985)<sup>98</sup> qu'il existe trois invariants constitutifs d'une filière. Une filière est un espace : de technologies ; de relations ; de stratégies.

Il existe une approche qui se veut plus pragmatique, et qui considère que « *la filière n'est tout au plus qu'une délimitation, à un moment donné d'un champ d'investigation qui va permettre à l'observateur en fonction de sa problématique d'effectuer un travail d'analyse avec les outils qui lui paraissent les plus appropriés* » mais « *ce n'est pas un outil d'analyse économique* » (Montigaud, 1989:46).

#### **4) L'IDENTIFICATION D'UNE FILIERE**

D'un point de vue opérationnel, nous pouvons citer la définition que donne Soulié (1984:369) : une filière « *est composée d'une succession d'étapes techniques de production distinctes et séparables, qui sont associées à l'utilisation de ressources spécifiques ou avec l'élaboration de produits spécifiques* ». Et préciser avec Malassis (1979)<sup>99</sup> « *que l'analyse de filière ne concerne pas seulement* » l'identification des produits, itinéraires, agents et opérations, mais aussi « *ses méthodes de régulation* ».

Après avoir identifié le point d'entrée dans la filière (produit fini, matière première, etc.), il est nécessaire de la délimiter. En effet, il est important de préciser trois éléments d'identification de la filière. Tout d'abord son "épaisseur" / "largeur", c'est-à-dire son objet, les objectifs visés en l'utilisant, les nomenclatures et les statistiques disponibles. Ensuite, sa "frontière", c'est-à-dire les activités à inclure / exclure ; selon Morvan, les filières sont en effet plus ou moins "poreuses" (apports d'autres filières) et plus ou moins "linéaire" (une matière première peut participer à la production de différents produits). Enfin, sa "structure interne", il s'agit de définir ce qu'est une étape dans le processus de production étudié.

Morvan attire notre attention sur deux autres problèmes liés à l'identification des filières. L'identification d'une filière n'est pas évidente car une filière n'existe pas *a priori*. Par ailleurs, la filière n'est pas un « champ clos », elle doit être considérée comme un sous-système d'un ensemble plus vaste avec lequel elle est en interrelation active.

---

<sup>98</sup> Cité par Valceschini (1991:274).

<sup>99</sup> Cité par Valceschini (1991:277).

## 5) FILIERE ET STRATEGIE

### a) Points particuliers de la filière

Dans l'analyse de filières, deux types de points particuliers qui ont une importance stratégique cruciale peuvent être identifiés : les nœuds stratégiques ; les goulets d'étranglement.

Les nœuds stratégiques sont des points d'interconnexion entre filières. Point de rencontre « *de relations technico-socio-économiques [...] elles impliquent à la fois le processus descendant et ascendant, la circulation de la marchandise (approvisionnement, écoulement), le service lié, les flux de paiement, l'information* ». Aussi, font-ils l'enjeu de conquêtes de la part des firmes (Koulytchizky, 1985:136, Morvan, 1985).

Les goulets d'étranglement sont des points de faiblesse de la filière. Ils concernent principalement les processus matériels de production ou d'écoulement. Mais il y a aussi des « *étranglements financiers* » (politique de prix abusive) et des « *étranglements de l'information* » (Koulytchizky, 1985:136).

### b) Utilisation de l'analyse de filière

L'analyse de filière est couramment utilisée pour analyser un système productif, c'est-à-dire un ensemble d'opérateurs économiques liés par des actes de production et entretenant des relations commerciales, financières, et sociales dans un espace déterminé (Laganier, 1988). Elle est également utilisée pour traiter des interactions entre technologie et économie : procédés, conditionnement des produits, innovation, diffusion des technologies (Garrouste, 1991).

Au plan stratégique, elle constitue un outil d'analyse individuelle ou globale. Au plan individuel, elle permet d'étudier l'environnement de l'entreprise (concurrents, réseaux amont et aval) et de préciser le positionnement de celle-ci. Au plan global, elle permet d'étudier la dynamique d'une filière. La notion de stratégie de filière renvoie à la coordination et aux choix collectifs des acteurs du système pour la production ou/et à l'offre d'un produit différencié. En tant que "système", la filière permet de rendre compte de l'interdépendance des agents. Ces relations peuvent être de complémentarité (division technique du travail entre les opérateurs, construction de la chaîne de valeur,...), de solidarité (attitude vis-à-vis des pouvoirs publics...), de concurrence (appropriation des marchés en amont ou en aval, répartition de la valeur ajoutée, contrôle du pilotage de la filière...). Il en résulte que la connaissance de la stratégie des acteurs est indispensable pour comprendre la dynamique de

l'ensemble de la filière. La filière peut être, par ailleurs, le cadre d'expression d'une stratégie de communication collective<sup>100</sup>, et souvent même l'expression d'une stratégie collective. L'élaboration de cahiers des charges définissant le produit, contenant parfois des clauses très restrictives, en est l'exemple le plus abouti (cas d'AOC et d'IGP). Il en découle une concurrence inter-filières.

Les travaux utilisant une approche filière sont nombreux et variés : citons, par exemple, Lagrange et Barré (1990) ou Soufflet (1988) sur la valorisation de matières premières agricoles, Nefussi et Philippot (1995) sur le pilotage de la filière, Valceschini (1993) sur la dynamique de construction de conventions entre acteurs.

Retenons que la filière est un outil d'analyse méso-économique du SAA. Elle permet d'appréhender l'ensemble des acteurs du système qu'elle constitue, dans leur diversité, leur complexité, leurs interactions, leurs dynamiques et leur évolution. Au plan stratégique, elle est le lieu de confrontations et d'expressions de stratégies individuelles et collectives. Considérée comme élément marquant de l'environnement d'une EAA, elle présente toutefois deux ambiguïtés qui doivent être levées pour une analyse de la stratégie de l'EAA. L'une est liée à l'itinéraire suivi par le produit, l'autre concerne la définition même du produit. Pour résoudre ces ambiguïtés, le concept de supply chain peut être utilisé.

### C) NOTION DE SUPPLY CHAIN

Au cours des années 90, le concept de supply chain (SC) a été développé dans une problématique logistique d'approvisionnement de grandes entreprises industrielles ou de distribution. Il se distingue du concept filière tout en le complétant utilement.

La filière, par son approche synthétique des sous-ensembles du système agro-alimentaire, qui privilégie l'identification des itinéraires suivis par les produits, des agents qui interviennent de l'amont de la production agricole jusqu'à l'assiette (verre) du consommateur, est un concept séduisant pour le gestionnaire. Celui-ci pourrait d'ailleurs n'y voir, comme le suggère Montigaud (1989), « *qu'une délimitation, à un moment donné d'un champ d'investigation qui*

---

<sup>100</sup> Les trois exemples suivants ont été pris dans *Psychologies magazine*, 243, juillet-août 2005

- « Qui voudrait vivre dans un monde sans sucre ? Le sucre est avant tout une source de plaisir indispensable à votre équilibre. Il contribue également à vos apports quotidiens en glucides et vous éveille au goût. [www.lesucre.com](http://www.lesucre.com) LE SUCRE ». (texte intégral de la page).

- « Le Jambon de Bayonne à l'auberge du Cheval Blanc ». (titre principal).

- « Le S qui signe les meilleurs Serrano. Consortio del Jamón Serrano Español ». (titre principal).

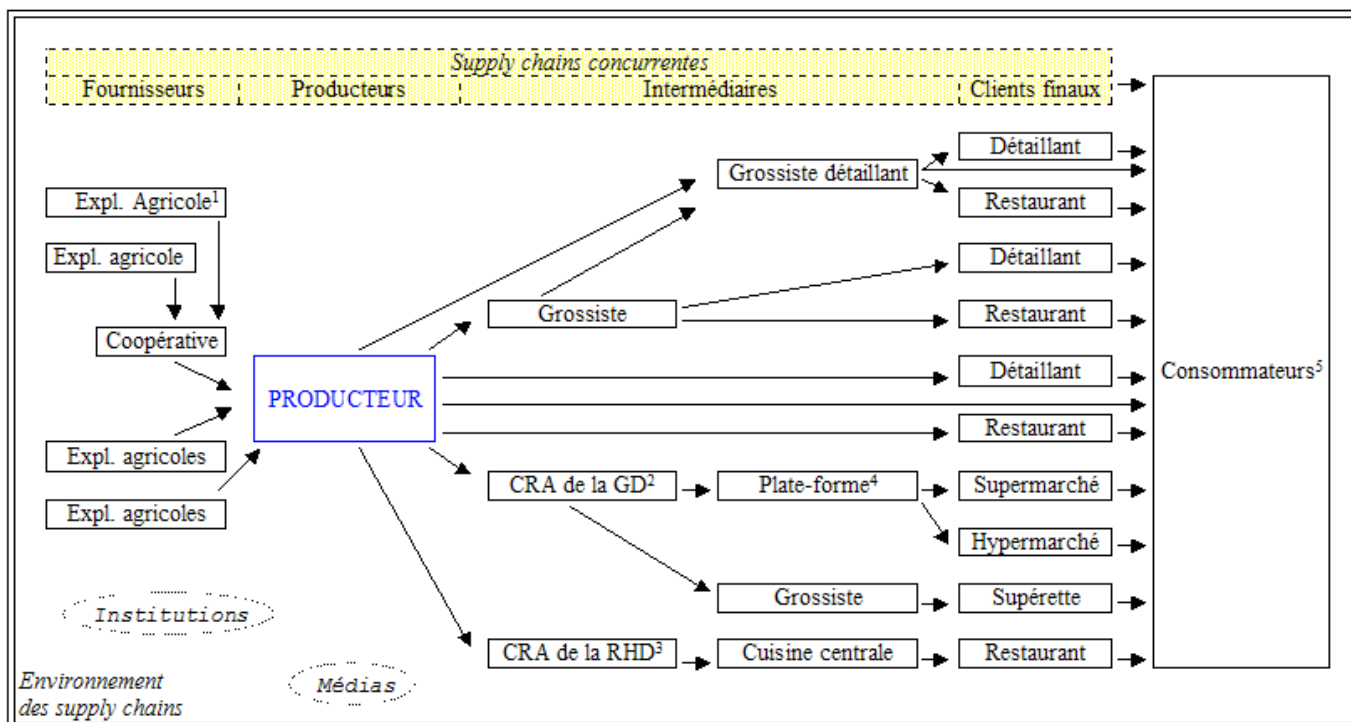
va permettre à l'observateur en fonction de sa problématique d'effectuer un travail d'analyse avec les outils qui lui paraissent les plus appropriés », et non « un outil d'analyse économique ». Toutefois, il s'agit d'abord d'un concept de l'économie industrielle, et à ce titre, son emploi tendra à chercher davantage quelles sont les connexions entre des groupes de "boîtes noires" (les différents niveaux de la filière qui se composent chacun, en général, de plusieurs entreprises) que la dynamique de ces connexions entre entreprises considérées individuellement et dans leurs interrelations au sein d'une chaîne logistique. Par ailleurs, l'approche filière se focalise sur les flux physiques et financiers tandis que les flux informationnels ne sont guère pris en compte. Pourtant, l'importance de l'information, tant dans sa dimension stratégique qu'opérationnelle, accrue par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), rend maintenant nécessaire sa prise en compte pour une meilleure description et analyse du système agro-alimentaire (Dessaux, Trognon *et al.*, 2002). En outre, cette approche est fortement marquée par une vision amont de la filière (représentation du système productif) alors que la problématique majeure des entreprises, depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, n'est pas tant de produire que de vendre.

La SC est en revanche un concept de gestion qui permet d'étudier l'entreprise au sein d'un sous-ensemble du système agro-alimentaire, tout en répondant aux critiques faites au concept de filière. SC est traduit par : canal d'approvisionnement ; canal de distribution ; chaîne ou canal logistique. Soulignons toutefois que la notion de logistique ne se limite pas au transport des marchandises, mais fait référence, d'une manière large, aux données de la situation et à un ensemble de flux internes et externes à l'entreprise.

Depuis une dizaine d'années, le concept de SC s'est particulièrement développé, en liaison avec les progrès des technologies de l'information et de la communication, dans le domaine de la logistique (Christopher, 1998, Paché, 2000). Christopher (1998:15) le définit ainsi : « *The supply chain is the network of organisations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate consumer* ». Nous en inspirant, nous avons abordé<sup>101</sup> la SC d'une PEAA comme un réseau constitué par les entreprises qui participent à la chaîne d'approvisionnement et de distribution de cette PEAA. Cette SC englobe à la fois les flux de produits (logistique), les flux financiers et les flux d'information, et contribue à la création de valeur sous forme de produits et services destinés au

consommateur (Figure 2). Ainsi, alors que l'on parlera de la filière saint-nectaire (qui englobera un ensemble d'exploitations agricoles, de producteurs, de grossistes-affineurs, de centrales d'achat, de restaurateurs et de détaillants), on parlera des supply chains de telle fromagerie fabriquant du saint-nectaire (comprenant un ensemble de fournisseurs et une succession de clients effectifs assurant la distribution du produit jusqu'aux consommateurs).

Figure 2 : Les supply chains d'une entreprise agro-alimentaire



Légende :

Les flux physiques représentés par chaque flèche impliquent généralement un déplacement géographique du produit. Souvent, c'est un intermédiaire qui assure le transport et la logistique. Il s'agit alors d'un maillon clé de la supply chain.

(1) Exploitation agricole

(2) Centrale d'achat et de référencement de la grande distribution

(3) Centrale d'achat et de référencement de la restauration hors domicile

(4) Plate-forme logistique de distribution

(5) Les consommateurs ne constituent pas un ensemble homogène. Cependant, un individu donné pourra potentiellement être client des différents Clients finaux du Producteur.

L'objet SC étant défini, les acteurs économiques pourront agir dessus. C'est l'idée du *Supply Chain Management* (SCM). Il en existe cependant diverses définitions selon l'activité de ceux qui les énoncent : les consultants et les intégrateurs insistent sur les aspects organisationnels ; les éditeurs de logiciels mettent l'accent sur les fonctions d'optimisation des processus et d'aide à la décision procurées par leurs outils. L'APICS (American Production and Inventory

<sup>101</sup> dans le cadre du programme de recherche européen SUPPLIERS

Control Society), référence en GPAO<sup>102</sup>, utilise par exemple deux définitions du SCM. D'une part, il s'agit de « *tous les processus qui lient les fournisseurs et les clients, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au consommateur final* ». D'autre part, « *ce sont les fonctions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, qui permettent à la chaîne de valeur de fabriquer les produits et de fournir des services au consommateur final* »<sup>103</sup>.

La définition proposée par Bouloc (2003:205) dans son ouvrages sur les TIC dans l'agro-alimentaire relève plutôt de la première : « *La Supply Chain Management ou gestion de la chaîne logistique globale de l'entreprise consiste à piloter les flux de produits et d'informations allant des fournisseurs de ses fournisseurs aux clients de ses clients* ». Celle de (Christopher, 1998:18) relève plutôt de la seconde : « *The management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole* ». Ce dernier met en effet l'accent sur la notion de chaîne de valeur dès le début de son ouvrage. De plus, il fait de la conception d'une "chaîne de valeur étendue", incorporant les chaînes de valeur de ses fournisseurs et clients, une condition de succès du SCM (Christopher, 1998:270). Retenons que l'optimisation de la SC consiste à planifier l'activité de l'entreprise, les achats, la production et de la distribution des produits, en se calant sur la demande des clients. L'objectif est la fourniture du bon produit, au bon moment, au bon prix et au bon client, de manière toujours profitable. Les travaux de Christopher (1998) et Paché (2000), notamment, montrent que les critères de performances principaux des supply chains relèvent essentiellement de la capacité à fournir un produit à un coût bas, en développant au maximum la réactivité à la demande (délais de livraison, etc.). Cette perspective n'exclut pas la construction de supply chains dédiées à des produits haut de gamme, mais leur étude semble peu développée ; les avancées de la logistique répondent d'abord aux SC dédiées aux produits de grande consommation.

La problématique de notre recherche n'étant pas logistique, nous ne développerons pas davantage les notions de SC et de SCM. Toutefois, soulignons brièvement leur importance au plan stratégique. En effet, notant que la notion de construction de la chaîne de valeur est constitutive de celles de SC et de SCM, nombre d'auteurs considèrent que la concurrence inter-SC se substitue à celle qui opposent les entreprises. La SC serait le nouveau terrain de la compétition (Christopher, 1998). Cela implique de s'intéresser à la coordination de la SC, voire à son pilotage.

---

<sup>102</sup> Gestion de production assistée par ordinateur.

<sup>103</sup> Citées dans : Que doivent attendre les IAA du SCM ?, *RIA*, N°587, (1999:37-38).

La prise de conscience et l'intégration dans les pratiques de cette approche ne semblent avoir touché que les entreprises appartenant aux grands groupes de distribution. Pourtant, en particulier dans le cadre des produits bénéficiant d'un SIQO, c'est-à-dire de produits hautement différenciés sur le marché, la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et une certaine influence sur la chaîne de distribution (voire son contrôle) semblent être des conditions essentielles. Cette concurrence inter-SC prend toute sa dimension dès lors qu'il s'agit d'accéder à des marchés hors de la région d'implantation d'origine de l'EAA productrice (en particulier PEAA). Les grandes entreprises de distribution qui souvent coordonnent les SC, s'inscrivent déjà dans cette perspective de compétition inter-SC et profitent de la situation de concurrence interentreprises pour bénéficier des meilleurs coûts d'approvisionnement (cette pratique a cependant comme limite forte les comportements opportunistes des partenaires de la SC - Paché et Bacus-Montfort, 2002).

Tandis que certains (Duclos, Vokurka *et al.*, 2003:455) évoquent un modèle conceptuel de flexibilité de la supply chain, de nombreuses entreprises ne font que commencer à comprendre le concept de SCM, voire n'en ont jamais entendu parler, et nombre d'organisations professionnelles ne font que le découvrir (comme le montrent les résultats du programme SUPPLIERS en France - Lagrange, Trognon *et al.*, 2002a). Toutefois, bien que ne connaissant pas le concept de SC, des PEAA ont su développer intuitivement des pratiques qui leur permettent d'échapper partiellement à la concurrence interentreprises. Elles coordonnent leurs réseaux d'approvisionnement et de distribution (*Cf.* le cas VianCoop et, dans une certaine mesure, VinGoude et FromFam) et en ont fait un facteur clé de leur compétitivité. Une analyse globale identifie là en effet une compétition inter-SC. La coordination des SC correspondantes par ces entreprises suggère cependant une certaine compétition interentreprises. En outre, une concurrence reste possible entre fournisseurs et clients d'une même SC, dès lors qu'il s'agit de partager la valeur ajoutée, ou lorsqu'elles s'adressent aux mêmes fournisseurs ou clients (Cas VianCoop notamment ; FromCoop a pris des mesures pour s'en protéger). Ces remarques qui tendent à relativiser l'affirmation d'une compétition réduite à celle opposant les SC illustrent les critiques de ce modèle de compétition développées par Rice et Hoppe (2001).

Retenons que la SC d'une entreprise peut se résumer à l'ensemble des acteurs qui concourent à l'élaboration et à l'acheminement d'un bien concret, de l'état de matières premières à celui de produit fini mis dans les mains du consommateur, ces acteurs étant interreliés par le flux physique de ce bien et l'ensemble des flux financiers et informationnels associés. Les

approches SC et filière sont complémentaires car, d'un point de vue structurel, une filière peut être conçue comme un ensemble de SC. En tant que chaîne d'approvisionnement et de distribution, la SC existe de fait. Sa prise de conscience par les acteurs qui la constituent en révélera l'intérêt stratégique car ils pourront dès lors agir dessus. Au-delà de la concurrence interentreprises et en deçà du front commun théorique affiché par une filière, des stratégies de SC peuvent se lire ; une concurrence inter-SC devra être envisagée.

Le SAA et la dynamique des entreprises qui le composent sont particulièrement marqués par deux facteurs : la nature et la dimension sociale des produits élaborés et distribués ; l'organisation en réseaux des acteurs économiques concourant à la production de matières premières, à l'élaboration et à la distribution de ces produits. L'infinie variété des produits est un levier essentiel de la différenciation des offres et donc des entreprises qui les proposent. Que ce soit au sein des filières ou des SC, la variété des modes d'organisation des réseaux auxquels une entreprise appartient est également une source de différenciation pour elle, qui rejaillit sur la différenciation de ses produits.

La lecture de l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit une EAA doit donc s'aborder en combinant, d'une manière complémentaire, les plans interentreprises, inter-SC et inter-filières. Selon les cas d'entreprise, la concurrence s'exprimera de manière différente en fonction de ces niveaux d'analyse.

L'EAA, composante élémentaire du SAA, n'est cependant pas un objet univoque, aussi convient-il maintenant de s'intéresser à la variété des acteurs du SAA et en particulier à la PEAA.

---

## §2. LES ACTEURS DU SYSTEME AGRO-ALIMENTAIRE ET LA PEAA

---

La PEAA est un acteur particulier du SAA. Compte tenu de notre problématique elle, sera abordée sous deux angles. Elle est tout d'abord replacée au sein de la variété des acteurs du SAA selon leur fonction, nature socio-économique, taille et marchés. Elle est ensuite étudiée dans le cadre des entreprises de terroir.



A) VARIÉTÉ DES ACTEURS SELON LEUR FONCTION, NATURE SOCIO-ECONOMIQUE, TAILLE ET MARCHÉS

Les acteurs du SAA peuvent être abordés de différentes manières : leur fonction ; leur nature socio-économique ; leur taille ; leur marché.

**1) LES ACTEURS SELON LEUR FONCTION**

Au sein du SAA, les EAA remplissent diverses fonctions correspondant aux différents niveaux de la filière (production agricole, commerce de gros de matières premières agricoles, transformation en produits semi-finis et produits finis, commerce de gros de produit semi-finis et produits finis ; distribution de détail et offre de services de restauration). L'aval des filières est très concentré et compte seulement quelques acteurs principaux. En France, en 2001, après une très forte phase de concentration, cinq principales centrales d'achat<sup>104</sup> qui approvisionnaient plus de 90 % du marché des produits alimentaires en grande surface<sup>105</sup> représentaient 64,1 % de la distribution alimentaire (Bergès-Sennou et Caprice, 2003). Après la prise de distance des deux partenaires de l'une d'elle, six centrales d'achat se distinguent maintenant : Carrefour-Promodès ; EMC Distribution (Casino) ; Provera France (Cora) ; Lucie ; Intermarché ; Auchan (Messeghem, 2003). Pour certaines filières, ce canal assure l'essentiel de la distribution de leurs produits, par exemple : 70 % des fruits et légumes (Pluvinage et al., 2005) ; 74 % des fromages AOC et 76 % des fromages hors AOC (Cniel/Secodip, 2004) ; 75 % des vins (Bruté De Rémur et Montaigne, 2000) ; 75 % des ventes de foie gras (Bossuet, Filippi *et al.*, 2003) ; 80 % de la vente des poulets (Raynaud et Valceschini, 2004) ; 87 % de la viande bovine (Bastien, 2002). Cette situation montre le poids de la distribution dans les relations concurrentielles et donc la nécessité d'une recherche de différenciation dans l'offre de produits alimentaires.

**2) LES ACTEURS SELON LEUR NATURE SOCIO-ECONOMIQUE**

L'importance qualitative et quantitative de ces acteurs a varié au cours du temps. Rastoin (2004) distingue quatre stades chronologiques d'évolution d'un système alimentaire où l'importance des acteurs de l'aval s'accroît considérablement à mesure que la création de

---

<sup>104</sup> Cinq principales centrales d'achat : Carrefour-Promodès ; Lucie (Leclerc-Système U) ; Intermarché ; Auchan ; Opéra (Casino-Cora-Monoprix).

<sup>105</sup> Dans leur étude, Bergès-Sennou *et al.* définissent une grande surface comme « un lieu de vente dont la superficie est supérieure à 400 m<sup>2</sup> et dont le chiffre d'affaires des produits alimentaires constitue au moins 33 % du chiffre d'affaires total ».

valeur véhiculée par le produit incorpore des services. Le premier stade, qualifié d'agricole, caractérise une situation d'autosubsistance et de pauvreté. Le deuxième, artisanal, correspond au début d'une urbanisation de la société. Le troisième, le stade agro-industriel, correspond à la situation de la plupart des pays industriels actuels où la production et la distribution de masse dominant. En termes de valeur ajoutée et d'emplois, l'importance de l'industrie agro-alimentaire égale celle de l'agriculture. Enfin, le dernier stade, connu seulement aux USA, est celui de l'agro-tertiaire, où la tertiairisation du secteur est devenue prépondérante en termes de valeur ajoutée, d'emplois et de mode de consommation. La valeur des produits s'est très largement enrichie des apports des acteurs non spécifiques à l'agro-alimentaire (publicitaire, agence de communication, transport, banque, assurance, organismes certificateurs, etc.).

Au plan socio-économique, Malassis et Ghersi (1996) distinguent quatre formes d'organisations, et partant de profils d'EAA : organisation artisanale ; organisation capitaliste ; organisation coopérative ; organisation publique.<sup>106</sup> La forme artisanale se distingue de la forme capitaliste « *par la non-séparation des apports de capital et de travail* » ou plus exactement lorsque le chef d'entreprise (l'artisan) et sa famille fournissent la quasi-totalité du travail et du capital nécessaire à la production. Selon Malassis et Ghersi, ce type d'EAA compte moins de 5 salariés. La forme capitaliste correspond à des entreprises de plus grande taille pour lesquelles le travail salarié est prédominant. Les EAA de forme coopérative se distinguent des premières qui sont des sociétés dites commerciales (sociétés de personnes ou de capitaux) par six principes (Lagrange, 1995:168) : *la double qualité des coopérateurs* (associés et clients ; le premier objectif d'une coopérative est le service à ses usagers-coopérateurs) ; *la porte ouverte* (à toute personne remplissant les conditions fixées par les statuts) ; *le personnalisme* (société de personnes non de capitaux) ; *l'exclusivisme* (la part d'activité réalisée avec des fournisseur non sociétaires et statutairement limitée) ; *l'acapitalisme* (les parts sociales, capital social, donnent plus un droit d'usage que de propriété ; pas de dividendes) ; *la gestion démocratique* (principe d'un homme = une voix)<sup>107</sup>. Enfin, les EAA publiques se distinguent des précédentes par leur dépendance à l'Etat et leur mission définie en terme de service public. La part de ces dernières dans le SAA est très faible. La question du caractère artisanal, familiale ou capitaliste soulevée par cette typologie ne sera pas développée et le débat sera ramené simplement à la question de la taille de

---

<sup>106</sup> (Malassis et Ghersi, 1996:141).

<sup>107</sup> Il existe trois grands types de sociétés coopératives : coopérative ; union de coopératives ; société d'intérêt collectif agricole (SICA). Ce dernier est le plus souple car il applique partiellement les six principes

l'entreprise. Aussi, en première approche une PEAA se présentera comme une entreprise de moins de 50 salariés.

Bien que l'évaluation du nombre de PEAA est difficile, les observateurs et les auteurs s'accordent sur le fait que, dans le SAA, elles sont très nombreuses et que leur part est prédominante : plus de 97 % des exploitations agricoles<sup>108</sup> comptent moins de 5 UTA<sup>109</sup> ; 87 % des IAA<sup>110</sup> et plus de 99 % des entreprises de restauration<sup>111</sup> sont des PE ; 94 % des entreprises de commerce à dominante alimentaire comptent moins de 20 salariés<sup>112</sup>. Ces chiffres laissent entrevoir qu'au-delà d'une différence, dans un contexte de concurrence exacerbée par un marché considéré comme saturé, les PEAA devront savoir se distinguer.

### **3) LES ACTEURS SELON LEUR MARCHÉ**

Une troisième approche des EAA est celle de leur marché. Rastoin (2000), dans une réflexion prospective, indiquait que face à la concurrence qui allait s'intensifier, les firmes devraient chercher de nouveaux vecteurs de croissance. Il proposait trois pistes : l'hyper-segmentation du marché central de masse ; l'ouverture de nouveaux marchés avec des « produits à allégation santé » ou des « produits de terroir » ; l'expansion internationale.

Dans une approche des EAA selon l'école du positionnement, Rastoin (1998a) distingue quatre groupes stratégiques selon l'étendue du champ concurrentiel visé (volumes importants ou faibles) et la nature de l'avantage concurrentiel (coût ; différenciation). Le premier est celui des très grandes firmes multinationales (TGFM) agro-alimentaires qui suivent une stratégie de domination par les coûts sur des marchés étendus. Le second repose également sur une stratégie de coût mais les EAA qui le composent visent des marchés plus étroits. Il s'agit de PME élaborant des produits vendus en MDD. Le quatrième rassemble des entreprises (TGFM ou PME) offrant des produits santé, des alicaments. Le dernier est celui des PME de terroir dont la différenciation s'appuie sur des produits gastronomiques.

Ces quatre stratégies renvoient à trois types de marchés agro-alimentaires que Rastoin (2004) définit selon l'univers de consommation du produit, le type de produit et le déterminant

---

fondamentaux des coopératives. En outre, il n'a pas de statut spécifique. Une SICA peut en effet adopter la forme de société civile, de société à responsabilité limitée ou de société anonyme.

<sup>108</sup> Source : Agreste, *Enquête structure 2000-2003*.

<sup>109</sup> UTA unité de travail annuel ; équivalent temps plein.

<sup>110</sup> Source : Agreste, 2005, *Chiffres et données agroalimentaires*, N°134, 07/05, p.3. (données EAE et BIC).

<sup>111</sup> Source : INSEE - Services - Exercice 2002 - *Caractéristiques du sous secteur 55.3 Restaurants* ; <http://www.insee.fr/fr/fichesection/pdfservice/fic55g.pdf> (consulté 09/2005).

<sup>112</sup> Source : d'après DGI - INSEE - DCASPL [A1], 2002, base de données fiscales FICUS (entreprises relevant du régime du bénéfice réel) <http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/12.pdf> (consulté 09/2005).

d'achat du produit. Ces marchés sont : le marché de masse ; les marchés innovants ; les marchés gourmands ou "épicuriens" (Tableau 6). Le premier type répond aux besoins alimentaires courants, composés de produits standards très homogènes pour lesquels la concurrence repose essentiellement sur le prix. Les marchés innovants répondent à des attentes en matière de santé ou de services innovants. La compétitivité sur les prix n'y est pas une priorité. Enfin, les marchés gourmands ou "épicuriens" correspondent à une offre de produits destinés à des univers de consommation conviviaux et festifs. « *Ce marché correspond à la fois à la remise en cause de la sûreté du modèle agro-industriel, à un besoin de réassurance satisfait par un retour aux sources et enfin à des aspirations épicuriennes de la part du consommateur* » (Rastoin, 2004:5). Sur ce marché, la concurrence ne porte pas non plus sur le prix mais sur la capacité de l'entreprise à offrir des produits où priment la qualité organoleptique et une dimension culturelle. Il s'agit de produits authentiques, de produits de terroir.

Tableau 6 : Les trois marchés de l'alimentation dans les pays à haut revenu

Type de marché	Univers	Produit	Paramètre principal d'achat	
<b>Marché de masse</b>	Quotidien "se nourrir"	produit standard, qualité très homogène	le prix	
<b>Marchés innovants</b>	Santé "éviter les maladies"	aliments, aliment fonctionnel	technicité, effet santé	le prix n'est pas une variable de décision du consommateur
<b>Marchés gourmands ou "épicuriens"</b>	Evénement convivial et festif	produit "authentique"	qualité organoleptique et évocation culturelle	

Source : d'après Rastoin (2004)

Les PME peuvent être présentes sur chacun de ces marchés. Elles accèdent au marché de masse en commercialisant leurs produits sous marques de distributeur (MDD)<sup>113</sup> mais ce marché reste le domaine de prédilection des très grandes firmes multinationales (TGFM). Le terrain des PME serait plutôt ceux des marchés innovants ou gourmands. Mais, les grandes

<sup>113</sup> Rastoin précise que 80 % des MDD et des 1er prix de la grande distribution proviennent de PME.

entreprises peuvent également être présentes sur ces marchés. Toutefois, dans le domaine des produits authentiques, elles souffrent d'un fort manque de légitimité.

Bien que la croissance du marché global est très faible, les potentiels de croissance des marchés innovants et gourmands sont élevés (Tableau 7). Notons en outre que le marché des produits gourmands n'est pas marginal<sup>114</sup>. Aussi, les EAA devront être capables de se distinguer sur ces marchés hautement différenciés.

Tableau 7 : Estimation de l'importance des trois marchés alimentaires en France, 2001

Type de marché	Chiffre d'affaires (Milliards €)	Répartition	Taux annuel de croissance
Marché de masse	94	75 %	0-1 %
Marchés produits-santé	6	5 %	15-20 %
Marchés gourmands ou "épicuriens"	25	20 %	5-20 %
Total	125	100 %	1-2 %

Source : Rastoin (2004:4)

## B) LES ENTREPRISES DE TERROIR

La notion d'entreprise de terroir qui sous-entend un ancrage territorial fort ne se limite pas aux EAA<sup>115</sup>. Toutefois, comme le soulignent Loup et Polge (2003) seul le secteur agro-alimentaire possède des attributs de terroir institutionnellement reconnus (AOC, AOP, IGP). En première approche, nous définirons, le terroir<sup>116</sup> comme un territoire géographique caractérisé par un agrosystème particulier qui confère aux produits qui en sont issus des qualités ou/et une image spécifiques.

Bien que la notion de terroir soit ancienne, la notion d'entreprise de terroir (EdT) est récente<sup>117</sup> et les auteurs s'accordent à la définir avec Rastoin (1998a:37) comme « *une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-*

---

<sup>114</sup> En 1997, la consommation de produits alimentaires avec SIQO avait été évaluée à environ 12 % de la consommation alimentaire française, boissons alcoolisées incluses (Lagrange *et al.*, 2000).

<sup>115</sup> C'est pour cela qu'avec Lagrange, nous avons choisi de traiter des produits alimentaires de terroir plutôt que des produits de terroir d'une manière générale.

<sup>116</sup> Cette notion sera développée plus longuement dans le chapitre 2 de cette Partie.

<sup>117</sup> Rastoin (1998a:37) note avoir commencé à l'utiliser en 1992.

à-dire culturelles ». Toutefois, deux conceptions de l'EdT et de sa stratégie se distinguent selon l'école stratégique à laquelle les auteurs se rattachent.

### **1) L'ENTREPRISE DE TERROIR SELON L'ECOLE DU POSITIONNEMENT**

Cette approche est la plus ancienne et prend ses racines dans les travaux de description et d'analyse du système agro-alimentaire qui s'inscrivent pleinement dans le modèle SCP<sup>118</sup> de l'économie industrielle. Divers auteurs, autour de Rastoin, ont contribué à cette approche qui repose sur l'identification et l'analyse du groupe stratégique des entreprises de terroir. Elle a intégré au cours du temps la notion de ressource sans toutefois remettre en question son paradigme initial.

Ce type d'entreprises répond aux attentes des marchés gourmands ou "épiciuriens" mais d'autres types d'entreprise fournissent ces marchés. Les deux types de stratégies suivies au sein de ce marché permettent de les distinguer : stratégies "symboliques" ; stratégies "authentiques" (Rastoin, 1998a). Le premier type caractérise des entreprises qui répondent au besoin de réassurance des consommateurs. Reposant essentiellement sur une construction marketing (packaging et communication) il ne caractérise pas *a priori* les EdT. Celles-ci se retrouveront plutôt dans le second type qui cherche à répondre aux aspirations épiciuriennes des consommateurs (qualités organoleptiques, culturelles). Ces stratégies ne négligent pas le marketing mais reposent d'abord sur la valorisation de ressources spécifiques liées au terroir. Elles combinent en effet des actifs tangibles (ressources du terroir, équipements spécifiques, etc.), intangibles (savoir-faire, image, etc.) et temporels (l'histoire, grande ou petite), et s'ancrent dans une culture, un patrimoine. Les produits offerts sont définis comme des "produits alimentaires de haute qualité spécifique" (PA-HQS) ; ils se distinguent grâce à une combinaison de quatre caractères distinctifs exprimés en terme de paramètres organoleptiques, process de production, histoire sociale, terroir d'origine.

25 à 30 000<sup>119</sup> IAA auraient en Europe le profil leur permettant « *d'évoluer vers le statut de PME de terroir* ». Pour cette évaluation, Rastoin (1998a:40) reprend les critères spécifiques nécessaires à une stratégie "authentique", et pose la nécessité d'un niveau minimum de compétences du chef d'entreprise, d'une taille minimale de 3 emplois à plein temps et de 460 K€ de chiffre d'affaires, et d'une taille maximale de 99 salariés.

---

<sup>118</sup> Cf. notamment Malassis et Ghersi (1996:339-347).

<sup>119</sup> Soit 10 % du nombre total d'IAA de l'Europe des 15, selon estimation de Rastoin d' de l'Europe des 15, selon calculs de Rastoin (1998a:40)d'après des données de la Commission européenne.

Affinant la description du groupe stratégique des entreprises de terroir, Rastoin et Vissac-Charles (1999:187) définissent ce qui peut être qualifié de sous-groupe des EdT performantes. Ainsi, le prototype de cette EdT (la "nouvelle entreprise de terroir") doit faire la « *synthèse entre le patrimoine local, ses racines historiques et un marché de consommation exigeant et mobilisant des techniques de commercialisation avancées* ». Rastoin (2004) précise que les stratégies gagnantes doivent satisfaire quatre exigences : respect des normes sanitaires ; maîtrise technologique pour offrir des produits d'un haut niveau de qualité organoleptique ; compétence en marketing ; aptitude managériale du dirigeant.

Dans sa thèse portant sur la création de valeur en PEAA, Rémaud (2002) construit sa question de recherche (« *Pour les PEAA, une plus grande création de valeur peut-elle naître de stratégies reposant sur le concept de terroir ?* ») en s'appuyant sur la notion de "terroirisation" des produits agro-alimentaires. Partant du constat qu'une particularité des EAA est de pouvoir valoriser leur localisation géographique au-delà de la simple indication de provenance (Ruffieux et Valceschini, 1996), il note que le territoire concerné, en tant que terroir<sup>120</sup>, peut se révéler porteur d'externalités positives potentielles (physiques, intangibles, etc.). S'appuyant sur Bréchet et Saives (2000) puis Thireau (1993), il suggère alors que la concrétisation de ce potentiel apparaît dès lors qu'un « *contexte historico-culinaire, agronomique, de pratiques techniques, etc. permet à des ressources territorialisées de basculer d'un état générique (input générique) à un état spécifique [...], sous l'effet d'actions collectives et/ou individuelles des parties prenantes à tel "espace lieu". On passe ainsi d'un territoire "espace lieu" à un territoire "construit", c'est à dire "un espace doté d'une épaisseur organisationnelle"* ». Il en déduit que par la valorisation de ces externalités positives, « *le territoire devient sous la forme "d'un" terroir* », porteur de valeurs et de sens perçus positivement par les consommateurs, « *une "ressource" territorialisée, mobilisable par les entreprises agroalimentaires* » et que son exploitation (sous la forme de produits de terroir) peut être interprétée comme une stratégie de différenciation. Toutefois, au terme de son analyse, il montre que le terroir apparaît plus comme un argument au service du marketing-mix que comme un axe structurant le management stratégique de l'entreprise. Ce sont plutôt la politique de marques et le couple zone/modes de commercialisation des produits qui constituent deux axes structurant le management stratégique des PEAA de terroir. Les

---

<sup>120</sup> Contrairement au discours agronomique courant, il considère le terroir comme relevant « *au départ essentiellement de l'imaginaire et du cognitif. Le produit (alimentaire) "de terroir" est d'abord et avant tout une "catégorie" de produits dans l'esprit du consommateur. C'est bien la préexistence de cette catégorie dans*

entreprises de ce type n'ont véritablement de compétitivité que la notoriété locale associée à leurs produits ; la vente directe et les marchés de proximité agissent comme une barrière concurrentielle face à des entreprises de plus grande taille intéressées par des marchés plus larges et attractifs. Toutefois, le terroir peut aussi être utilisé comme « un passeport "soutenable" à l'exportation » (Fort et Rémaud, 2002) ; les PME de terroir (dans l'agro-alimentaire) seraient en effet plus dynamiques sur les marchés étrangers que les autres (Fort et Couderc, 2001).

D'autres configurations stratégiques s'appuyant sur la même approche générale ont été proposées, notamment celle de Couderc, Falques *et al.*, (2002) qui est construite en croisant la structure de gouvernance de l'entreprise (patrimoniale/indépendante ; entrepreneuriale /ouverte ; managériale/marchéisée) et des stratégies génériques selon le degré de différenciation des produits (stratégie basique ; stratégie de différenciation par le terroir) déclinées selon la taille du marché servi (global-sous-traitance ; cloisonné-proximité ; spécialisé-focalisation "terroir"). Leur étude empirique de PEAA du Languedoc-Roussillon a mis en évidence quatre groupes de PEAA et un lien entre ces groupes et les configurations stratégiques envisagées. Ces quatre groupes ont été différenciés selon deux axes discriminants (Annexe 2) : la politique de marque (sans marque ou la marque du client vs marque propre) ; les zones de commercialisation (local/direct vs national-Europe / intermédiation). Les groupes de PEAA "sédentarisées" et "sous-traitantes" suivent des stratégies basiques se distinguant par une configuration combinant pour le premier marché de proximité et gouvernance patrimoniale, et pour le second, marché large accédé par sous-traitance et gouvernance managériale. Les groupes de PEAA "territorialisées à marché local" et "territorialisées multi-marchés" suivent des stratégies de différenciation reposant clairement sur le terroir. Le premier combine un marché plutôt local et une gouvernance patrimoniale, le second, vise un marché plus large et présente une gouvernance plutôt entrepreneuriale.

Le projet de cette typologie était intéressant car il permettait d'affiner la segmentation générale des stratégies génériques qui tendait à opposer stratégie de différenciation par le terroir et stratégie de coût via des MDD. Le modèle théorique prévoyait en effet des PEAA de type managérial élaborant des produits à MDD de terroir. Toutefois, l'échantillon régional utilisé ne semble pas avoir permis l'identification de ce type d'entreprises. Pourtant, les MDD de terroir, offertes par toutes les grandes enseignes (Annexe 3), peuvent représenter un

---

*l'esprit du consommateur qui va, le cas échéant, permettre à ce produit-ci, de ce terroir-là, d'être reconnu comme tel (i.e. "de terroir")* » (Rémaud, 2002:89).



débouché conséquent pour des PEAA. Ce type de MDD de quatrième génération ne se différencie pas par un prix bas<sup>121</sup> ou une image superficielle de terroir, elles entendent se positionner sur le segment avec des qualité, image et prix égaux ou supérieurs à ceux des marques de référence (Messeghem, 2003a).

Le résultat de cette étude est également intéressant car elle permet, nous semble-t-il, de relativiser la notion de groupe stratégique des EdT. En effet, les entreprises des groupes PEAA "territorialisées à marché local" et PEAA "territorialisées multi-marchés" semblent pouvoir être considérées comme des EdT<sup>122</sup> tout en étant structurellement fort différentes et ayant *a priori* un niveau de performance satisfaisant<sup>123</sup>.

## **2) L'ENTREPRISE DE TERROIR SELON L'APPROCHE ENTREPRENEURIALE DE L'AFR**

L'approche entrepreneuriale des ressources et compétences de l'entreprise reprend la notion d'EdT mais pas le principe de groupe stratégique. Elle identifie également l'importance d'actifs<sup>124</sup> tangibles, intangibles et temporels liés au terroir, mais donne une importance primordiale à la dynamique entrepreneuriale. C'est ce que nous présentons ci-après.

Pour Marchesnay (2001b), « *les PME dites "de terroir" sont autant (sinon plus) filles de l'histoire que du sol* » aussi propose-t-il les notions de "géostratégie" et de "cliostratégie". La première repose sur les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. La seconde se fonde « *sur l'histoire, de l'entreprise comme de son milieu, considéré comme réseau d'appartenance* » et « *fonde, de façon délibérée ou émergente, la légitimité territoriale et concurrentielle d'une entreprise sur l'histoire, réelle ou "réinventée", par elle-même ou par les acteurs du champ* ». Cette dernière, prenant en compte les interactions entrepreneur-territoire, permet de comprendre que les petites entreprises ne sont pas seulement localisées, mais ancrées dans un territoire (Fourcade et Marchesnay, 1997), voire encastrées.

Comme le note Polge (2003:186), il y a en effet « *co-évolution de l'entreprise et de son terroir* » car le terroir est dialogique. D'une part, une démarche collective est essentielle, primordiale et vitale pour qu'existent et se pérennisent les ressources. D'autre part, l'entreprise développe un processus d'exploitation de ces ressources pour créer son avantage concurrentiel. En outre, c'est par la double insertion de l'entreprise dans son réseau de pairs et

---

<sup>121</sup> Même si elle demande aux fournisseurs d'être compétitif aussi sur ce plan.

<sup>122</sup> Respectivement 43 et 46 % des entreprises de ces groupes utilisent un SIQO.

<sup>123</sup> Respectivement 24 et 38 % des entreprises de ces groupes ont pour but une amélioration de la rentabilité.

<sup>124</sup> Plutôt exprimés en termes de ressources et de compétences.

dans la reconnaissance du produit comme appartenant à ce réseau par les clients que le terroir existe (Loup et Polge, 2003)<sup>125</sup>. La dynamique entrepreneuriale est donc double et essentielle (« *le processus entrepreneurial [est à la] base d'une histoire réussie* » - Marchesnay, 2001). Il y a celle de l'entrepreneur entreprenant et celle, aussi nécessaire, du collectif qui structure le terroir autour d'un produit. Pour cela, le collectif doit montrer un esprit d'entreprise collectif<sup>126</sup>, une volonté commune de réaliser un projet innovant.

Pour établir un pendant avec les typologies des stratégies de terroir proposées par les travaux s'inscrivant dans l'approche portérienne, il est intéressant de présenter celle de Polge (2003). Celle-ci distingue deux types de stratégies de terroir : stratégies "fondamentales" ; stratégies "symboliques". Les stratégies plutôt fondamentales reposent sur la détention et l'exploitation de ressources stratégiques appartenant aux trois types d'actifs (tangibles, intangibles, temporelles). Les stratégies plutôt symboliques s'observent lorsque certaines ressources ne sont pas détenues par l'entreprise ; elles correspondent à l'exploitation d'images. Ces stratégies, qui ne sont ni opposées ni opposables (Loup et Polge, 2003), présentent des similarités avec celles présentées plus haut.

Notre problématique, relative à la sur-différenciation/distinction des entreprises au sein des filières terroir, est confortée par ces approches de la stratégie des EdT.

L'étude des acteurs du SAA montre le rôle majeur tenu par la PEAA. Celle-ci se présente comme une PE qui produit ou transforme des produits agro-alimentaires et les commercialise. Cette définition inclut des exploitations agricoles, des artisans, des entreprises de transformation, de négoce, de distribution spécialisée et de restauration. Au sein de l'ensemble d'entreprises variées auquel renvoie cette définition, certaines PEAA fondent leur identité et leur stratégie sur un lien au terroir. Cette dernière peut être abordée en terme de différenciation (notamment : Rastoin et Vissac-Charles, 1999, Rémaud, 2002) et de distinction (Marchesnay, 2001b, Trognon, 2003).

---

### CONCLUSION SECTION 3

---

Cette section a précisé les notions de filière, de SC et de PEAA, rappelons-les.

---

<sup>125</sup> Il s'agit là d'un exemple d'exploitation d'une externalité positive de réseau.

<sup>126</sup> L'esprit d'entreprise collectif est « *repérable plus ou moins dans une communauté "ethniquement" ou géographiquement localisée* » (Marchesnay, 2001b:52).

« La filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou groupes de produits) au sein de l'appareil agro-alimentaire ; elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) et des opérations (de production, de répartition, de financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière jusqu'à son stade final » (Malassis et Gherzi, 1992:330).

Pour une PEAA, la SC se présente comme un réseau constitué par les entreprises qui participent à sa chaîne d'approvisionnement et de distribution. Cette SC englobe à la fois les flux de produits (logistique), les flux financiers et les flux d'information, et contribue à la création de valeur sous forme de produits et services destinés au consommateur (Lagrange, Trognon *et al.*, 2004b).

La PEAA est une petite entreprise<sup>127</sup> « caractérisée par la prédominance, au sein de son chiffre d'affaires, des opérations portant sur les produits agro-alimentaires. Ces opérations peuvent concerner la production, la transformation, les services de distribution et de restauration » (Malassis et Gherzi, 1996:145). Lorsque la PEAA « tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles » (Rastoin et Vissac-Charles, 1999:37), elle est qualifiée de PEAA de terroir, et sa stratégie peut être abordée en termes de différenciation et de distinction.

---

<sup>127</sup> Cf. Section 1 de ce chapitre.

## Conclusion Chapitre 1

L'objectif de ce chapitre était de préciser ce que nous entendions, dans cette recherche, par *Stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire*. Résumons en les points essentiels.

La PEAA est :

- une unité économique autonome qui combine divers facteurs de production pour élaborer et commercialiser des biens ou/et des services, qui du fait de sa petite taille (moins de 50 salariés) présente certaines spécificités (rôle majeur de la personnalité et des aspirations de son dirigeant ; réactivité et adaptabilité à son environnement ; gestion de proximité) ;
- « caractérisée par la prédominance, au sein de son chiffre d'affaires, des opérations portant sur les produits agro-alimentaires », celles-ci pouvant concerner la production, la transformation, les services de distribution et de restauration (Malassis et Ghersi, 1996:145).

La notion de stratégies, au pluriel, indique d'une part que la stratégie d'une entreprise peut être analysée selon divers courants théoriques, et d'autre part, qu'il n'existe pas une seule stratégie possible ou recommandable. Parmi les courants théoriques, deux principaux sont sollicités par notre recherche, l'école du positionnement et l'approche fondée sur les ressources, qui sont respectivement à l'origine des notions de stratégie de différenciation et de distinction. La première postule une certaine détermination de l'environnement et vise à positionner l'entreprise en s'interrogeant d'abord sur les opportunités de marché, puis en proposant une offre globalement assez similaire à celle des concurrents. Participer pleinement à une stratégie de différenciation de filière, sans chercher à s'en distinguer significativement relève de ce type de stratégie. La seconde, part des ressources et compétences de l'entreprise et se traduit par une offre qui se veut foncièrement différente, distinctive, de celle des concurrents.

La PEAA peut conduire des stratégies de différenciation ou de distinction. C'est le cas d'une PEAA qualifiée de terroir car elle « tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles » (Rastoin et Vissac-Charles, 1999:37).

Ce lien au terroir est généralement décrit en terme de typicité par la littérature spécialisée. Afin de poursuivre l'analyse des concepts de la problématique de cette recherche, il convient maintenant d'étudier cette notion et ses rapports avec les stratégies des PEAA.

## Chapitre 2

# La typicité des produits alimentaires : facteur de différenciation

### Introduction

Le terme "typicité" est d'apparence extrêmement simple. En tant que substantif de "typique", il traduit l'état de ce qui est typique, ce qui correspond à un "type" donné. La définition de ce dernier retenue par Salette (1997:12), l'un des pères du concept de typicité, est la suivante : « *le modèle, la référence, la forme idéale, qui réunit au plus haut degré les propriétés, les traits, les caractères essentiels d'une classe d'êtres ou de choses de même nature, de même catégorie* ». Dit simplement, la typicité d'un objet exprimerait un degré de conformité à un type donné. Mais, la complexité est sous-jacente : comment définir un type ? Quels sont les critères de typicité ? Pourquoi ne pas parler de spécificité, de particularité ou de singularité ? Quel est le domaine d'application de ce concept apparu en œnologie ? etc. C'est en effet un néologisme dont les acceptions, traitant à la fois de formes et de potentiels, de tangible et d'intangible, ne cessent de se construire dans un malstrom de discours pluridisciplinaires (agronomes, technologues, économistes, mercaticiens), teintés de positivisme et de constructivisme. Cependant, il s'est vite répandu d'un monde d'experts agronomes puis d'économistes à une audience plus large composée de producteurs, de commerçants-distributeurs, de consommateurs et de journalistes<sup>128</sup>.

Ce deuxième chapitre, qui reprend largement notre mémoire de DEA (Trognon, 1996), reflète l'essentiel de l'état de nos connaissances de la notion de typicité, à l'abord de notre terrain de recherche en 2001-2002. La notion de typicité est abordée dans une perspective marketing. La problématique y est formulée en termes de positionnement d'offre de produits alimentaires fondée sur la différenciation. La notion de distinction, quoique sous-jacente, n'y est évoquée explicitement qu'une fois, dans l'introduction de l'idée de complémentarité entre typicité et typicalité. Ces deux termes de même racine sémantique présentent des acceptions fort

différentes qu'il convient de préciser afin de rendre compréhensible la problématique de notre recherche. La première Section présente la notion de typicité pour les produits alimentaires, ses acceptions, sa construction sociale, ses enjeux. Elle montre en particulier l'idée d'originalité inhérente donnant aux produits qui en bénéficient un potentiel de différenciation. La seconde Section s'intéresse à la typicalité, outil cognitif de catégorisation, et traite de la perception du caractère typique des produits et du comportement du consommateur. La dernière Section étudie les différences et complémentarités de la typicité et de la typicalité pour la description du positionnement d'un produit.

---

<sup>128</sup> Ce mot clé renvoie (au 20/02/04) à 41 articles dans la base de données de la revue LSA ([www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)).

## Section 1

# La typicité : expression d'une originalité

---

### INTRODUCTION

---

Depuis une vingtaine d'années, parallèlement aux produits alimentaires industriels de grande consommation, se développe une offre différenciée par son caractère "terroir". On parle de produits typiques, de produits de qualité spécifique ou particulière, de produits alimentaires de terroir, de produits gourmands, de signes d'identification de la qualité et de l'origine, etc. et l'on décrit leurs caractéristiques particulières en termes de typicité. Pour de nombreux producteurs, cette typicité traduit un avantage concurrentiel qu'ils valorisent par une stratégie de différenciation à laquelle s'associent les différents acteurs de la filière. La typicité qui se révèle alors synonyme de qualité et de terroir (§ 1), constitue un enjeu économique important et suscite, pour sa construction, la coordination de nombreux acteurs (§ 2).

---

### § 1. PREMIERE APPROCHE DE LA TYPICITE

---

Face à un mot récent dont les acceptions se développent, il est nécessaire de consulter les rares définitions disponibles, d'étudier les textes où il apparaît et d'identifier ses rapports avec les mots qui lui sont associés. En première approche, le Petit Robert 1994, donne des informations essentielles : « *Typicité* [est apparu] vers 1980, [ce mot vient] de *typique*. [En] *œnologie*, [il représente l']ensemble des qualités caractéristiques d'un vin, résultant du cépage, de la terre, des techniques de vinification, etc. ». Cette première définition, aussi simple soit-elle, amène cinq remarques importantes.

1. Le terme de typicité est apparu très récemment.
2. Le mot typicité exprime d'abord une notion de spécificité. Faisant partie du même champ sémantique que le mot typique, il en partage également l'ambivalence ; la spécificité est à la fois similarité et dissimilarité. La similarité résultera de la possible reproduction de cette spécificité donnant au produit un caractère relativement homogène dans le temps. La dissimilarité résulte de l'existence pour un produit de caractères qu'il ne partage pas avec d'autres.



3. La notion de typicité est synonyme de qualité. Ce concept ayant fait l'objet de nombreuses recherches, il sera opportun d'utiliser cette clé pour mieux cerner la typicité.
4. Le Petit Robert n'identifie que l'œnologie comme domaine d'application du terme typicité. Pourtant, la typicité étant un élément caractéristique des produits dits de *terroir*, il sera souhaitable d'ouvrir le champ d'analyse à d'autres domaines.
5. La création et l'utilisation d'un néologisme pour décrire un produit (le vin), dont l'origine remonte à la nuit des temps de l'homme civilisé, laissent supposer l'émergence d'un (ou plusieurs) nouveau besoin. Ce besoin est-il celui de producteurs contraints à une plus grande différenciation de leurs produits, ou celui de consommateurs à la recherche de produits de qualités particulières, ou bien celui des deux ? Phénomène de mode, conjoncturel et localisé, ou tendance profonde, structurelle et généralisée ?

Nous référant à une bibliographie que nous avons souhaitée la plus complète possible<sup>129</sup>, nous développerons ces remarques en deux points : domaine d'application ; typicité et qualité ; typicité et terroir.

#### A) DOMAINE D'APPLICATION<sup>130</sup>

Le Petit Robert limite à l'œnologie le domaine d'application du terme typicité. Il s'agit en effet de son domaine d'origine (Salette, 1997). Toutefois, l'observation des discours des chercheurs (AND, 1991, Bouquery, 1994), des institutions (INAO), comme des media<sup>131</sup> montre que la typicité concerne, d'une manière extensive, l'ensemble des produits agro-alimentaires.

Dans cette définition, l'objet auquel s'applique le concept de typicité est « un vin ». Si chacun se fait aisément une idée de ce que peut être « un vin », cette idée ne sera pas la même pour tous. S'agit-il d'une appellation, d'un millésime, d'une cuvée ou du vin que je viens de me servir et que dans un instant je dégusterai ? Si l'on se réfère à l'INAO (2002) pour qui « *un produit doit être typique de son appellation* », le vin en question est une appellation, c'est-à-dire un ensemble d'individus « vins » qui se ressemblent suffisamment pour être appelés par le même nom. Ce nom, en lui-même, peut-il être considéré comme une composante dudit vin ? Peut-on considérer le contenant (bouteille et étiquetage), le circuit de distribution commerciale et les projets d'utilisation de ce vin par les consommateurs comme éléments de définition de ce vin ? Ou bien faut-il ne traiter que de la substance matérielle "vin" comme

---

<sup>129</sup> NB. L'essentiel de ce chapitre a été élaboré en 1996.

<sup>130</sup> Ce point a été ajouté à partir de Trognon (2004b).

composée de fluides liquide et gazeux dont les caractéristiques physico-chimiques résultent de l'ensemble des conditions de productions (incluant : territoire, techniques agricoles, viticoles, vinicoles et œnologiques) ? Ce questionnement trouve des développements dans la suite de ce chapitre et surtout dans la troisième Partie de ce document.

## B) TYPICITE : SYNONYME DE QUALITE

Selon Sauvageot (1994), la notion de typicité inclut implicitement un jugement de valeur ; elle est synonyme de qualité pour les produits agro-alimentaires<sup>132</sup>. Il existe de nombreuses approches du concept de qualité, aussi présenterons nous brièvement des éléments essentiels pour la caractériser dans le cadre d'une recherche de typicité.

Un produit de qualité doit satisfaire les exigences du consommateur que Mainguy (1989) résume par "4 S" : Satisfaction, Santé, Sécurité et Service. A ces "4 S", Creyssel (1994) ajoute deux R pour Régularité et Rêve. Par ailleurs, deux autres "S", pour Symbolique et Société (nature, environnement, etc.), sont proposés par Sylvander et Lassaut (1994). Ces compléments présentent une certaine redondance, et font simplement ressortir une variante d'un besoin qu'un autre auteur considère comme implicite. Il en va ainsi pour satisfaction et symbolique ; service et régularité, rêve et société. Dans ce dernier cas, la demande d'authenticité et de naturel qui pour Creyssel traduisent un besoin de rêve (ce qui relève plutôt d'une démarche individuelle), expriment, pour Sylvander et Lassaut, plutôt un phénomène de société. Toutefois, ces redondances montrent la difficulté pour décrire les dimensions symboliques des produits alimentaires, car si l'alimentation ramène à la biologie, elle ne s'y réduit pas ; « *le symbolique, l'origine, les signes, les mythes, les fantasmes nourrissent eux aussi, et ils concourent à régler notre nourriture* » (Fischler, 1979)<sup>133</sup>.

Pour mieux cerner la place de la typicité dans le champ de la qualité, il est intéressant de se reporter à la grille d'analyse de Sylvander et Lassaut (*Op. cit.*). Ces auteurs distinguent pour les produits alimentaires deux types de qualités<sup>134</sup> :

- *LA qualité* : "niveau absolu" exprimant la conformité d'un produit à un niveau imposé, réglementairement (*qualité seuil*) ou non (*consensus social*). Les produits

---

<sup>131</sup> Les articles de LSA comprenant le mot typicité traitent de : vins, bières, produits traiteurs, viandes.

<sup>132</sup> Nous utilisons le terme agro-alimentaire car, on parle aussi bien de la typicité pour un blé destiné à la meunerie (produit agricole), que pour la farine (produit alimentaire intermédiaire) et le pain (produit alimentaire) qui en seront issus.

<sup>133</sup> Cité p9 par Multon J., Davenas J., 1994, in *Multon, JL (coord)*. pp.3-28

<sup>134</sup> Cf. tableau N°2, annexe 1

peuvent être hiérarchisés (du moins bon au meilleur) et doivent, sur les points constituant cette qualité, satisfaire un standard minimum pour tous les consommateurs.

- *UNE qualité* : "état relatif" décliné en *qualité-spécification* et *profil de produit*, exprimant pour un produit donné, respectivement la présence ou non d'une (ou plusieurs) spécificité(s), et la conformité à un profil de qualité particulier que se propose de réaliser une entreprise. Une hiérarchisation des produits n'a guère de sens (une pomme de terre est-elle meilleure qu'une tomate ?). Ainsi, *a priori*, il n'est pas nécessaire que les éléments qui la composent satisfassent tous les consommateurs.

Le *profil* d'un produit est, en quelque sorte, sa fiche de caractéristiques techniques. Il est propre à un produit donné. La typicité d'un fromage saint-nectaire, par exemple, se traduit notamment par un profil sensoriel particulier, différent de celui d'un beaufort (plus ou moins amer, salé, etc.).

La *qualité-spécification* renvoie aux produits dont les spécificités sont réglementées, reconnues et contrôlées publiquement (signes officiels de qualité français). Sylvander<sup>135</sup> et Lassaut appellent *Produits de Qualité Spécifique* ces types produits ; AOC, Label Rouge, Agriculture Biologique, Certificat de Conformité Produit, Produits Alimentaires de Montagne.

Delfosse (1995) montre que, durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, deux conceptions de la qualité des fromages s'inscrivant dans la qualité-spécification se sont développées, puis ont « évolué par emprunts réciproques ». L'une repose sur une approche industrielle de la production. Elle revendique l'universalité de la production et de la consommation, et propose des produits « modernes, réguliers et sains ». L'autre approche revendique des liens entre qualité des fromages et terroir. C'est le domaine des produits fermiers et des produits locaux élaborés par les PEAA. Les produits décrits comme typés, traditionnels, locaux ou de terroir font figure d'éléments du patrimoine français. Cette distinction a fortement marqué les esprits et, encore aujourd'hui, l'incompatibilité des caractères terroir et industriel est souvent évoqué. Toutefois, des industriels ou des PME agro-alimentaires utilisant des processus de production très industrialisés offrent des produits qui peuvent être considérés comme des produits alimentaires de terroir (Cf. point suivant). Inversement, les PEAA de terroir disposent d'ateliers respectant les normes d'hygiène qui s'imposent à toutes EAA et dont bon nombre étaient inconnues durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>135</sup> Voir également Sylvander et Melet (1994).

La notion de typicité s'inscrit dans une approche relative de la qualité dont le *profil de produit* et les *spécifications* seront des outils d'objectivation et d'expression. Sauvageot (*Op. cit.*) considère d'ailleurs que « *le chercheur devrait préférer* » ces termes et leurs synonymes (*singulier, spécifique, distinctif, particulier*<sup>136</sup>) à celui de typicité, car ils sont exempts de tout jugement de valeur et donc plus propices à l'objectivation.

L'objectivation de la typicité se traduit par l'utilisation de signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) dont le but est double : organiser une production et défendre les intérêts des producteurs contre d'éventuels usurpateurs d'identité ; garantir aux consommateurs le respect des spécifications de production<sup>137</sup>. En France, cinq SIQO sont utilisés pour les produits agro-alimentaires (Annexe 1) : l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) ; le label rouge ; la Certification de Conformité Produit (CCP) ; la mention agriculture biologique (AB) ; la mention Produits Alimentaires de Montagne (PAM). L'AOC garantit un lien au terroir. Le label rouge qui garantit une qualité supérieure. La mention AB : produit issu d'un mode de production dit "en agriculture biologique" (cela inclut notamment le non-usage d'intrants de synthèse pour les productions végétales et animales). La CCP : respect d'un cahier des charges distinguant le produit qui en bénéficie du "produit standard"<sup>138</sup>, sans certifier pour autant un niveau de qualité supérieur. La mention PAM garantit que le produit a été élaboré en zone de montagne. Lorsque la dénomination du produit qui bénéficie d'un SIQO mentionne explicitement une identité géographique, celle-ci doit être protégée par une Appellation d'Origine Protégée (cas des produits d'AOC) ou une Indication Géographique Protégée (cas de certains produits en label rouge ou CCP). Les démarches d'AOC, de label rouge et de la plupart des CCP, étant collectives, conduisent à la constitution de filières produits. Pour une EAA, s'inscrire dans un SIQO, est un choix stratégique.

La notion de typicité est originellement et intimement liée à celle d'AOC (Salette, 1997) mais peut être également évoquée pour les produits bénéficiant d'un autre SIQO, en particulier lorsqu'ils bénéficient d'une IGP. Si elle peut être objectivable pour certaines caractéristiques tangibles telles que les caractéristiques technologiques descriptibles (notion de profil), elle reste totalement subjective pour ses dimensions intangibles (authenticité, etc.). La typicité des

---

<sup>136</sup> Bouquery (1994) précise que *particularité* s'inscrit à la fois dans et au-delà des limites de la spécificité.

<sup>137</sup> Cf. le cédérom pédagogique de Lagrange, Trognon *et al.* (2003a) et l'*Avis N°45* du CNA (Lagrange, *et al.*, 2003).

<sup>138</sup> « *Produit conforme à la réglementation en vigueur et aux usages loyaux et marchands de la profession (ex : Code des usages, norme d'application obligatoire ou générale, accords interprofessionnels, usages constants,...). Selon le produit, en fonction de son marché (conditions de fabrication, concurrence...), la référence au produit courant peut être régionale, nationale, européenne ou internationale. Le produit courant n'est pas certifiable* » (Lagrange, Trognon et Amblard, 2003a).

produits dits de terroir résulte d'une association de ces caractéristiques tangibles et intangibles.

### C) TYPICITE : SYNONYME DE TERROIR

La définition du Petit Robert ne mentionne pas explicitement le terroir bien qu'elle en liste certains éléments (cépage, terre, techniques de vinification). Pour l'ensemble des auteurs l'association typicité-terroir est un postulat. Les caractéristiques d'un produit typique sont déterminées par le terroir dont il est issu. Dans les *Comptes rendus de l'Académie d'Agriculture française*, Salette (1998) définit le terroir comme « *un agrosystème caractérisé, doté d'une capacité à donner des produits particuliers auxquels il confère une originalité et un caractère propre* ». Cet agrosystème comprend des composantes naturelles (géologie, climat, relief, etc.) et humaines (savoir-faire particulier, culture de consommation). La définition de la notion de terroir proposée par le groupe INAO-INRA intègre la notion de typicité : « *Un terroir est un espace géographique délimité, où une communauté humaine, a construit au cours de l'histoire un savoir intellectuel collectif de production, fondé sur un système d'interactions entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains, dans lequel les itinéraires socio-techniques mis en jeu, révèlent une originalité, confèrent une typicité, et engendrent une réputation, pour un produit originaire de ce terroir* » (Casabianca et al., 2005).

Dans l'ordre des critères de qualité particulière qu'il a établi, Bouquery (1994) classe l'origine du produit avant la typicité sensorielle. Il considère cependant que leur association est très puissante : « *La typicité liée aux caractéristiques naturelles d'un terroir d'origine est le plus sûr fondement de catégories de qualité particulières* ».

La dimension sensorielle de la typicité apparaît comme essentielle et fait l'objet de nombreuses recherches, mais n'en est pas la seule constituante. En effet, la plupart des auteurs lui associent la dimension *origine du produit*. Cette dimension ne se réduit pas à la seule provenance dont l'indication et l'information qu'elle intègre peuvent se résumer à une adresse postale. L'origine est plus complexe, elle sous-entend et véhicule une information relative à la géographie, au climat, à la culture économique et sociale qui concourent à l'élaboration du produit et en particulier à ses caractéristiques organoleptiques. Elle est, en outre, le support d'évocations multiples pour le consommateur : affectives (souvenir du pays d'enfance, etc.), spirituelles, rituelles (le tripoux des postiers), interpersonnelles (fabriqué chez un producteur que je connais), de confiance liée à un mode de production (produits biologiques), etc. Letablier et Nicolas (1994) développent cette thèse et ajoutent que la notion de typicité aurait

émergé suite au développement de l'industrialisation des produits alimentaires. Pourtant, aujourd'hui, nombre de produits dits (par les professionnels en particulier) à forte typicité sont fabriqués industriellement ; roquefort, bleu d'Auvergne, etc. Pour ces deux AOC, il n'existe d'ailleurs plus de production fermière.

Barberis (1993) amène plus explicitement à la notion de terroir en considérant qu'« *est typique le produit qui, à partir des structures d'un terroir, climat, sol, races animales, variétés végétales, développe dans la continuité de sa tradition, un marché qui maintient le plus souvent un contact direct entre producteurs et consommateurs* ». Ainsi, si l'on compare cette définition avec celle que l'INAO (Institut National des Appellations d'Origine) donne des produits bénéficiant d'une appellation d'origine contrôlée (AOC) : « *Les produits reconnus en AOC sont l'expression d'un lien intime entre une production et un terroir, le tout mis en œuvre et perpétué par des hommes doués d'un savoir-faire* »<sup>139</sup>, la typicité s'avère la caractéristique majeure de ces produits couramment appelés *produit de terroir*.

Avec Lagrange (1995a) nous préférons l'expression "*produit alimentaire de terroir*" (car il existe des produits de terroir non alimentaires : le couteau Laguiole, la dentelle du Puy, etc.) que nous définissons comme « *tout produit alimentaire qui bénéficie auprès des consommateurs, de par sa dénomination et la communication qui soutient sa commercialisation, d'une image de terroir. Cette définition recouvre des produits transformés ou non, portant un signe de qualité ou non, qui ont un lien avec le terroir tangible ou non, déclinant une identité géographique ou non, pouvant être récents ou anciens* ». Elle met volontairement l'accent sur la perception des produits par les consommateurs et permet de classer l'ensemble des PAT offerts sur le marché, en six grandes catégories : "*primitif*" ; "*par la marque*" ; "*générique*" ; "*régional*" ; "*semi-accompli*" ; "*accompli*". Renvoyant aux définitions précédentes de la typicité, les sept critères distinctifs, utilisés pour élaborer cette typologie (Annexe 4), peuvent être considérés comme constitutifs de la typicité des produits. Il s'agit du territoire de production (terroir au sens d'espace géographique), du degré de standardisation du savoir-faire, de l'ancienneté du produit (notion de traditionnel), du type de lien au terroir (tangible ou non), de la reconnaissance du caractère terroir du produit (reconnaissance scientifique, institutionnelle, des consommateurs), de la reproductibilité (la non-reproductibilité renforce la spécificité du lien à un terroir donné), et de l'utilisation d'un signe de qualité (garantie, Bouquery parle de "marketing de la preuve").

---

<sup>139</sup> *Les appellations d'origine*, plaquette éditée par l'INAO, Paris, 08/1995

Poursuivant la réflexion avec Lagrange et Giraud (1997) nous avons proposé une définition du produit alimentaire de terroir non tautologique et plus riche en le considérant comme « *un aliment dont l'identité est fondée sur le lien au lieu. Ce lien au lieu peut reposer sur des composants spécifiques du milieu physique (géologie, climat, relief, etc.), sur un savoir-faire particulier (système de production, de transformation) ou sur un faire-savoir singulier (commercialisation qui véhicule souvent une image à caractère régional)* ».

Les travaux de Scheffer (1994, 2002) sur l'utilisation du mot "terroir(s)" confortent une vision large de la notion de typicité et soulignent son développement récent, à mettre en relation avec celui du mot typicité. Scheffer a ainsi observé que l'utilisation du mot "terroir(s)" dans les titres d'ouvrage et dans les marques commerciales s'est accélérée depuis 1980. Par ailleurs, une analyse textuelle réalisée sur les titres d'articles, et le contenu des articles et publicités du magazine LSA, de 1980 à 1993, lui a permis de faire plusieurs constats, dont les trois suivants que nous commenterons. Le premier, plus de 50 % des usages du mot terroir (dans ce magazine) s'observent après 1987. Un phénomène de mode semble se dessiner, assertion que Rochefort (1995) contredit, observant plutôt une tendance de fond. Le second, au fil du temps les communications s'appuyant sur la notion de terroir font de moins en moins référence à un lieu ou à un territoire géographique (c'est le cas de 50 % des articles en 1993). Cette notion exsangue de "terroir" se traduit concrètement par une confusion sur son acception. L'expression passe de « produit du terroir » - le terroir en question étant implicite ou exprimé (vin du terroir bordelais) - à « produit de terroir » - un terroir, impliquant un territoire et un savoir-faire traditionnel, ne semble plus nécessaire à la confection de nombre de ces produits. Il y a un développement de produits "Canadadry", qui n'ont de terroir que l'image. Le troisième révèle que deux mots sont largement associés à terroir : tradition et authentique. Mais chacun présente des associations spécifiques. Avec Terroir, se rencontrent *haut de gamme, authenticité*, une caractérisation du produit. Avec Authentique, *lieu* et *goût* seront exprimés. Les associations avec Tradition sont moins significatives, elles renverraient plutôt à la caractérisation du produit et au *goût*.

Les différents travaux consultés montrent le caractère essentiellement méditerranéen des concepts de terroir et de typicité. Renvoyant en particulier aux aspects gustatifs des produits et à des préparations culinaires gastronomiques, ils sont bien développés en France et en Italie. En revanche, dans les pays du nord de l'Europe, ces concepts, qui ne présentent pas d'équivalents lexicaux, sont largement méconnus des entreprises et des consommateurs.

D'abord limité aux produits viti-vinicoles, le domaine de définition de la typicité s'est élargi à l'ensemble des produits alimentaires de terroir. Synonyme de qualité, de terroir et de différenciation, la typicité est, de plus en plus fréquemment, mise en avant par les offreurs pour valoriser leurs produits.

Deux grands types de produits de terroir peuvent être distingués. D'une part, les produits bénéficiant<sup>140</sup> d'un signe officiel de qualité (AOC, label, etc.), pour lesquels les prescriptions de liens au terroir tangibles ont été renforcées. D'autre part, les produits ne pouvant ou ne souhaitant pas obtenir un signe officiel de qualité, pour lesquels le caractère terroir résulte essentiellement d'une image. Nous retiendrons cependant que la notion de typicité pour ces deux types exprime un caractère spécifique au produit.

Pour comprendre le développement rapide et la prégnance de la notion de typicité dans le discours actuel sur les produits alimentaires, il est nécessaire d'aborder la construction qui la sous-tend et les enjeux importants auxquels elle renvoie.

---

## § 2. CONSTRUCTION ET ENJEUX DE LA TYPICITE

---

### A) DES ENJEUX ECONOMIQUES ET SOCIAUX ESSENTIELS

Les enjeux liés à la typicité des produits ne se limitent pas seulement à une dimension monétaire. Ils concernent, en effet, directement, le développement, voire la survie de certaines entreprises agro-alimentaires et de territoires. De plus, dès lors que la notion d'origine est prégnante et que des emplois en milieu rural sont en jeu, l'environnement de ces entreprises est également concerné.

#### **1) ENJEUX STRATEGIQUES POUR LES ENTREPRISES**

##### **a) Enjeux d'un marché porteur**

Les enjeux de la différenciation par la typicité des produits renvoient à plusieurs problématiques d'entreprises, allant de la pure survie à la croissance forte en période de stagnation du marché alimentaire. Mais, quelle que soit l'entreprise, l'intérêt de se différencier ainsi s'explique par la marge attendue grâce à une situation de monopole. Ce qu'exprime le

---

<sup>140</sup> Cela s'applique également aux produits en cours d'obtention d'un signe officiel de qualité ou qui pourraient s'inscrire dans une telle démarche.



fameux aphorisme de Valadier (1995)<sup>141</sup>, parlant de l'expérience de roquefort, « *il est des productions où un et un font trois* »<sup>142</sup>. Concrètement, les produits typiques, au sens large, intéressent tous les opérateurs de la filière.

**Pour les exploitations agricoles**, les produits typiques constituent un moyen de diversification pour mieux valoriser leur production élaborée dans des conditions, notamment géographiques, défavorables à une production intensive. Le porc produit sous la marque "Capelin du Cantal" apporte à son producteur une plus-value de 1,65 à 2,50 F par kg<sup>143</sup>. Les agriculteurs situés en zone de beaufort voyaient en 1989 leur lait rémunéré à 2,85 F le litre au lieu de 2,10 F (prix moyen français)(Barberis, 1993).

**Pour les transformateurs** (PME et industriels) confrontés à une stagnation de la consommation depuis la fin des années 80, le créneau porteur des produits typiques constitue un moyen de :

- relancer les ventes. C'est le cas notamment pour les charcutiers-salaisonnières qui, obligés d'innover, se sont tournés vers les produits à caractère régional (Flambart, 1994). Ainsi, l'entreprise Souchon d'Auvergne se positionne comme un fabricant de spécialités issues de la tradition auvergnate avec le *Rondalou*, les Salaisons de la Montagne Noire proposent un saucisson sec fermier "Saveur de campagne" ;
- se développer rapidement. Selon une étude d'Eurostat<sup>144</sup>, de 1991 à 1994, malgré la crise, les 80 entreprises de leur échantillon, spécialistes des produits de terroir (hors vin et fromage), ont toutes affichés une croissance importante et 40 % d'entre-elles ont présenté une rentabilité supérieure à 20 %. La stratégie de développement du groupe Besnier, se matérialisant par le rachat de nombreuses entreprises spécialistes des produits typiques, illustre également cela.
- se diversifier. C'est le cas, du groupe Limagrain, connu notamment pour son maïs semence, dont une filiale, à l'enseigne et à marque commerciale *Domaine de Limagne*, fabrique et distribue des produits à image terroir (foie gras, vins).

**Pour les restaurateurs** la cuisine du terroir est une échappatoire à la morosité. Des indépendants (opération "Qualité et Terroir" pour les hôtels-restaurants du Roussillon<sup>145</sup>), des

---

<sup>141</sup> M. Valadier A. est président de la Coopérative "Jeune Montagne" à Laguiole (Aveyron) et de la Commission Nationale des Produits Laitiers à l'INAO

<sup>142</sup> Il constate que, d'un point de vue nutritionnel, un litre de lait de brebis vaut deux litres de lait de vache, alors que d'un point de vue commercial, lorsqu'il est destiné à la fabrication de fromage de Roquefort, il en vaut trois.

<sup>143</sup> Le Capelin raffole des châtaignes.- *La France Agricole*, 7 janvier (1994).

<sup>144</sup> Cité par Denis (1996).

<sup>145</sup> Tourisme et terroir, *Source*, n° 14, mai-juin 1994, pp 6-10.

franchisés (Restaurants de Maïté<sup>146</sup>), et même la restauration collective<sup>147</sup> se développent actuellement grâce au thème du terroir et des régions.

**Pour les grands distributeurs** les produits typiques présentent plusieurs intérêts. Lorsqu'ils sont d'origine locale, ils sont souvent plus frais et présentent un degré de maturité idéal<sup>148</sup>. La réduction, voire l'absence, du nombre d'intermédiaires permet d'augmenter la marge commerciale (Suaudeau, 1994). Certains produits typiques permettent aux distributeurs d'être moins dépendants des grandes marques. Du fait de leur forte notoriété et de leur image de qualité supérieure auprès des consommateurs, ces produits sont souvent utilisés comme produits d'appel (les produits de la région ne sont pas les seuls à être bradés). De plus, les stands et les vendeurs en costume utilisés pour leur promotion créent une ambiance conviviale dans le magasin (Lauriot-Prévoist, 1996). Par ailleurs, ils permettent également aux distributeurs de s'intégrer dans les tissus économiques régionaux en redorant ainsi leur blason (Denis, 1996).

Depuis le début des années 90, les grands distributeurs ont multiplié les opérations promotionnelles sur le thème des produits régionaux (Veillet, 1993). Aujourd'hui (en 1996), le groupe Promodès (Continent, Champion, Codec, etc.), en collaboration avec une cinquantaine de PME, a créé sa marque distributeur à image terroir : *Reflets de France*.

## **b) Concurrence monopolistique**

En tant que vecteur d'une stratégie de différenciation, la typicité est censée permettre aux entreprises de disposer d'une marge importante. Mais cette marge potentielle et la forte image positive associée à ces produits suscitent une concurrence croissante.

Face à cette concurrence d'entreprises qui copient le produit ou le concept sans lui assurer ses spécificités traditionnelles ou /et naturelles et qui peut bénéficier d'une puissance financière importante, les entreprises "traditionnelles" risquent d'être dépossédées de leur marché déjà relativement restreint. En effet, comment pérenniser une entreprise qui suit une méthode de production dont le caractère traditionnel mais contraignant (donc coûteux) permet de fabriquer des produits de qualité reconnue, lorsque des concurrents, plus industriels, élaborent des produits semblables d'aspect, mais d'une autre qualité (qui de plus bénéficient de l'image positive acquise par ce type de produit) ?

---

<sup>146</sup> Bordeaux : des Maïté à la chaîne, *Néo-Restaurant Magazine*, n° 284, avril 1994.

<sup>147</sup> Restauration d'entreprise : doper la fréquentation avec des animations régionales, *Néo-Restaurant Magazine*, n° 282, 4 mars 1994.

Le développement d'arguments s'appuyant sur la notion de typicité constitue une réponse à cette concurrence. Cette argumentation, destinée à la fois aux consommateurs, et aux pouvoirs publics qui ont le pouvoir de reconnaître et de garantir officiellement la typicité des produits (l'AOC est le signe garantissant la typicité la plus complète du produit) doit être fondée. Aussi, son élaboration fait appel à plusieurs champs disciplinaires : histoire, anthropologie, agronomie, biochimie, marketing, etc., qui lui conféreront son caractère objectif et technique.

Le monopole de la production sera acquis et conservé si le produit est techniquement ou/et légalement rendu non reproductible. Il le sera si la technique de fabrication est conservée secrète (liqueur Verveine du Velay) ou est protégée par une marque commerciale forte ou bien, encore, s'il existe des liens au terroir objectifs, authentifiés, et protégés par un signe officiel de qualité (AOC, IGP).

La valorisation de la typicité constitue un bel exemple de démarche de différenciation permettant à une entreprise ou un groupe d'entreprises, partageant un savoir-faire commun, d'être leader sur leur marché.

Mais, malgré un encadrement réglementaire croissant de l'utilisation de certaines mentions et images graphiques<sup>149</sup> propres à des produits typiques (indications géographiques, etc.), les notions de typicité et de terroir (qui lui est associée) restent assez floues. Ce segment de marché, largement ouvert, laisse libre cours à la créativité des nombreuses entreprises.

Ainsi, parallèlement aux labellisations et aux appellations reconnues officiellement qu'ils ne peuvent obtenir (soit par incapacité soit par refus de respecter un cahier des charges contraignant), des industriels, mais aussi des PME, donnent une image typique à leurs produits grâce à une marque commerciale. La marque *Terroir*, lancée en 1995 par le groupe Besnier pour un fromage *a priori* industriel, est caractéristique. Certaines de ces marques peuvent parfois rivaliser avec des signes officiels de qualité. C'est le cas des marques commerciales "Bœuf saveur du Poitou"<sup>150</sup>, le "Bœuf de Gascogne"<sup>151</sup>, "la Limousine du Velay"<sup>152</sup>, qui rivalisent avec les labels rouges.

---

<sup>148</sup> Carrefour : les produits régionaux dopent les ventes, *Agra-Presse*, n° 2514, 8 mai 1995, p17.

<sup>149</sup> « Les dénominations dans les quelles figurent des mots du type : "village", "terroir", "paysan" etc., ainsi que les représentations graphiques suggérant que le produit est fabriqué dans le respect d'une tradition et à l'ancienne, ne conviennent pas à des produits élaborés selon les techniques industrielles et renfermant des additifs ». Etiquetage de produits de charcuterie (mentions et dessins suggérant une fabrication artisanale) - DG731-722. Base documentaire de la DGCCRF, 01/02/1995.

<sup>150</sup> Le bœuf du Poitou, *La France Agricole*, 29 avril 1994.

<sup>151</sup> Le bœuf de Gascogne, *La France Agricole*, 11 février 1994.

<sup>152</sup> Limousine du Velay, *La France Agricole*, 1er juillet 1994.

Si la typicité ou son image fait vendre de plus en plus, l'inflation du nombre de marques à image terroir (les marques "Bœuf du Cantal", "Saveurs d'Espaces" et "Viandes de Salers" font toutes trois référence au Cantal<sup>153</sup>) risque de mener à la saturation de ce marché, voire à sa dépréciation. Une démarche de différenciation n'étant pertinente que lorsque l'offre est limitée sur le segment visé et lorsque les différences sont réelles, il est possible de s'interroger sur la pérennité de cette offre.

## **2) DES ENJEUX QUI DEPASSENT LES SEULES ENTREPRISES**

### **a) Importance économique globale des produits typiques**

Bouquery (1994:108) estime que ces produits représentent 7,5 % de la valeur du marché alimentaire de la CEE, soit 45 milliards d'Ecu, en 1993. La croissance de la demande européenne pour ces produits serait de 1 à 2 milliards d'Ecu par an. Il distingue les pays producteurs des pays importateurs, pour lesquels la part relative de ces produits était respectivement : 12 % en Italie ; 11 % en France ; 3 % au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

Les principaux produits sont : les VQPRD<sup>154</sup> près de 40 % (les autres boissons alcoolisées, 1 %) ; les produits laitiers 16 % ; les charcuteries et salaisons 15 % ; l'huile d'olive 6 %. Ce sont des produits de garde pour l'essentiel où la domination des appellations d'origine est marquée. Les produits d'agriculture biologique sont globalement plus marginaux : moins de 0,5 % du marché alimentaire européen. Ils peuvent être cependant plus importants localement : le double dans les Länder de l'Ouest allemand.

Dans son étude sur les produits de qualité dans les régions méditerranéennes, Barberis estime (en 1992) l'importance des produits typiques entre 3 et 20 % du volume des produits de qualité à l'intérieur de la production brute vendable des différentes agricultures méditerranéennes. Il souligne en outre que l'importance commerciale de ces produits n'est pas toujours chiffrable. Il estime en effet entre 1000 et 1500 le nombre de fromages, à 500 les saucissons, viandes et poissons conservés, à 1000 les miels, huiles, fruits, légumes et fines herbes et à 5000 les petits vins de pays introuvables en GMS (grande et moyenne surface).

En France, les produits sous signes officiels de qualité représentaient un marché de 15,3 milliards d'euros en 1995, selon Fiess (1995), et 19,4 milliard € en 1997 selon Lagrange, Briand *et al.* (1999). D'une manière plus large, les produits gourmands ou "épiciuriens" (ce qui

---

<sup>153</sup> Les viandes rouges du Pays Vert, *La France Agricole*, 14 janvier 1994.

<sup>154</sup> Vins de Qualité Provenant de Régions Délimitées.

correspond à la notion de produit alimentaire de terroir) représentaient en 2001 un marché de 25 milliard € selon Rastoin (2004), soit 20 % du marché alimentaire global et un potentiel de croissance annuel de 5 à 10 %.

## **b) Dynamiques territoriales**

Au plan régional, l'importance économique de ces produits est plus marquée ; certaines régions constituent des pôles d'excellence. Par exemple, le Massif central représente plus de la moitié de la production bovine sous label rouge (Lagrange et Barré, 1992, Lagrange et Trognon, 1996). Il est aussi le premier espace français de fromages AOC ; 11 AOC dont les 70 000 tonnes de production annuelle représentent 37 % du tonnage des AOC fromagères (Lagrange, Amblard *et al.*, 2002).

A une échelle plus petite, celle d'un département, nous avons estimé, dans notre étude sur les produits alimentaires de terroir (PAT) du Massif central (Lagrange et Trognon, 1995c), l'impact économique des produits typiques au niveau des exploitations agricoles et des industries agro-alimentaires du département du Lot<sup>155</sup>. Retenons que 50 % des exploitations agricoles du Lot ont tout ou partie de leur activité liée aux PAT et que ces productions représentent 20 % du chiffre d'affaires sortie exploitation du département. La production de vin de Cahors représente 50 % de ce chiffre. Pour l'agro-alimentaire, le terroir est important dans le Lot : il concerne 54 entreprises soit 36 % des établissements, plus du tiers des emplois et près de 20 % du chiffre d'affaires. Il est constitué essentiellement de PME de moins de 50 salariés. L'agro-alimentaire employant 8 % des actifs du Lot, la contribution de l'agro-alimentaire de terroir dans l'emploi de l'industrie lotoise est d'environ 3 %. Globalement, l'importance économique des productions de terroir du Quercy lotois tend à croître. Toutes ces productions typiques<sup>156</sup>, en particulier les conserves fines et le vin de Cahors AOC, contribuent à la connaissance et à la notoriété du département et du Quercy (nom toujours utilisé de l'ancienne province que l'identité Lot n'a toujours pas effacé). Ces retombées, importantes mais difficilement quantifiables, constituent notamment un élément important de la promotion touristique locale.

Plus généralement, c'est au plan local et dans les zones de montagne et de piémont, que l'importance de ces produits est la plus forte et la plus complète. Il semble que les systèmes les plus évolués se traduisent par la construction d'une offre globale dont le produit leader

---

<sup>155</sup> Nous avons également fait cette estimation pour le département de la Haute Loire.

présente une forte typicité. C'est le cas notamment pour le fromage beaufort, les vins de Bordeaux, l'eau minérale de Vittel (Barbier, 1995, Raullet, 1991). Si ces produits disparaissaient, tout le système économique et social périphérique disparaîtrait (Barberis, 1993), la maîtrise de la conservation des caractéristiques des facteurs assurant au produit sa typicité est ainsi rendue essentielle. On peut parler d'une offre typique globale, centrée sur un produit majeur, comme le beaufort, ou portant sur un ensemble de produits locaux (plus différenciés par leur caractère local que par des spécificités sensorielles) comme le proposent les "Bistrots de pays de Forcalquier"<sup>157</sup>.

Les produits typiques contribuent au maintien d'entreprises et d'emplois en milieu rural, et font partie des "offres territoriales différenciées". Ce concept est utilisé par la DATAR<sup>158</sup>, dans les orientations de développement des zones rurales et géographiques peu favorisées tel que le Massif central<sup>159</sup>. Il montre l'intérêt grandissant de la typicité pour les instances territoriales. Cela se traduit notamment par des aides au développement pour la valorisation de productions locales typiques.

### **c) Enjeux d'image**

L'origine géographique, l'identité territoriale, remodelées ou non, servent souvent à la valorisation des produits alimentaires typiques, pour le bonheur ou non de l'image associée. Ainsi, les images portées par les identités géographiques, peuvent être selon Lagrange et Trognon (1995b) :

- **galvaudées** par des producteurs, jusqu'à la disparition de l'appellation. Ainsi, l'appellation *agneau du Lot* ayant accepté des agneaux de mauvaise qualité a disparu et a été remplacée par l'appellation *agneau fermier du Quercy*.
- **modifiées** par une construction marketing (lorsque à l'identité Velay est associée celle de l'Auvergne, la démarche commerciale nie une des caractéristiques vellaves qui est de se différencier de l'Auvergne).

---

<sup>156</sup> La Dordogne, sous son nom de terroir *Périgord*, (nom de la province correspondante sous l'ancien régime), offre de nombreuses productions similaires dont le foie gras et la truffe.

<sup>157</sup> Un programme Leader a soutenu cette expérience. Il s'agit pour ces bistros de proposer une cuisine du terroir, vendre des produits locaux, renseigner sur les ressources touristiques et vendre les denrées de première nécessité. Tourisme et terroir. *Source*, n° 14, mai-juin 1994, pp 6-10.

<sup>158</sup> « *La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale n'est pas un ministère au contour précis, mais est un état-major de quelques dizaines de chargés de mission* » (Monod et Castelbajac, 1991:32).

<sup>159</sup> Dans les orientations de développement esquissées pour le Massif central, tant au niveau des programmes nationaux inscrits dans les contrats Etat-Régions qu'à celui des programmes européens proposés au titre de l'objectif 5b, est mis en avant le concept "d'offres territoriales différenciées".

- “**privatisées**” par des organisations économiques, associatives, et/ou administratives qui, bien que continuant à les valoriser et à développer leur notoriété, se sont arrogées leur propriété (les interprofessions gérant les AOC ont le monopole de l’appellation).
- **valorisées** par l’utilisation qu’en font les acteurs (Volvic pour l’Auvergne).

Les risques ou les chances liées à l’utilisation d’indications géographiques concernent tous les acteurs économiques et sociaux du territoire identifié. Les réglementations pour l’utilisation des appellations d’origine, et de provenance montagne<sup>160</sup> en France, ou d’indications géographiques (AOP et IGP) en Europe, montrant la prise en compte d’un risque de dérive, vont dans le sens d’un contrôle de l’utilisation des images liées au territoire.

Les produits typiques représentent un véritable patrimoine économique et culturel. Ils constituent des pivots pour des économies locales, souvent fragiles, et participent activement à la notoriété et à l’attrait gastronomique et touristique des terroirs de France.

Lorsque la typicité des produits exprime des identités géographiques et s’exprime par elles, de multiples acteurs sont impliqués et intéressés. Devenant un bien commun à un territoire, la question de sa gestion pour pérenniser, voire développer, la rente territoriale associée, se pose. Cette image régionale devient un « patrimoine collectif en indivision et incessible », mais l’étendue, les droits de propriété et d’usufruit, comme le bon usage sont rarement définis, d’où les abus et conflits possibles entre les "exploitants" par exemple d’une "origine" et d’autres "ayants droit".

Depuis le début des années 90, la demande des consommateurs en produits typiques a explosé. Alors que pendant longtemps, ces produits n’étaient l’apanage que de leurs producteurs et d’un marché de proximité, on parle aujourd’hui de main basse de la grande distribution sur la notion de terroir (Denis, 1996).

## **B) LA TYPICITE RESULTE D’UNE CONSTRUCTION SOCIALE**

### **1) LA TYPICITE EST UNE CONSTRUCTION SOCIALE**

Pour Letablier et Nicolas (1994) la typicité « *résulte d’une coopération et d’un accord sur une qualification dont les repères sont l’origine* [géographique : espace limité et/ou

---

<sup>160</sup> D’après la loi du 1er février 1995, l’utilisation des dénominations des produits de montagne ne doit pas être susceptible d’induire le consommateur en erreur sur les caractéristiques du produit, ni détourner ou affaiblir la notoriété d’une dénomination enregistrée comme indication géographique protégée.

historique : temps, continuité des pratiques et savoir-faire] *et le goût* ». Elle fonde la non-reproductibilité du produit alimentaire.

La construction sociale exprime une volonté, commune à plusieurs acteurs économiques, d'élaborer et consommer un produit fabriqué selon certaines règles (spécifications qu'ils auront définies), anciennes ou non, qu'ils auront décidé de suivre, et qui se traduiront pour le produit par des caractéristiques particulières, le rendant non reproductible en dehors de ces conditions. C'est pourquoi, si le *territoire* correspond à une approche horizontale de l'espace, il faut considérer le *terroir* comme une approche verticale, un empilement de différentes strates : hommes, activités, races animales, variétés végétales, etc.<sup>161</sup>

Sylvander et Lassaut (1994), s'appuyant sur les travaux de Boltansky et Thévenot (1987) relatifs à l'économie des conventions, parlent de coordination domestique pour exprimer l'origine de cette qualité résultant de liens durables entre acteurs économiques. Cette approche est intéressante car elle reconnaît que la coordination des activités économiques se fait en fonction de plusieurs critères (dont le prix n'est qu'un élément) qui aboutissent à définir le "produit" échangé.

Pour Perrier-Cornet (1988), cette construction sociale, s'organisant sur des stratégies de différenciation des produits et un fort degré de protection du marché, conduit à une véritable « rente de monopole ». C'est pourquoi, au sein des interprofessions, malgré des avis et intérêts souvent divergents, les professionnels savent que l'entente est indispensable pour valoriser au mieux leurs produits (Lemaître, 1995a). Une construction sociale renverra ainsi, le plus souvent, à une mobilisation collective de la filière de production (Linden et Chamba, 1994), mais des exemples de démarche individuelle offrant des produits à forte typicité sont fréquents. C'est le cas par exemple du fromage *Lavort* (Lemaître, 1995b) et du gâteau aux noix *Le Rocamadour* (Lagrange et Trognon, 1995b).

La reconnaissance officiel du caractère typique d'un produit passe par l'octroi par des organismes officiels d'un signe officiel identifiant sa qualité et son origine. L'obtention d'un tel signe distinctif est pour les professionnels une véritable consécration. Cependant, la concurrence s'étant fortement développée entre les produits typiques ("consacrés" ou non), les

---

<sup>161</sup> Chenal décrivant son expérience de producteur de fromage beaufort in ISARA (1995:39).



institutions et leurs procédures, sans être remises fondamentalement en cause, sont critiquées car :

- l'objectivation de la typicité peut présenter un caractère administratif lourd (le diamètre de la lentille verte du Puy doit-il faire 0,7 ou 0,8 centimètres ?) et surréaliste (un herbier de la flore des Causses de la zone d'appellation du fromage rocamadour a été constitué pour identifier d'éventuelles relations entre l'alimentation des chèvres et les caractéristiques des fromages, alors que peu de ces animaux ont la chance de goûter cette pâture) ;
- l'objectivation et la reconnaissance officielle de la typicité semblent souffrir d'une image vieillissante<sup>162</sup>, et n'offrent plus toujours la marge attendue ; du vin de pays peut se valoriser mieux qu'un vin sous AOC. C'est le cas du vin de Glanes (Lagrange et Trognon, 1995c) dont la bouteille se vend au particulier 20 F TTC, soit plus du double du premier prix d'une bouteille AOC Cahors vendue en grande surface (9,5 F TTC pour un Cahors Carte Noire)<sup>163</sup> et plus que le prix moyen d'une bouteille d'AOC Cahors (15 F TTC),
- l'objectivation de la typicité, se traduisant par la délimitation d'une élite, peut susciter une riposte des producteurs exclus de cette reconnaissance<sup>164</sup>.

Jadis, la construction sociale de la typicité résultait d'un ajustement permanent entre production agricole, savoir-faire et consommateurs locaux (coordination domestique). Aujourd'hui, la distance entre producteurs et consommateurs s'étant accentuée, pour garantir cette qualité, il est de plus en plus nécessaire d'objectiver, de formaliser et d'affirmer-promouvoir les différences fondant la typicité. On observe ainsi que la construction sociale de la typicité s'accélère et est, de plus en plus, marketing et technologique.

## **2) CONSTRUCTION DE PLUS EN PLUS TECHNOLOGIQUE**

Les spécificités technologiques d'un produit alimentaire typique peuvent être construites, depuis son emballage (breveté) jusqu'à ses caractéristiques physico-chimiques pour le rendre « non-reproductible ». L'amélioration constante de la qualité et la recherche de spécificités pour, des produits ne disposant pas de signe officiel de qualité, conduisent à une réelle construction de la typicité des produits. De nombreux exemples l'illustrent, notamment celui du melon du Quercy. Comme celui-ci ne présente pas, actuellement, un goût spécifique, une réflexion est menée, en parallèle à une formation à l'analyse sensorielle, pour étudier les

---

<sup>162</sup> Les viticulteurs critiquent le système des AOC, *La Montagne*, 5/9/1995.

<sup>163</sup> Ce différentiel s'est accru au cours des dix dernières années (depuis 1996) : le prix de vente du vin de Glanes a augmenté légèrement tandis que des bouteilles de Cahors AOC avoisinent le prix d'un euro.

<sup>164</sup> Cf. point 3) avec le cas du Cabécou Quercy-Rouergue, p.113.

possibilités de typer le produit (goût, texture, etc.) à partir de variétés spécifiques (sélection variétale). Par ailleurs, un travail concernant les caractéristiques des argiles du Quercy et leurs éventuelles influences sur les particularités des melons est en projet. De la même manière, certains syndicats fromagers disposant d'une AOC, suivant les traces du syndicat de l'AOC beaufort, remettent en question le type d'alimentation (ensilage ou non) des vaches laitières dont le lait est utilisé pour la fabrication des fromages.

### **3) CONSTRUCTION DE PLUS EN PLUS COMMERCIALE**

Dans la pratique, nous observons que la communication joue un rôle essentiel dans la valorisation des produits alimentaires typiques. Ainsi, le choix de l'image à décliner est important et fait de plus en plus l'objet d'une réflexion poussée car la stratégie de communication du produit pourra s'appuyer sur sa notoriété (capital image). L'image terroir peut être véhiculée par : un SIQO, un nom générique (Foie gras), une marque déposée propre (Saint Agur, Verveine du Velay) ou collective (Perles Rouges des Monts du Velay), une marque non déposée (Miel du Velay, Cabécou du Quercy).

La construction de l'identité et de l'image du fromage Rocamadour illustre particulièrement bien cette démarche. L'origine du cabécou se perd dans la nuit des temps, sa fabrication est liée à l'élevage de chèvre, une des rares productions animales adaptées aux causses de la région. La commercialisation du cabécou à l'extérieur des frontières traditionnelles des zones de production a nécessité d'identifier le produit. Certains producteurs ont souhaité valoriser ce fromage sous l'identité Rocamadour, d'autres ont préféré les identités Quercy, Rouergue, Périgord, etc. La ville de Rocamadour bénéficiant d'une notoriété importante et des registres anciens mentionnant le « *cabécou de Rocamadour* », ce nom a été choisi dans le cadre d'une démarche d'AOC. Parallèlement se développe une appellation Cabécou Quercy-Rouergue (démarche IGP en cours) rassemblant de nombreux producteurs exclus de la zone d'AOC Rocamadour, qui considèrent que le cabécou ne peut être assimilé à une ville puisqu'il résulte essentiellement d'un savoir-faire partagé par tous les producteurs d'une même région.

Si l'utilisation d'une identité terroir devient fondamentale pour exprimer la typicité, le nom du terroir décliné peut varier en fonction de la cible de consommateurs. La référence à tel ou tel terroir ne présente un intérêt que si elle introduit une motivation pour l'achat. Ceci s'observe dans la démarche de valorisation des petits fruits des Monts du Velay. Face à la croissance du marché, notamment en dehors de la « zone d'influence » vellave, les responsables remettent en question la pertinence du choix de l'identité Velay ; une indication géographique plus large

apparaîtrait plus intéressante. D'où l'intérêt d'afficher plusieurs identités géographiques complémentaires pour s'adapter au mieux à tous ses marchés ; c'est ce que fait l'entreprise Velay Fumage. Elle utilise : Velay et Haute-Loire pour le marché local, Haute-Loire et Auvergne pour le marché régional (et régions contiguës), Auvergne pour le marché national, France pour le marché export (ou DOM TOM).

La déclinaison de plusieurs identités géographiques complémentaires est un moyen de s'adapter au mieux à différents marchés. Toutefois, une bonne implantation locale (régionale) et une marque se réclamant de cette identité sont, apparemment, pour des structures relativement petites, des facteurs fondamentaux de pérennité.

L'utilisation grandissante du marketing est essentielle pour promouvoir la typicité des produits, mais dès lors qu'elle sert à construire une pseudo typicité, ne risque-t-elle pas de brouiller les références des consommateurs, voire de remettre en cause les fondements de la typicité du produit ? Par exemple, lorsque à l'identité Velay est associée celle de l'Auvergne, la démarche commerciale nie une des caractéristiques vellaves typiques qui est de se différencier de l'Auvergne. Mais, entre un problème déontologique et un combat d'arrière garde, la frontière peut être vague, et il appartient au consommateur de choisir.

Si cette construction sociale de la typicité présente un sens pertinent pour les consommateurs locaux, qu'en est-il pour les consommateurs d'autres régions où d'autres produits typiques sont valorisés de la même manière ?

La caractéristique essentielle de la typicité est d'être un moyen de différenciation fondé principalement sur l'origine (lieu et savoir-faire) du produit. Cette origine, on l'a vu, ne renvoie pas toujours à des caractéristiques tangibles (profil sensoriel par exemple) mais parfois à des caractéristiques intangibles (image). Tangible ou non, l'origine prendra sens et sera exprimée grâce à une construction sociale de plus en plus commerciale, dans laquelle les offreurs jouent et joueront un rôle essentiel.

---

## § 2. PREMIERES CONCLUSION SUR LA NOTION DE TYPICITE

---

### A) LA TYPICITE : D'UN SENS RESTREINT (TERROIR) A UN SENS ELARGI

En paraphrasant et en complétant Bouquery (1994), nous pouvons dire que selon le degré d'originalité, socialement construit, le produit, suivant une logique binaire, sera soit typique soit banal ; *typique* en deçà, de telle frontière géographique (appellation d'origine, indication

géographique), de telle antériorité (tradition), de tel interdit (agriculture biologique), de telles prescriptions (respect d'un savoir-faire codifié<sup>165</sup>), de telles répétitions sensorielles (profil sensoriel) ou de telle structure technico-économique (ferme, artisanat), *banal* au-delà.

Certains caractères sont objectivables et leur pertinence est argumentée : caractéristiques sensorielles régulières, particulières et liées à telle zone géographique, à telle technologie, qu'une longue expérience a permis d'affiner (savoir-faire et tradition), à tel mode de production qui permet de les réaliser dans de meilleures conditions. Mais, le circuit de distribution a également une influence sur le caractère typique du produit : le contact du consommateur avec le producteur, les caractéristiques du magasin (point de vente de produits fermiers, etc.), la nature des animations et des publicités imprime un sceau de typicité au produit.

L'expression *produit typique*, couramment utilisée pour les produits de terroir, sans être un abus de langage, ne renvoie pas toujours à une typicité "objective". En effet, cette typicité peut être superficielle (fictive) si, non objectivable, elle ne résulte que d'une construction marketing d'entreprise (PAT par la marque). Il en est ainsi pour des produits tels que les fromages *Saint Agur*, *Terroir*, *Chaume* dont les noms, les emballages, les formes se rapprochent, *a priori*, de produits dont la typicité ne résulte pas seulement d'une construction commerciale.

Pour le producteur, la typicité du produit exprime un ensemble de caractères particuliers qui lui sont propres, non reproductibles ou souhaités tels, dont certaines dimensions peuvent être évaluées par des analyses sensorielles. Dans la mesure où le terme typicité est souvent explicitement qualifié de « typicité liée au terroir », il semble rationnel d'envisager l'ouverture de ce concept à tout produit alimentaire (voire non alimentaire) présentant des particularités objectives marquées. En effet, les yaourts "au goût bulgare" de Danone et "LC1" de Nestlé se distinguant l'un l'autre et par rapport au yaourt nature basique par leur goût, leur flaveur, leur texture, leur fondant, leur emballage, etc., pourraient être considérés comme typiques, car ayant une certaine typicité.

Tout produit alimentaire peut avoir de la typicité, aussi pouvons-nous envisager un sens large à la notion de typicité - exprimant un degré de différence entre deux produits - et un sens étroit réservé aux produits à image terroir.

---

<sup>165</sup> La maîtrise du savoir-faire et de sa diffusion étant la condition principale de survie de certaines entreprises, sa codification (formalisation) pour en certifier le respect, pose problème.

**B) SYNTHÈSE DES CRITÈRES DE DIFFÉRENCIATION DES PRODUITS ALIMENTAIRES TYPIQUES**

Tout produit alimentaire peut se différencier en fonction des composantes de la qualité. Les aspects hygiéniques et nutritionnels renvoient à un standard minimum qui peut être dépassé (Evian et sa publicité sur les tests de son eau) et révisé, et qui exprime LA qualité. Des aspects organoleptiques, d'usages ou symboliques, se traduisant par des *profils de qualité, des spécificités, des particularités* propres au produit, renvoient à UNE qualité (non standard). Ce sont sur ces dernières que se différencieront les produits typiques.

Les conditions déterminant la typicité sont :

- *l'origine* (histoire-géographie, démographie-sociologie, ethnologie-mentalités, flux économiques et culturels) dont on pourra dire avec Bouquery qu'elle participe à la signalisation des produits et offre un vecteur privilégié de promotion. Les spécificités proviennent en général de toute la chaîne de production.
- *le mode de production* (agri-bio, artisanal, etc.) qui présente souvent un lien privilégié avec un circuit de distribution particulier : production fermière et vente directe ; production artisanale et vente directe ou chez des détaillants spécialisés ; PME et commercialisation par plusieurs circuits de distribution ; industrie et vente aux GMS.
- *le profil sensoriel*, lié à des caractéristiques sensorielles objectives qui, si elle est « *liées aux caractéristiques naturelles d'un terroir d'origine est le plus sûr fondement de CQP* »<sup>166</sup>.

Si aujourd'hui, il est admis que la perception de la qualité sensorielle nécessite une éducation du consommateur (Chiva, 1992), la perception de l'origine du produit et de son mode de production renvoie également à une culture qui donnera une signification particulière au produit.

---

<sup>166</sup> Catégorie de Qualité Particulière, Cf. Bouquery (1994).

C) LE CARACTERE TYPIQUE D'UN PRODUIT S'EXPRIME PAR SA TYPICITE MAIS AUSSI PAR SA TYPICALITE

Venant de typique, la typicité exprime une non-banalité, une originalité. Aussi, de la manière la plus simple, la typicité d'un objet peut se définir comme sa capacité à être *différent* des autres. Bien que certaines expressions courantes laissent à penser que la différence puisse exister en soi, cette notion ne peut être que relative. En effet, l'identification de différences est la conclusion d'un processus (objectif) de comparaison d'objets. Toutefois, une comparaison n'ayant de sens que lorsque les objets observés partagent suffisamment de caractères, il sera nécessaire de considérer leurs similitudes. Le concept de typicalité permet d'exprimer cet état ; la typicalité d'un objet peut se définir comme sa capacité à être *semblable* (à d'autres). Ainsi, chaque objet pourra être défini à partir de sa typicité et de sa typicalité dont son caractère typique résultera<sup>167</sup>.

Les techniques de marketing, visant à fonder le développement de l'entreprise sur la définition d'un profil de produit adapté au segment de consommation et au canal de distribution visé, devraient pouvoir trouver dans les concepts de typicité et de typicalité, des outils efficaces pour sortir d'un marché encombré.

Nous avons vu dans cette première partie que les offreurs, dans une stratégie de différenciation de leurs produits, supposent que le consommateur est attiré par la variété, et développent la notion de typicité, donc de différence. Aussi est-il indispensable de s'intéresser à la perception que les consommateurs ont du caractère typique des produits.

Le consommateur perçoit-il la typicité ? La recherche-t-il ? Si oui, est-elle importante, déterminante pour son acte d'achat ? Pourquoi et comment la notion de typicalité est-elle appliquée aux produits alimentaires ? Comment les deux dimensions, typicité et typicalité, peuvent-elles influencer le comportement du consommateur ? La section suivante apportera des éléments de réponse à ces questions.

---

<sup>167</sup> Bouquery (1994) relève que Barberis (1991), « s'appuyant sur Caton le censeur (II<sup>ème</sup> siècle avant J.C.), constate l'ambivalence du terme lorsqu'il distingue "le caractère typique" venant de la "répétitivité", éventuel "triomphe de la technologie", et la "dénomination d'origine" fondée sur "l'unicité" avec la possible bénédiction de "véritables dieux du terroir" ». Nous verrons dans la Partie 3 que la notion de typicité a hérité de cette ambivalence.

## Section 2

# La typicalité : expression de similitudes, outil cognitif de catégorisation

---

### INTRODUCTION

---

« *Il n'est de bon produit que de produit vendu* » ainsi s'exprime le Professeur Negro (1990). Les producteurs auront beau dire et faire pour honorer leurs produits de toutes les qualités possibles, seul le marché, par la voix des consommateurs, sanctionnera leurs efforts. S'il est reconnu que la différenciation peut constituer une voie de développement pour de nombreuses entreprises, les éléments sur lesquels elle porte doivent satisfaire les consommateurs. Aussi, la typicalité étant une construction sociale impliquant des acteurs locaux, comment peut-elle être perçue et comprise par des consommateurs extérieurs, et les intéresser, surtout lorsqu'elle se traduit par des spécifications hautement techniques que tout consommateur n'est pas en mesure d'apprécier (taille de la lentille verte du Puy, type de ration alimentaire des veaux dits élevés sous la mère, cépage utilisé pour le cru de Boudes parmi les vins Côtes d'Auvergne) ?

Aujourd'hui, les produits à forte typicité ont le vent en poupe sur l'ensemble du marché national, voire à l'étranger (c'est-à-dire très loin de leur zone de production), mais parallèlement, des produits, qui n'ont de typique que leur image, se développent. Les spécificités des produits à forte typicité ne sont-elles que partiellement perçues ?

Face à une construction de la typicité issue de problématiques internes aux organisations et essentiellement managée par la fonction de production, le regard marketing doit redonner « *l'indispensable priorité qui doit être accordée à l'environnement [des organisations] (consommateur, leaders d'opinion, opinion publique, pouvoirs publics, etc.)* » (Gregory, 1995).

Le marketing préconise de « *définir, concevoir, promouvoir et gérer rentablement - dans un contexte concurrentiel - des produits et services adaptés [en apportant un plus par rapport à la concurrence] en permanence aux besoins et attentes [exprimés et implicites, incluant à la fois le niveau de service attendu et le niveau de prix acceptable] de clientèles [en prenant en compte la clientèle finale et les échelons intermédiaires éventuels] sélectionnées [de manière que l'offre soit la mieux adaptée et la plus différenciée possible] et aux contraintes de l'environnement [tout au long du cycle de vie du produit]* » (Lendrevie et Lindon, 1990). Il

soulève ainsi des questions dont les réponses permettront d'éclairer la connaissance de la perception du caractère typique des produits.

Pour préciser la problématique de la perception du caractère typique des produits, il est nécessaire d'étudier, dans un premier temps, les processus mentaux mis en œuvre par le consommateur face à la recherche de produit, ou mis au contact de produits susceptibles de satisfaire ses besoins (§1). Nous verrons alors que les notions de typicité et de typicalité constituent des outils utiles pour comprendre la perception que le consommateur peut avoir d'un produit alimentaire (§2).

---

## §1. DE LA PERCEPTION DES DIFFERENCES DES PRODUITS A LEUR CATEGORISATION : DE LA TYPICITE A LA TYPICALITE

---

C'est dans le cadre de l'étude du comportement du consommateur que le marketing s'intéresse à la perception que le consommateur peut avoir de son environnement et en particulier des produits offerts. L'activité cognitive et interprétative étant complexe, il est utile pour l'aborder, de s'appuyer sur un modèle théorique du comportement du consommateur et de s'intéresser aux paramètres qui l'influencent.

### A) MODELISATION DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET PERCEPTION DES PRODUITS ALIMENTAIRES

La perception n'étant qu'une étape du processus de décision du consommateur, elle ne constitue qu'un paramètre du comportement du consommateur. Aussi, présenterons nous tout d'abord un modèle de base de comportement du consommateur avant de développer le processus perceptuel.

#### **1) COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET PROCESSUS PERCEPTUEL**

##### **a) Un modèle de base du comportement du consommateur<sup>168</sup>**

Les différents modèles de comportement du consommateur reposent tous sur une même base (Figure 3). Des *éléments moteurs* du comportement (stimuli) vont, après un *processus de décision* (variables intervenantes) soumis à des *facteurs influençant* le comportement (variables explicatives), conduire à un *comportement* (réponse). Il existe un phénomène de

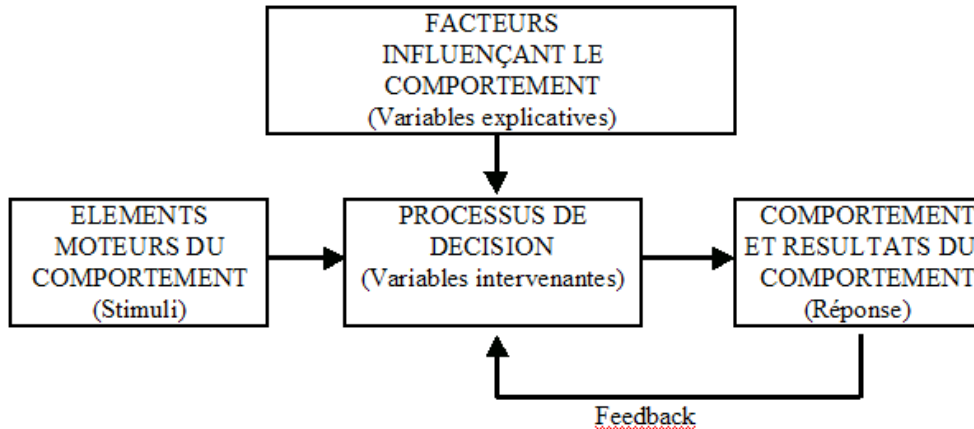
---

<sup>168</sup> Pour cette partie nous nous sommes appuyés essentiellement sur le livre de Marc Filser (1994), *Le comportement du consommateur*.



*feedback* lorsque les comportements passés et leurs résultats (l'expérience ou effet d'apprentissage) nourrissent le processus de décision (ils font alors partie des variables intervenantes).

Figure 3 : Un modèle de base du comportement du consommateur



Source : D'après Filser (1994:7)

### ***Les stimuli***

Filser (1994:7) définit l'élément moteur du comportement, le stimulus, « comme la convergence d'un besoin et d'un élément susceptible de le satisfaire ». Tous les auteurs consultés<sup>169</sup> considèrent les besoins du consommateur comme primordiaux dans son comportement ; ils sont préexistants. Trois types de facteurs peuvent activer un besoin : les produits ; les communications interpersonnelles ; les communications commerciales.

### ***Le processus de décision***

Le processus de décision permet au consommateur de faire un choix. Pour cela, il combinera deux types de variables : des variables propres aux processus comportementaux de base et des variables représentant les états internes du consommateur. Les premières se déclinent suivant quatre processus comportementaux de base, les processus *perceptuel*, *de mémorisation*, *d'apprentissage* et les procédures spécifiques *de traitement de l'information* conduisant à la formation des attitudes. Les états internes peuvent se résumer par les motivations (mobiles du comportement) et les attitudes (variantes choisies d'un comportement possible).

---

<sup>169</sup> Engel et Blackwell (1993), *Consumer behavior* ; Filser (1994) ; Pinson et Jolibert (1989), *Comportement du consommateur* ; Lendrevie et Lindon (1990), *Mercator* ; Wilkie (1994), *Consumer behavior*.

### ***Les facteurs influençant le comportement***

Il existe deux types de variables explicatives : les caractéristiques de l'individu (socio-démographiques, psychologiques et psycho-sociologiques) ; les caractéristiques de son environnement externe (facteurs situationnels et groupe de référence - culture, classe sociale, famille, autres groupes d'influence).

### ***La réponse aux stimuli***

La réponse est le comportement choisi par le consommateur pour satisfaire un ou plusieurs besoins. On distingue parmi les réponses, l'achat (ou le non-achat) et la manière d'utiliser le produit.

La perception n'est qu'une étape du processus de décision du consommateur.

### **b) Le processus perceptuel**

La perception est la phase primordiale du comportement du consommateur. Elle peut se définir comme « le processus par lequel un consommateur prend conscience de son environnement de marketing et l'interprète de telle façon qu'il soit en accord avec son schéma de référence »<sup>170</sup>. Le cadre de référence sert à organiser les perceptions et à faciliter leur stockage. La perception est un processus systématique de comparaison, confrontant les informations perçues et les connaissances déjà assimilées. Filser (1994:38) la décrit comme « *sélective* [recherche d'informations pertinentes par rapport à un besoin], *cumulative* [organisation de perceptions isolées en un construit global] et *délimitée dans le temps* [dû à la labilité de la mémoire] ». Elle se décompose, en fait, en perception proprement dite et mémorisation.

Le modèle de McGuire (1976)<sup>171</sup> décrit le processus perceptuel comme une succession de cinq filtres conduisant à la mémorisation : *l'exposition* ; *l'attention* ; *la compréhension* ; *l'acceptation* ; *la rétention* (Figure 4).

**L'exposition** est le « *voisinage de l'individu avec un stimulus émanant de l'environnement personnel ou commercial* », ce stimulus ne sera perçu que si son intensité est supérieure au seuil perceptuel. Malgré un caractère traditionnel renvoyant plutôt à des circuits de vente directe, les produits à typicité de terroir sont de plus en plus présents en grande distribution ; il s'agit d'aller à la rencontre du consommateur.

---

<sup>170</sup> Dussart (1983:77), cité par Filser (1994:37).

<sup>171</sup> Cité par Filser (1994:40).

**L'attention** correspond à « *la capacité des ressources de traitement de l'information qui va être engagée par l'individu pour traiter le stimulus auquel il est exposé* », gouvernée par le principe de parcimonie, elle est sélective. Face à cette sélectivité de la perception, les caractéristiques du produit devront être fortement marquées et/ou être recherchées (accroissement d'attention) pour être perçues par le consommateur. La typicité du produit, exprimée par des attributs saillants mais aussi par ses conditions de vente, serait donc, *a priori*, un facteur favorable à sa perception.

**La compréhension**, aussi appelée interprétation du stimulus, est complexe et créative. Elle constitue la phase cognitive du processus perceptuel. Cette phase s'appuie sur trois principes : *la catégorisation, l'élaboration et l'organisation* des stimuli. **La catégorisation** consiste en la confrontation du stimulus à des catégories connues pour le rattacher à l'une d'elles. Par exemple, une bouteille de vin de Bordeaux, Saint-Emilion 1991 sera classée, par un connaisseur, dans la catégorie des Bordeaux dans la classe des grands crus. La notion de typicalité exprimant le degré de similarité entre différents produits d'une catégorie sera développée au §.2 (p.131). Suite à cette confrontation, il y a une interprétation qui se traduit par **l'élaboration** cognitive autour du stimulus. Celui-ci prend ainsi une certaine connotation, plus ou moins favorable au produit et à son achat. Filser parle d'élaboration des stimuli pour cette phase. Dans l'exemple précédent, le vin de Bordeaux sera considéré, *a priori*, comme étant de très haute qualité. L'attitude du consommateur lui sera donc favorable. **L'organisation** du stimulus consiste à recomposer les quelques traits du stimulus perçu, en une "forme" simple, complète et évocatrice. Cette étape s'appuie sur les principes de proximité (un objet sera associé à ceux qui lui sont proches), similarité (un objet associé se trouvera avec ceux qui lui ressemblent ; typicalité), continuité (effet de clôture), recherche de symétrie et distinction entre forme et fond. Une bouteille de vin, quel que soit son contenu, voire son appellation, si elle possède une capsule qui descend longuement le long de son col sera perçue comme étant de qualité.

**L'acceptation**, étroitement liée à la notion de crédibilité de la source, se fait si le stimulus n'est pas en contradiction avec les convictions de l'individu (son cadre de référence). Lorsqu'il y a contradiction, le consommateur ressent une dissonance cognitive<sup>172</sup> généralement peu favorable à l'égard du produit et de son vendeur. Cela arrive lorsque croyant avoir acheté un bon vin, sur la foi de son appellation, du nom de son producteur, de

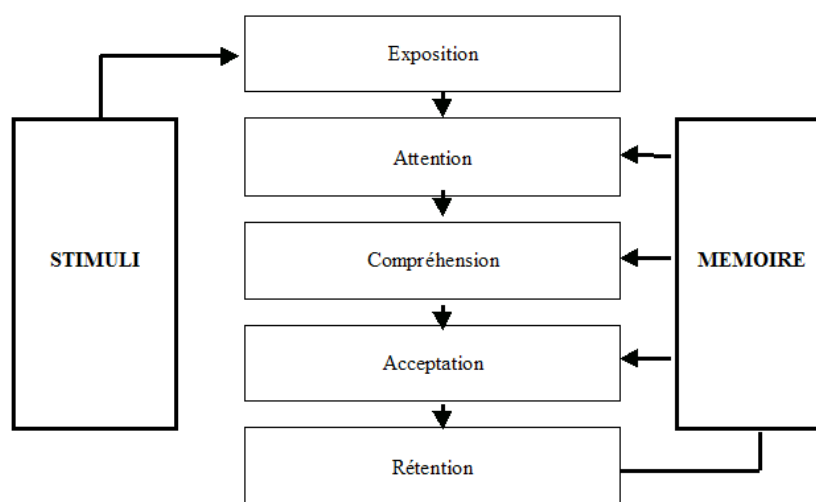
---

<sup>172</sup> Le consommateur ressent un état de *dissonance cognitive* lorsqu'il doute de la justesse du choix qu'il vient de réaliser.

son prix, ou la renommée de son vendeur, le consommateur ne perçoit pas de concordance entre les signes de qualité extérieurs et la qualité intrinsèque du produit (notamment gustative).

**La rétention** est la mémorisation. Pour catégoriser l'information (émanant du produit et de la situation d'achat, voire de consommation) et lui donner ainsi un sens, cette phase s'appuie sur un ensemble heuristique et sur différents types de "schémas" prenant la forme de relations sémantiques liant entre eux, dans l'esprit du consommateur, des objets (produits, marques, etc.), des besoins<sup>173</sup>, des événements, des scènes (Pinson et Jolibert, 1989). L'organisation des informations élémentaires dans la mémoire à long terme peut donc être comparée à un réseau de relations entre concepts. Il est donc possible d'étudier la séquence d'associations qui conduira par exemple un individu à associer une marque précise à un objet, lui-même associé à un besoin<sup>174</sup>.

Figure 4 : Les étapes du processus perceptuel selon McGuire (1976)



Source : McGuire (1976)

La description du processus perceptuel met en évidence une phase de reconstruction des signaux caractérisant l'unicité des produits (typicité) qui les émettent, en un modèle reconnaissable et catégorisable (typicalité) que le consommateur pourra accepter. Typicité et

<sup>173</sup> « Le consommateur organise une hiérarchie des produits et des marques qu'il rattache à une catégorie de besoins ». Filser (1994:61).

<sup>174</sup> La méthode des chaînages cognitifs permet d'analyser ces processus de formation de réseaux entre concepts chez le consommateur.

typicalité s'expriment par des attributs dont la perception par le consommateur fonde la reconnaissance du produit.

## **2) LE CONSOMMATEUR PERÇOIT LE PRODUIT COMME UN PANIER D'ATTRIBUTS**

Depuis les travaux de Lancaster (1966)<sup>175</sup>, le produit est conçu comme un panier d'attributs (ses caractéristiques). Apparemment évidente, cette notion recouvre une réalité très complexe. En effet, ces caractéristiques peuvent être à la fois :

- tangibles (objectives)
  - physiques (aspect visuel - taille, etc.-, composition chimique, saveurs, étiquette, etc.),
  - quantifiables (le prix, la date limite de vente, etc.),
  - garantissables (origine, mode de production, respect de tradition, d'un niveau de qualité, marque, etc.)
- intangibles (subjectives)
  - image (aspects naturel, traditionnel, notoriété régionale de l'appellation utilisée, notoriété et image de marque, etc.)
- liées à un usage particulier (le vin rouge de Bourgogne est recommandé pour accompagner des plats de gibiers, les vins blancs pétillants donnent un air de fête), etc.

Par ailleurs, elles peuvent être *uniques*, c'est-à-dire propres à un seul produit (seul le fromage roquefort est affiné dans les caves de Roquefort, ce qui lui donne ses caractéristiques inimitables<sup>176</sup>), spécifiques à un groupe particulier de produit (le roquefort fait partie des fromages à pâte persillée comme le bleu d'Auvergne) ou *génériques*, c'est-à-dire communes à plusieurs (voire à une multitude) groupes et produits (les milliers de fromages produits ont tous en commun d'être fabriqués à partir de lait).

Parmi l'ensemble des attributs perçus d'un produit (car tous ne le sont pas), il est possible d'en distinguer trois types, les attributs importants, déterminants et saillants (Dubois, 1980)<sup>177</sup>. *Les attributs importants* sont génériques et participent d'une manière importante à la performance - qualité - du produit ; du vin doit être élaboré avec du jus de raisin qui a fermenté. *Les attributs déterminants* sont importants et sont des facteurs discriminants dans le

---

<sup>175</sup> Cité par Filser (1994:16).

<sup>176</sup> Inimitable du fait des techniques et conditions de fabrication et d'affinage, et de plus en plus, grâce à la protection juridique.

<sup>177</sup> Cité par Filser (1994:238).

choix des produits (ils proposent une différence significative) par le consommateur. Parmi les fromages à pâte persillée, le goût le plus puissant est celui du roquefort, le plus doux est celui du Saint Agur<sup>178</sup>. *Les attributs saillants* sont les attributs déterminants perçus au moment de l'achat lors de la comparaison des marques disponibles. Pour un consommateur auvergnat, le caractère fermier du saint-nectaire peut être un facteur décisif de son achat. Compte tenu des limites de la capacité cognitive des individus, le nombre de ces attributs est très limité.

Tableau 8 : Indicateurs et attributs de qualité

Indicateurs de qualité		Attributs de qualité	
Indicateurs de qualité intrinsèques	Indicateurs de qualité extrinsèques	Attributs de qualité tangibles pour lesquels l'expérience de consommation permet une vérification	Attributs de qualité intangibles, liés aux croyances, pour lesquels l'expérience ne permet pas de vérification
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apparence</li> <li>- Couleur</li> <li>- Forme</li> <li>- Taille</li> <li>- Structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix</li> <li>- Marque</li> <li>- Signes de qualité (labels, AOC, ...)</li> <li>- Pays d'origine</li> <li>- Magasin</li> <li>- Information nutritionnelle</li> <li>- Information sur la fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goût</li> <li>- Fraîcheur</li> <li>- Commodité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé, caractère naturel</li> <li>- Respect des animaux et de l'environnement</li> <li>- Salubrité</li> <li>- Caractère exclusif</li> <li>- Conditions de production</li> </ul>

Source : Sirieix (1998:122)

Sirieix (1998:122), reprenant Oude Ophuis et Van Trijp (1995), suggère de distinguer les attributs de qualité d'un produit des indicateurs de qualité (Tableau 8). Les premiers renvoient à des éléments abstraits donc non-directement observables par le consommateur, tandis que les seconds permettent aux producteurs de "communiquer" cette qualité et au consommateur de s'en faire une idée. Ces auteurs distinguent les indicateurs intrinsèques (caractéristiques sensorielles du produit) et extrinsèques (prix, SIQO, lieu de vente, etc.), et des attributs tangibles (vérifiables par l'expérience de consommation) et intangibles (liés aux croyances et non vérifiables).

La réflexion menée sur typicité et typicalité des produits alimentaires nous conduit à proposer l'hypothèse que face à un besoin donné, un produit peut être défini par deux ensembles d'attributs, communiqués conjointement par des indicateurs intrinsèques et extrinsèques : les

<sup>178</sup> Selon nous.

attributs de la typicité caractérisent sa spécificité ; les attributs de la typicalité sont propres à sa catégorie de référence. Nous développerons ce point de vue dans la Section 3 de ce Chapitre.

## B) LA PERCEPTION DES PRODUITS ALIMENTAIRES EST LIEE A L'ATTITUDE ET AU PROCESSUS DE DECISION DU CONSOMMATEUR

La perception des produits et de leur environnement influencent le processus de décision ainsi que la formation de l'attitude du consommateur. Mais ces facteurs l'influençant en retour, il est utile d'aborder leurs actions sur la perception des produits.

### **1) ATTITUDE DES CONSOMMATEURS VIS-A-VIS DES PRODUITS ALIMENTAIRES**

#### **a) L'attitude comme meilleur prédicteur du comportement du consommateur**

Différentes définitions de l'attitude existent. Nous retiendrons la suivante : l'attitude se définit comme « *l'évaluation par le consommateur de la capacité de différentes marques ou produits à satisfaire ses besoins* » (Assael, 1987:176). Suivant le niveau de cette capacité, l'attitude du consommateur vis-à-vis du produit sera plus ou moins favorable, influençant ainsi sa propension à l'acquérir ou le consommer. Aussi serait-elle, pour Filser (1994:84), le meilleur prédicteur de comportement. L'attitude comprend :

- *une composante cognitive*. Ce sont les croyances informatives ou évaluatives. Elles sont informatives, lorsqu'elles concernent les attributs tangibles du produit (date limite de consommation, calories, etc.). Elles sont évaluatives, lorsqu'elles concernent les bénéfices procurés par le produit (goût agréable, d'Auvergne, etc.).
- *une composante affective*. Le consommateur évalue le produit selon ses goûts.
- *une composante conative*. C'est la tendance de l'acheteur à acheter ou à rejeter le produit.

S'appuyant sur Katz (1960), Filser (1994:86) relève quatre fonctions psychologiques de l'attitude dont l'expression influence la perception du produit ou est liée à une perception particulière de celui-ci. Il s'agit des fonctions :

- *utilitaire* : qui se traduit par la sélection d'attributs discriminants pour le choix d'un produit (par exemple, recherche de produits dont la typicité est garantie par une AOC) ;

- d'expression des valeurs de l'individu : les individus rechercheront davantage les produits dont l'image est conforme à leur valeur (la quête de produits artisanaux peut exprimer l'importance de ce mode de production pour le consommateur) ;
- de défense de l'ego : recherche de produits rassurants<sup>179</sup> ou/et d'appartenance (la consommation de produits de sa région rapproche de ses racines le consommateur qui a émigré) ;
- d'organisation des connaissances : elle participe à la catégorisation des produits en ne retenant des informations que pour les produits de catégories acceptées (satisfait des produits déclinant un label rouge, le consommateur sera plus méfiant vis-à-vis des produits dont la qualité supérieure n'est pas identifiée).

Le caractère prédictif de l'attitude pour le comportement du consommateur est cependant partiel. En effet, des variations de prix (l'attitude vis-à-vis du roquefort peut être la plus favorable, mais son prix élevé peut être un frein à son achat), l'indisponibilité du produit, et l'influence de facteurs interpersonnels ou commerciaux lors de l'achat, peuvent susciter une modification du comportement (achat d'un autre produit) sans modifier l'attitude du consommateur à l'égard du produit le plus apprécié.

### **b) Topique alimentaire et comportement du consommateur**

L'attitude du consommateur, et par extension son comportement, vis-à-vis de son alimentation est influencée invariablement par cinq principes que Giraud (1995b) a recensés en décrivant ce qui peut être considéré comme une topique alimentaire. Ces principes ainsi que deux autres que nous avons ajoutés ont été présentés précédemment<sup>180</sup>.

La topique alimentaire se traduit par divers attributs tangibles ou d'image sur lesquels les produits pourront se différencier ou se ressembler. La variété de produits et l'implication du consommateur qu'elle engendre influenceront considérablement la perception des consommateurs.

---

<sup>179</sup> Cf. Rochefort (1995).

<sup>180</sup> Cf. § 1.1 Caractéristiques et spécificités des produits agro-alimentaires, pp.61-67.



## 2) PROCESSUS DE DECISION ET COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR DE PRODUITS ALIMENTAIRES

Deux approches complémentaires décrivent l'influence du processus de décision suivi par les consommateurs sur leur comportement d'achat.

### c) La théorie cognitiviste

La thèse cognitiviste considère que la préférence du consommateur résulte de la somme des bénéfices retirés des attributs du produit. Son comportement est ainsi soumis à une séquence fondée sur les seuls facteurs cognitifs : la phase cognitive est suivie de la phase affective puis de la phase conative (je m'informe sur les qualités du produit ; il m'intéresse et je souhaite le consommer ; je l'achète).

Selon la variété de l'offre de produits similaires au sein d'une catégorie, la complexité du produit désiré, l'aspect affectif et symbolique de l'achat, et les caractéristiques individuelles du consommateur, celui-ci adoptera un comportement particulier qui affectera la perception qu'il pourrait avoir du produit. Filser (1994:260) s'appuyant sur Howard recense quatre principaux types de comportements : *le comportement de résolution extensive* ; *le comportement de résolution limitée* ; *le comportement routinier* ; *le comportement de lassitude* (Figure 5).

Le caractère extensif du processus de décision sera d'autant plus marqué pour les produits dont le prix est élevé, l'utilisation présente des risques, la technicité complexe, le contenu symbolique riche. Un produit à typicité marquée pouvant susciter chacun de ces comportements, il est nécessaire de présenter les conditions dans lesquelles ils apparaissent et leurs conséquences sur la perception du consommateur.

**Le comportement de résolution extensive**<sup>181</sup> est adopté par le consommateur, soit face à un choix très impliquant et/ou parce qu'il perçoit de nombreuses différences entre les produits présents sur le marché, soit lorsqu'il doit créer une nouvelle catégorie dans ses structures mentales de référence, pour y rattacher une nouvelle marque ou un nouveau produit. La composante cognitive de l'attitude primant la composante affective, plusieurs produits, sur un "grand nombre" d'attributs<sup>182</sup>, seront alors comparés. Ce processus se rencontrera pour des

---

<sup>181</sup> Selon le modèle d'Howard, cité par Filser (1994:339).

<sup>182</sup> Ce "grand nombre" est relatif au peu d'attributs pris en considération lors d'un comportement routinier. En fait, selon la règle de Miller (1956), ce nombre ne devrait guère dépasser un maximum de sept plus ou moins deux. Filser (1994:327).

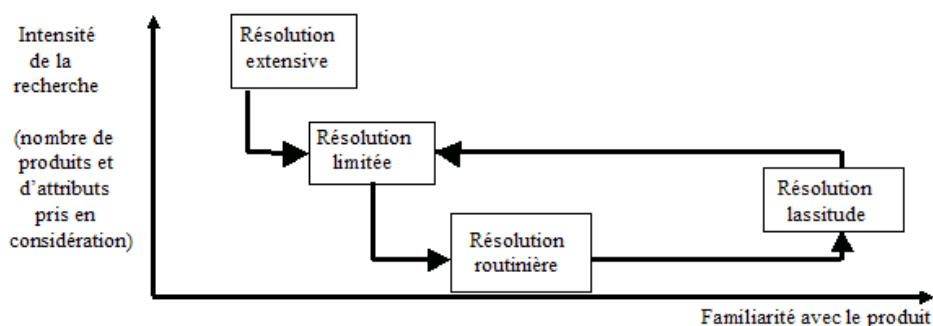
produits alimentaires typés, lorsque leurs prix seront élevés et que leur offre concentrée permettra de les comparer, comme, sur une foire locale, au salon international de l'agriculture, ou lors d'une animation thématique en super ou hypermarché.

Les informations communiquées par le producteur devront chercher à influencer l'attitude tout en renforçant la confiance de l'individu à l'égard de son propre jugement. Il s'agira également d'expliquer le coût supérieur.

**Le comportement de résolution limitée** est adopté face à un achat considéré comme moins impliquant. Il se distingue du précédent par l'existence, pour le consommateur, d'une catégorie de produits (correspondants à un besoin donné), qu'il peut utiliser comme référence pour son processus de décision ; moins de produits et d'attributs sont pris en considération. Ce processus est suivi par le consommateur lorsqu'il cherche des produits typiques qu'il n'a pas l'habitude d'acheter, mais pour lesquels il sait qu'il existe des différences.

Les producteurs rattachent leurs produits et marques à des catégories existantes, et les positionnent par rapport aux autres, en communiquant leurs différences.

Figure 5: Les processus de décision du consommateur et leurs possibles enchaînements



Source : Filser (1994:294) d'après Howard (1989)

**Le comportement routinier** est suivi par le consommateur lorsqu'il a fixé son choix sur une marque ou un produit à l'intérieur d'une catégorie, et qu'il l'achète régulièrement. Il s'agira donc, même si l'implication n'est pas nulle, d'achats réflexes. Dans le Puy-de-Dôme, l'achat de saint-nectaire ou de bleu d'Auvergne par les résidents relève de ce processus.

**Le comportement de lassitude** se rencontre lorsque le consommateur recherche une certaine variété qu'un achat relevant d'un comportement routinier ne peut satisfaire. Un consommateur courant de bleu d'Auvergne souhaitera peut-être tester du Saint-Agur ou du Munster.

#### d) La théorie de la primauté de l'affectif

La théorie de la primauté de l'affectif sur le cognitif, dans le processus décisionnel, vient d'observations à caractère ethnologique (Zajonc et Markus, 1982)<sup>183</sup>. Le comportement des membres d'un groupe culturel montrant de fortes préférences pour certains produits (qu'ils préparent et consomment selon un mode pouvant être particulier et chargé symboliquement), sans pouvoir les justifier par un bénéfice particulier, n'est pas caractéristique d'une démarche cognitive. Par exemple, pourquoi acheter de la viande plutôt que d'autres produits sources de protéines moins onéreux tels que le lait, les œufs<sup>184</sup> ? En effet, des critères affectifs irrationnels priment.

Il est ainsi possible de distinguer la séquence « *conatif - affectif - cognitif* » (J'ai toujours consommé ce produit ; je l'apprécie ; je veux en savoir plus sur lui). Les comportements du consommateur formés durant son enfance seront donc peu sensibles à une information cognitive remettant éventuellement en cause ses habitudes.

La prise de conscience par les pouvoirs publics français de la nécessité d'une éducation du goût se traduit depuis quelques années par la « semaine du goût », et a donné lieu en 1995, de la part du Ministère de l'agriculture de la pêche et de l'alimentation, à la campagne publicitaire « Cultivons notre goût pour le goût », « cultivez votre plaisir du goût ».

Ainsi, malgré une couverture publicitaire large et continue tout au long de l'année, vantant le goût exceptionnel et le rayonnement de convivialité du fromage Chaume, le consommateur traditionnel de saint-nectaire tendra à préférer ce dernier. Par contre, la réussite commerciale des dégustations sur le lieu de vente, s'appuie sur la même séquence comportementale. Mais les caractéristiques du produit devront être particulièrement attractives pour que quelques dégustations suffisent à concurrencer toute une éducation (un apprentissage du goût comme le suggère Chiva, 1992).

Ce modèle est adapté à l'étude des comportements de consommateurs recherchant des produits selon leur éducation alimentaire ou pour satisfaire un besoin de variété, de nouvelles sensations et expériences.

---

<sup>183</sup> Cités par Filser (1994:270).

<sup>184</sup> Lagrange L. 1989, *La commercialisation des produits agricoles et alimentaires*. Paris : Lavoisier, 1<sup>ère</sup> édition, p19.

Les apports des modèles cognitifs et affectifs sont complémentaires pour notre étude de la perception de la typicité des produits. En effet, si le modèle cognitif arrive à la conclusion que la modification de la composante affective n'est pas toujours nécessaire pour observer une modification du comportement du consommateur, symétriquement, le modèle affectif affirme que la modification de la composante cognitive n'influe pas nécessairement sur le comportement. Par ailleurs, il apparaît que le(s) point(s) de focalisation de l'attention (l'étape du processus perceptuel) peuvent être associés à un comportement donné, qui n'est plus seulement mû par des arguments rationnels, objectifs et quantifiables mais aussi par des dimensions intangibles, d'image fondée, d'une part, sur l'expérience du consommateur - comportement expérientiel - et d'autre part, sur les fonctions symboliques du produit.

Ainsi, les deux stratégies de différenciation qui s'opposent régulièrement dans le domaine des produits alimentaires typiques (l'une axée essentiellement sur une objectivation de la typicité des produits pour susciter la confiance des consommateurs, l'autre valorisant des images s'appuyant sur l'imagination et la confiance du consommateur) ne sont pas antinomiques mais complémentaires. Aussi, à l'instar de la valorisation du roquefort, la différenciation des produits typiques devrait développer, dans le même temps, leur notoriété sur les deux dimensions tangible et imaginaire. Toutefois, nous pouvons nous demander si une démarche d'objectivation ne risque pas de porter préjudice aux aspects imaginaires du produit.

---

## §2. TYPICITE ET TYPICALITE DES PRODUITS ALIMENTAIRES GUIDENT LE CONSOMMATEUR

---

Le point précédent a mis en évidence la nécessité pour le consommateur de disposer d'éléments de comparaison pour percevoir le produit. Grâce à la présentation du processus perceptuel, nous disposons des connaissances nécessaires pour approfondir l'étude du concept de typicalité, seulement évoqué jusqu'ici. Nous verrons alors son importance et celle de la typicité dans la perception des produits alimentaires de terroir.

A)

## QU'EST-CE QUE LA TYPICALITE

### **1) LA TYPICALITE EST LE DEGRE D'APPARTENANCE D'UN PRODUIT A UNE CATEGORIE**

Pour décrire la démarche de catégorisation, Changeur et Chandon (1995) recensent trois modèles :

- *Le modèle classique* considère que le consommateur compare les attributs du nouvel élément et de ceux des catégories existantes. L'élément est affecté à la catégorie avec laquelle il a le plus grand nombre d'attributs en commun.
- *Le modèle de l'exemplaire* considère que le consommateur affecte le produit à une catégorie après sa comparaison avec des exemplaires de la catégorie.
- *Le modèle du prototype* considère que le consommateur ne compare le nouveau produit qu'à l'exemplaire le plus représentatif de la catégorie, son prototype. Dans la suite de ce document, nous nous appuyerons sur ce dernier modèle.

Du fait de son activité cognitive, le consommateur perçoit d'abord le produit comme élément d'un groupe avec lequel il partage différents attributs. Suivant, notamment, ses capacités cognitives, sa culture et son intérêt, il donnera une définition plus ou moins précise du produit qu'il aura sous les yeux. Cette définition reflète une démarche de classification. Un fromage, par exemple, peut être décrit de la manière suivante : c'est du fromage, d'Auvergne, du saint-nectaire, du fermier, du GAEC<sup>185</sup> Bellonte, etc.

Des groupes de produits, similaires et relativement substituables pour l'usage que l'on veut en faire, peuvent être constitués lorsqu'ils partagent un certain nombre d'attributs. Ainsi, au sein des *produits laitiers* peuvent se distinguer les groupes *fromage* et *yaourt*, de même que de proche en proche, il est possible de distinguer, sur des critères d'aspect, des fromages à pâte persillée (roquefort) et des fromages à pâte molle (camembert).

L'importance hiérarchique des critères variant selon les besoins du consommateur, il est également possible de construire, sur le critère mode de production, les groupes fromages artisanaux et fromages industriels, au sein desquels se trouvent indifféremment des fromages à pâte persillée (la fourme d'Ambert est artisanale, le roquefort est industriel) et à pâte molle (le camembert de Normandie du GAEC Michel est artisanal, le camembert générique est industriel).

---

<sup>185</sup> Groupement Agricole d'Exploitation en Commun.

En marketing, le concept de typicalité est utilisé pour décrire cette similarité entre les produits. Kaufmann (1995) donne une définition claire de ce concept : il « exprime l'exemplarité perçue d'un produit au sein de sa catégorie de produits d'appartenance ». Cet auteur identifie six principaux<sup>186</sup> antécédents de la typicalité :

- la ressemblance à la famille : similarité physique des produits au sein de leur catégorie. Les instances qui partagent le plus d'attributs avec les membres de la catégorie sont celles qui sont aussi jugés comme les plus typiques<sup>187</sup>.
- le degré de satisfaction de l'idéal associé à la catégorie : pour les catégories à buts, plus le produit est typique, plus le degré de satisfaction sera important.
- le degré de satisfaction des attributs valorisés par le consommateur.
- l'attitude à l'égard du produit : le produit préféré devient une tendance centrale.
- la familiarité au produit.
- la fréquence d'exposition au produit.

L'ordre d'entrée des marques (telle que perçue par le consommateur) serait également un antécédent. La marque pionnière d'une catégorie semble en effet avoir la typicalité la plus forte. En outre, lorsqu'elle présente une forte différenciation, elle peut être à l'origine d'une nouvelle catégorie dont elle constituerait, *a priori*, le prototype.

Comment identifier le prototype d'une catégorie ? Il semble que les critères de notoriété (au sein d'une catégorie donnée) et de part de marché du produit soient des critères objectifs permettant d'évaluer la typicalité d'un produit. Mais ils devront être pris en compte conjointement plutôt que séparément.

Au sein d'une catégorie, Ladwein (1995a) distingue le prototype et les instances catégorielles. Le prototype constitue la tendance centrale de la catégorie ; élément présentant les caractéristiques principales communes et constituant la référence (le repère de classification) de la catégorie. Le *roquefort* est le prototype des fromages à pâte persillée sur le marché français<sup>188</sup>. Les instances catégorielles sont les produits susceptibles d'être perçus comme éléments de la catégorie ; le fromage *bleu de Bresse* fait partie des bleus. Du fromage *Tartare* peut, du fait des fines herbes qui le persillent, être également perçu comme un bleu (mais il s'agirait là d'une erreur de perception). Au sein d'une catégorie cognitive, il existe une

---

<sup>186</sup> Ils ne représentent que 56 % de la variance expliquée de la typicalité (Kaufmann, 1995).

<sup>187</sup> Rosch et Mervis (1975) cités par Ladwein (1995a:95).

<sup>188</sup> Selon Sylvander et Melet (1992:44), le Roquefort détenait en 1992, avec près de 35 %, la part de marché la plus importantes parmi celles des fromages à pâte persillée vendus en France.

certaine hiérarchie qualitative des instances, cela doit faciliter le processus de choix de produit pour le consommateur en situation d'incertitude, et le classement de nouveaux produits. Le processus de traitement de l'information s'appuie soit sur des informations que l'individu a déjà mémorisées, soit sur des informations perçues de la situation ou de l'environnement. Ainsi, les catégories et les instances peuvent être alternativement : des marques ou catégorie de produit ; des catégories d'usage, des situations ou des fonctions.

## **2) MODELE DECRIVANT LA TYPICALITE**

Ladwein (1995a) explique que la perception de la typicalité résulte d'un jugement (il parle d'ailleurs de jugement de typicalité par le consommateur) consistant à positionner un stimulus sur une ou plusieurs dimensions, dans le cadre d'une organisation catégorielle des connaissances. Celles-ci ne sont, en effet, pas stockées d'une manière aléatoire en mémoire, mais organisées afin de faciliter leur utilisation, soit à partir de la fonction perçue du produit (connaissances formelles), soit selon son utilisation effective (connaissances procédurales). Selon Ladwein (1995a), deux modèles apparemment différents décrivent cette organisation :

- *le modèle catégoriel* constitue une catégorie cognitive de produits partageant certains attributs. C'est un moyen pour le consommateur de réduire le temps consacré au traitement de l'information.
- *le modèle connexioniste* s'appuie sur la comparaison d'attributs équivalents et liés par des relations d'intensité variable caractérisant leur proximité sémantique.

Pour Ladwein, l'analyse fine des relations entre catégories et éléments permet d'estomper l'opposition entre ces modèles car un élément peut appartenir à plusieurs catégories et une certaine interdépendance entre catégories et éléments peut exister. La relation de typicalité décrit cela ; elle est représentée comme une fonction ( $f(I,C)$ ) des caractéristiques d'une instance particulière et celles d'une catégorie particulière.

Typicalité =  $f(I,C)$

I = les caractéristiques d'une Instance particulière

C = les caractéristiques d'une Catégorie particulière

Dans une situation de choix de produit, de découverte d'un nouveau produit, le jugement de typicalité conduit le consommateur à diminuer son effort cognitif. En attribuant des instances (produits) à des catégories, il constitue une véritable heuristique<sup>189</sup> permettant de réduire

---

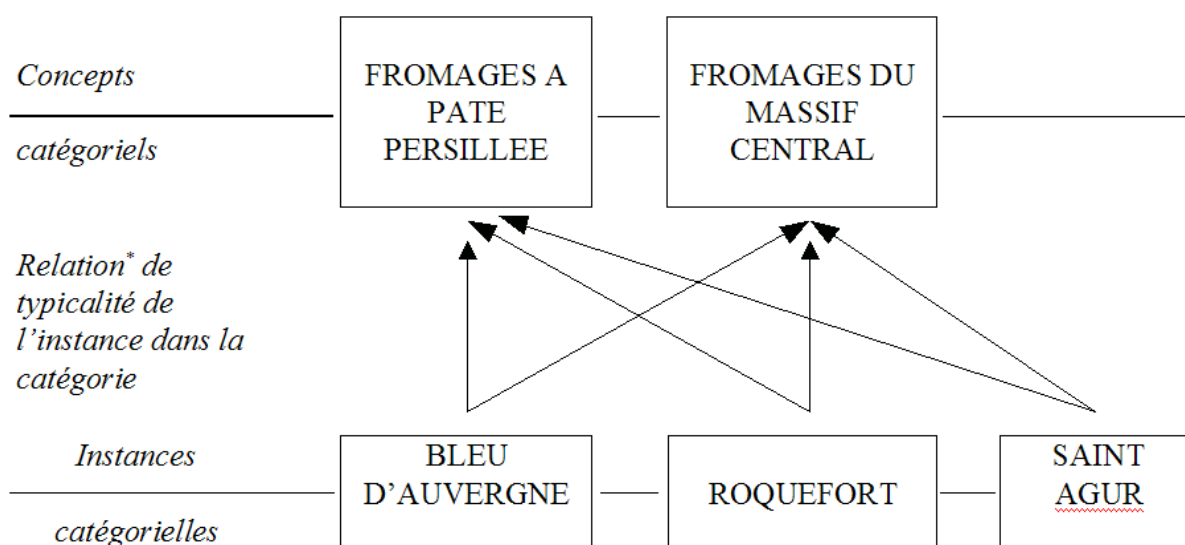
<sup>189</sup> Qui sert à la découverte par l'expérience, par la pratique.

l'incertitude de la situation. Par le recours aux informations catégorielles qu'il possède, le consommateur pourra, selon le cas :

- compenser une insuffisance d'informations discriminantes pour analyser des instances (produits, marques, appellations, distributeurs) ;
- combler l'absence de critères comparatifs homogènes ;
- simplifier la procédure face à un excès d'informations (supérieur à la capacité ou volonté de traitement de l'individu).

La figure 6 illustre ces relations dans le cas de fromages à pâte persillée.

Figure 6 : Instance, catégories et degré de typicalité - Application aux fromages à pâte persillée



\* Ladwein utilisait le terme *degré*, mais, sur ce schéma, aucune distance n'étant mesurable entre concepts, instances et instances et concepts, nous avons préféré utiliser le terme de *relation*.

Source : Trognon (1996:56) d'après Ladwein (1995a:92)

Plus la situation d'incertitude est forte, plus le consommateur aura recours à ces références de typicalité.

La catégorisation est à la fois : *un état*, en tant qu'organisation hiérarchisée des produits dans des catégories de produits et des besoins, et *un processus*, par la remise à jour fréquente de cette organisation. La typicalité d'un produit est une dimension implicite mais essentielle pour le consommateur soumis, à la fois, au besoin d'être rassuré sur la qualité servie (recherche extensive d'informations) et à celui de se simplifier la tâche cognitive. Elle l'aide dans l'identification du type de produits pouvant satisfaire un besoin donné.

B)



## EMERGENCE DE LA NOTION DE PRODUIT DE TERROIR

### **1) TYPICALITE DES PRODUITS A FORTE TYPICITE : EMERGENCE DE LA CATEGORE PRODUIT ALIMENTAIRE DE TERROIR**

L'observation des écrits scientifiques, techniques, de vulgarisation, journalistiques, publicitaires, montre que l'expression *produit de terroir* est le plus souvent utilisée par les media journalistiques, de vulgarisation et publicitaires, alors que les écrits à caractère scientifique traitent plutôt de typicité, de produits de qualité spécifique ou particulière. Cette expression, utilisée dans des communications destinées aux prescripteurs et aux consommateurs de ces produits, présente un sens dont le contenu se développe régulièrement et fait référence à des besoins particuliers.

Le retour des consommateurs vers le goût et le naturel n'est pas un phénomène récent. Une étude du CTGREF<sup>190</sup> (1975) de Grenoble, décrivant une croissance de la demande pour les produits de montagne, révèle le développement de la tendance. En 1987, Lambert (1987) souligne dans sa thèse que "les classes moyennes et les bourgeoisies nouvelles" montrent un engouement pour les produits "sains", "naturels", "pas trafiqués", et "faits maison". Pour Suaudeau (1994), le produit du terroir, produit "plaisir", correspond, pour le consommateur, à un retour aux racines, à un vécu affectif.

La notion de produit de terroir, renvoyant à l'ensemble des produits qui se différencient par leur typicité répondant à ces attentes, définit une catégorie de produits. Il est donc possible d'identifier les attributs de la typicalité des produits à forte typicité de connotation terroir. Une enquête réalisée par l'INAO (Institut National des Appellations d'Origine) en 1995<sup>191</sup>, révèle, en effet, que les consommateurs sont d'accord, voire unanimes, quant aux critères caractérisants ces produits. Ceux-ci :

- disposent d'une origine connue ;
- sont fabriqués selon un savoir-faire traditionnel, à partir de matière première de la région ;
- sont des produits de qualité ;
- sont consommés pour des occasions particulières ;
- présentent un goût différent ;

---

<sup>190</sup> Centre Technique du Génie Rural, des Eaux et des Forêts.

<sup>191</sup> INAO (1995), *Attitudes des français vis-à-vis des produits de terroir et des produits sous appellation d'origine contrôlée*. Note de synthèse de l'enquête Goût, Gastronomie et Gourmandise, Paris : INAO, 6p.

- sont produits artisanalement ou à la ferme ;
- sont des produits naturels.

Laissant supposer que ces caractéristiques sont réelles, la présentation de ces résultats appelle quelques commentaires. En fait, sauf peut-être pour la caractéristique *goût différent*, il s'agit seulement de l'expression de la perception que les consommateurs ont de ces produits.

Aussi serait-il plus juste de noter les modifications suivantes. Pour les consommateurs, les produits alimentaires de terroir :

- disposent d'une origine connue (Roquefort) ou d'une appellation évocatrice (fromages Saint Agur ou bleu de Bresse).
- sont fabriqués selon un savoir-faire traditionnel, dit ou/et perçu tel. Le gavage des canards pour élaborer le foie gras (même dans le Sud-Ouest) est très rarement manuel. Le saint-nectaire n'est que très rarement produit avec du lait de vache de race locale (salers ou ferrandaise)<sup>192</sup>.
- sont fabriqués à partir de matière première de la région, ou supposée telle. De nombreux cassoulets de Castelnaudary contiennent des flageolets importés, et rarement du cochon élevé localement<sup>193</sup>. De nombreux foies gras préparés et conditionnés dans le Sud-Ouest ont pour origine des pays d'Europe de l'Est<sup>194</sup>.
- sont des produits dont l'image est de qualité. Lorsque l'on ne précise pas de quelle qualité il s'agit, toutes les appréciations sont possibles ; la surface poudreuse des croûtes de fromage occupée par des acariens dégoûtera probablement de nombreux consommateurs, pourtant s'il s'agit d'un *fromage de pays aux artisans*, elle comblera l'amateur (Lagrange et Trognon, 1995c), etc.
- sont *plutôt* produits artisanalement ou à la ferme. En effet, la production de roquefort n'est ni artisanale ni fermière et pourtant, il est sans conteste perçu comme un produit alimentaire de terroir.
- sont des produits que l'on croit naturels. S'il s'agit de techniques de production agricoles biologiques ou de process de fabrication ne faisant pas appel à des additifs, force est de constater que peu des produits alimentaires de terroir seraient naturels.

Dans leur étude sur les produits régionaux, Sylvander et *al.* (1990) relèvent que les critères déterminant l'achat des produits régionaux sont la qualité, le prix, les habitudes alimentaires, la connaissance des méthodes de fabrication, l'aspect sain et naturel du produit. L'origine du

---

<sup>192</sup> Ce qui partage d'ailleurs les producteurs du syndicat interprofessionnel du Saint-nectaire.

<sup>193</sup> Trognon L, 1995, *Enquêtes sur la valorisation du cassoulet de Castelnaudary*, document de travail, ENITAC.

<sup>194</sup> Trognon L, 1995, *Enquêtes sur la valorisation du foie gras dans le sud-ouest*, document de travail, ENITAC.

produit, c'est-à-dire ici la région, bien que constituant un attribut du produit intéressant pour les consommateurs, n'est pas citée comme le premier critère de choix.

Au travers de cette démarche de catégorisation suivie par les consommateurs, il apparaît que les attributs constituant la référence de typicalité vont leur permettre d'identifier le type (la catégorie) de produits pouvant répondre à leur attente. Les attributs de la typicité constitueront les critères de choix au sein de cette catégorie. Dès lors que des attributs vecteurs de typicité sont perçus comme partagés par plusieurs produits, ils permettent de constituer une sous-catégorie dont ils deviendront des critères de typicalité. En fait, suivant le niveau de finesse de l'observation, tel attribut de la typicité d'un produit, pris dans une catégorie générale, sera, pris dans une catégorie particulière, un facteur de typicalité. Par exemple, l'origine quercynoise d'un melon, facteur de typicité dans la catégorie des melons, aura un caractère de typicalité dans la catégorie des melons du Quercy, ou dans celle des produits alimentaires de cette province.

Le vecteur essentiel de la promotion des produits à forte typicité de terroir auprès des consommateurs est constitué par les signes officiels de qualité (AOC, label rouge, label régional, etc.). Les campagnes de communication du Ministère de l'Agriculture de la Pêche et de l'Alimentation vont d'ailleurs dans ce sens. Pourtant, une étude faite pour le compte de la Direction Générale de l'Alimentation du Ministère de l'Agriculture (1994)<sup>195</sup>, sur la perception et l'image des produits de qualité, montre que les reconnaissances officielles de qualité ne sont pas déterminantes dans le choix des consommateurs, sauf pour le Label Rouge des volailles.

Même si 65 % des consommateurs sont capables de citer des exemples de produits sous AOC, seuls 47 % en reconnaissent le logotype. En fait, la multiplication des signes officiels de qualité, marques, mentions et médailles, méconnus et entremêlés sur les emballages des produits, semble constituer moins une aide qu'un brouillage dans la catégorisation des produits, pour de nombreux consommateurs<sup>196</sup>. Face à la lisibilité réduite et à la profusion des attributs des marques, des signes officiels de qualité et des organismes certificateurs, Giraud (1995a) parle de risque d'indifférence à la qualité.

---

<sup>195</sup> L'étude complète et la synthèse bibliographique sont confidentielles.

<sup>196</sup> D'autres études montrent l'inflation des signes de qualité apposés sur les produits alimentaires, notamment celle de Vernin (1993) dans le domaine des fruits et légumes.

Par ailleurs, les signes de qualité, destinés à rassurer le consommateur sur la qualité du produit, subissent trop fréquemment des usurpations par des producteurs hors-la-loi<sup>197</sup>. Par exemple, à cause d'un seul producteur sur deux mille cinq cents, la marque et le label rouge *Bœuf Charolais Terroir* ont été associés en 1995 à des produits carnés hormônés<sup>198</sup>. C'est pourquoi, même s'il ne garantit guère plus la qualité intrinsèque, l'aspect du produit alimentaire reste le premier facteur déterminant dans l'acte d'achat<sup>199</sup>.

## **2) LES CONSOMMATEURS FACE A LA TYPICITE ET A LA TYPICALITE DES PRODUITS**

Il existe deux types de clientèle pour les produits de terroir : une clientèle régionale qui consomme régulièrement ces produits "populaires", elle est habituée aux prix bas ; une clientèle hors zone de production qui les classe dans les produits haut de gamme. Mais cette dernière catégorie constitue, exception faite pour des produits tels que le roquefort, une part infime de marché (Perrier-Cornet et Capt, 1995). Les produits régionaux sont principalement consommés dans leur région d'origine et surconsommés dans leur aire de production, comme l'illustre l'étude de Lagrange et Hullo (1989) : en 1989, la région Auvergne représentait 40 % de la consommation des fromages auvergnats bénéficiant d'une AOC.

Tableau 9 : Types de consommation des produits alimentaires régionaux

<b>Consommateurs</b>	<b>Sensibilité à</b>
La nouvelle bourgeoisie parisienne	L'image de "qualité"
Les populaires citadins	Au packaging évoquant l'authenticité et le prestige du produit
Les régionalistes	L'image de leur région déclinée sur le produit (logotype, label, appellation d'origine, etc.)
Les classes moyennes des villes moyenne	L'image naturelle, saine du produit

Source : d'après Sylvander *et al.* (1990)

Les résultats de l'enquête de l'INAO (1995), associant la consommation de ces produits à des occasions particulières, sembleraient se référer à la clientèle hors zone de production. Cela

<sup>197</sup> Un label suspendu mais encore apposé, *Agra Presse*, N°2492, 5/12/1994.

<sup>198</sup> Dossier de la revue *Challenge* sur la qualité de la viande, 1995.

<sup>199</sup> Direction Générale de l'Alimentation du Ministère de l'Agriculture (1994). Sylvander et Melet (1992) arrivaient déjà aux mêmes conclusions. Mais en 1994 (p.31), ils précisent que la convention de qualité (prix, apparence, certification/marque/provenance, confiance) varie suivant le type de consommateur. Ainsi, ce sont plutôt les ouvriers, les jeunes et les étudiants qui se référeraient d'abord à l'apparence du produit pour reconnaître sa qualité.

voudrait-il dire que le consommateur quotidien de produits de terroir ne perçoit pas (ou plus) leur aspect terroir ?

La typologie des consommateurs de produits régionaux et de leur sensibilité respective à ces produits (Tableau 9) que décrit l'étude de Sylvander *et al.* (1990) semble infirmer cette hypothèse car les régionalistes percevraient le caractère terroir des produits régionaux qu'ils consomment. Elle met, par ailleurs, en évidence trois caractéristiques essentielles de la perception de la typicité et de la typicalité par les consommateurs : l'importance du concept régional/terroir auprès des citoyens ; la prédominance, aux yeux du consommateur, des aspects d'image du produit plutôt que ses qualités intrinsèques ; la prédominance, aux yeux du consommateur, de caractéristiques générales relevant de la typicalité (naturel, qualité, authenticité, etc.).

Ces études ne permettent pas d'évaluer la perception de la typicité des produits par le consommateur. En revanche, les recherches en analyse sensorielle apportent des informations ; la plupart des consommateurs sont capables de percevoir la typicité d'un produit et de l'exprimer. Leur vocabulaire, différent de celui des experts, semble dépendre à la fois des produits et des familles de dégustateurs (Teil, 1996).

---

## CONCLUSION SECTION 2

---

La perception des produits par le consommateur passe par celle de leurs attributs. Lorsque ces derniers permettent au consommateur de classer les produits dans des catégories cognitives, ils décrivent leur typicalité. Quand ils permettent de distinguer ces produits au sein d'une catégorie, ils décrivent leur typicité. La typicité et la typicalité d'un produit résultent de deux ensembles d'attributs distincts qui permettent de décrire le produit. Suivant l'angle de vision adopté, c'est-à-dire le besoin du consommateur, la situation d'achat, etc., un attribut exprimera un caractère de typicité ou de typicalité pour le produit.

Les produits alimentaires différenciés par leur typicité liée au terroir peuvent être regroupés dans une catégorie dont la typicalité s'exprime clairement (image de qualité, d'origine, de goût différent, de naturel, de savoir-faire traditionnel artisanal ou fermier). Pourtant, le fait que cette catégorie regroupe, dans l'esprit du consommateur, un ensemble de produits hétéroclites, différenciés principalement par une image plus ou moins fondée, montre la nécessité d'objectiver des critères de typicité dont le consommateur pourrait se servir pour fonder de nouvelles catégories de produits plus homogènes. Cependant, ces critères de

signalisation voulus par les offreurs, les signes officiels de qualité (nombreux et subissant la concurrence des marques commerciales), sont pour la plupart méconnus et trop souvent usurpés.

Les relations qui s'établissent entre consommateurs et offreurs se traduisent par la confrontation d'une demande de typicalité et d'une offre de typicité. Il apparaît ainsi que les notions de typicalité et de typicité, permettant de décrire respectivement la similarité et la distinction entre produits, devraient trouver une application conjointe dans l'étude du positionnement des produits.

## Section 3

# Typicité, typicalité et positionnement des produits alimentaires

---

## INTRODUCTION

---

Les deux sections précédentes ont permis de montrer les distinctions entre typicité et typicalité pour exprimer le caractère typique d'un produit : les producteurs développent la typicité de leur offre ; le consommateur perçoit d'abord la typicalité du produit. Le marketing enseignant aux offreurs la nécessité de la prise en compte des attentes des consommateurs et de leur perception des produits sur le marché, il s'agit maintenant d'étudier la complémentarité de ces concepts et leur application au marketing.

Cette complémentarité est fondamentale tant au plan du consommateur que de l'offreur. En effet, le consommateur choisira, *in fine*, sur des caractéristiques de typicité, un produit pris parmi une catégorie dont les éléments partagent une certaine typicalité. D'autre part, le producteur, face à l'importante offre de ses concurrents, doit différencier ses produits (typicité) tout en affirmant leur appartenance au segment sur lequel il souhaite qu'ils soient perçus (typicalité).

La problématique qui nous intéresse étant celle de l'entreprise, nous trouvons dans le concept de positionnement un champ dans lequel peut s'exprimer la complémentarité de la typicité et de la typicalité. Pour l'étudier, nous présenterons tout d'abord le concept de positionnement et les apports respectifs de ces concepts (§ 1), puis nous proposerons un modèle intégrateur de la typicité et de la typicalité pour exprimer le positionnement d'un produit (§ 2).

---

### § 1. APPORTS ET LIMITES DES CONCEPTS DE TYPICITE ET DE TYPICALITE POUR DECRIRE LE POSITIONNEMENT D'UN PRODUIT

---

#### A) LE POSITIONNEMENT REMEDE A L'ENCOMBREMENT DU MARCHE

Les années soixante-dix ont été caractérisées dans toutes les économies développées par la saturation de la très grande majorité des marchés de produits de grande consommation. Les producteurs ont alors été confrontés à la nécessité d'une transition d'une stratégie de

développement extensif (transformer des non-consommateurs en consommateurs du produit) à un développement intensif (développer les ventes en attirant les clients de marques concurrentes). De la confrontation de cette offre aux multiples facettes et des caractéristiques de la capacité perceptuelle des consommateurs, est apparu un certain sentiment d'encombrement du marché.

Pour remédier aux conséquences de cet encombrement, une démarche marketing a été développée ; il s'agit du positionnement (Dubois et Nicholson, 1992). Les diverses définitions du positionnement<sup>200</sup> expriment toute une démarche de diagnostic caractérisant la situation relative d'un produit dans son champ concurrentiel, c'est-à-dire tel que le perçoivent les consommateurs. Il s'agit donc d'un outil d'interprétation de la perception des consommateurs. Pontier (1988) distingue cependant, pour un produit, trois types de positionnement : le positionnement perçu (la place du produit par rapport à ses concurrents dans l'esprit du consommateur) ; le positionnement voulu (la place du produit que le producteur a construit et souhaite voir occuper par son produit sur le marché) ; le positionnement vécu (la place du produit selon le personnel de l'entreprise chargé de sa mise en oeuvre).

A cette vision statique du positionnement, les définitions les plus récentes suggèrent de passer du diagnostic à l'action stratégique. Etudier un positionnement et définir une stratégie adaptée nécessitent d'analyser, pour un produit donné, sa possession d'attributs (tel fromage à pâte persillée est fait avec du lait de vache) et/ou de niveau de ces attributs (pourcentage de matière grasse). Ces caractéristiques sont ensuite rattachées à une catégorie de besoin et classées par ordre de déterminance pour l'achat du produit par le consommateur. Pour Filser (1994:61), ce concept de hiérarchisation sert de fondement à la stratégie de positionnement des produits et marques.

---

<sup>200</sup> Nous rapportons ici les différentes définitions citées par Negro (1994) dans *Connaître son marché. Décider pour réussir ou le positionnement de l'entreprise et de son offre*. Cours dispensé au DEA de Sciences de Gestion, Université Clermont 1.

**Paoli-** « *Le positionnement, est une note attribuée à chacun des produits, pour chacune des caractéristiques qui sont apparues déterminantes dans les choix* ».

**Suzan Douglas-** « *Le positionnement est une méthode de diagnostic qui sert à mettre en évidence la place du produit dans l'esprit du prospect. Cela revient à saisir la position du produit en utilisant les méthodes d'analyse des données* ».

**Jean-François Boss-** « *Le positionnement est la mise en valeur d'un produit, vis à vis des produits concurrents, par l'expression des différences objectives ou imaginaires, désirées par la clientèle* ».

**Jack Trout et Al Ries-** « *Positionner consiste à analyser la position du produit vis à vis de la demande, et à en tirer une stratégie, pour renforcer ou modifier cette position* ».

**Pierre Louis Dubois-** « *Le positionnement est la résultante de l'interaction entre la perception du concept d'ensemble qu'est le produit chez le consommateur ou le prospect, et l'ensemble des décisions de marketing* ».



Cette démarche, s'appuyant sur les notions de proximité entre produits dans l'esprit du consommateur, est à l'origine des travaux sur la typicalité présentés dans la Section 2. Malgré ses apports, la référence à un prototype, considérant que ce qui ne lui est pas semblable en est différent, présente des limites. Si cette approche aristotélicienne se vérifie pour des conceptions unidimensionnelles, elle ne s'applique pas pour des produits aux facettes multiples. Il en est ainsi pour le roquefort et le bleu d'Auvergne perçus, par le consommateur, à la fois comme semblables et différents. Pour décrire cette réalité qui influence le comportement du consommateur, et explique les stratégies de différenciation, nous proposons d'utiliser conjointement les concepts de typicité et de typicalité.

## B) TYPICITE, TYPICALITE ET POSITIONNEMENT

### a) **La typicalité renvoie à une stratégie de leader ou de suiveur**

Pour évaluer les marques / produits, le consommateur s'appuie sur un ensemble de caractéristiques qu'il a associé à la catégorie et qui lui semble pouvoir répondre à ses besoins. Ces caractéristiques constituent une norme de référence que le prototype (produit idéal ou / et leader) de la classe devrait présenter. Le concept de typicalité est utilisé pour décrire le degré de proximité perçue entre un produit et le prototype de la catégorie à laquelle il est associé. Exprimant le degré d'appartenance catégorielle de n'importe quel élément, la typicalité permet ainsi de « *positionner tous les éléments de la catégorie, les uns par rapport aux autres, selon leur capacité à représenter la catégorie* » Ladwein (1995a:92).

L'utilisation du concept de typicalité dans le cadre du positionnement conduit à la notion de positionnement catégoriel. Elle consiste pour l'offreur à positionner un produit ou une marque comme représentant intéressant de la catégorie à laquelle il est rattaché. En pratique la démarche marketing consistera à mettre en valeur les attributs typiques de la catégorie que le consommateur considérera comme déterminants pour son choix et son achat. Pour cela, Ladwein (1995a) préconise d'identifier la manière dont le concept catégoriel est perçu (sa définition) et de chercher par différents moyens publi-promotionnels à augmenter le nombre d'attributs convergents et à minimiser le nombre d'attributs spécifiques à la catégorie et au produit ou à la marque. Il faudra cependant vérifier si la catégorie d'usage, dans laquelle la

---

**Yves Negro-** « *Le positionnement du produit est la mise en position du produit dans le champ des croyances déterminantes de consommateurs sélectionnés, de façon durable et profitable, compte tenu des actions présentes et à venir des concurrents* » Negro (1983).

marque ou le produit est perçu comme le plus typique, correspond bien au positionnement catégoriel que l'entreprise souhaite.

Kaufmann (1995) identifie trois conséquences managériales de la typicalité : la remémoration spontanée ; la préférence ; la part de marché plus importante du prototype.

Le produit perçu comme prototype d'une catégorie (constituant sa référence) aura la plus forte notoriété des produits de la catégorie. Le consommateur fera alors appel à cette référence dans trois cas : en cas d'incertitude ou de risque perçu important, il sera choisi ; lors du processus de catégorisation des produits nouveaux, il servira de référence ; face à des informations nouvelles, il servira de moteur d'inférence.

Le produit cité comme référence est celui pour lequel l'attitude est la plus favorable. Toutefois, la relation n'est pas positive lorsque le consommateur recherche des produits fortement différenciés, voire uniques, car dans ce cas, il cherchera plutôt des produits atypiques de la catégorie.

La part de marché la plus importante serait détenue par le prototype. Cette dernière conséquence est discutable car il existe de nombreux produits, bénéficiant d'une forte notoriété et suscitant une attitude très favorable auprès des consommateurs, mais qui ne sont pas pour autant achetés ; tout le monde n'est pas en mesure de s'offrir une Ferrari ! Pour les produits alimentaires, ce phénomène existe mais est atténué. Bien que l'écart de prix relatif entre un produit premier prix et un haut de gamme soit proche<sup>201</sup>, il sera plus facile à un consommateur d'acheter une bouteille de Sauternes qu'une Ferrari. La notion de consommation festive est utilisée pour décrire ce type de consommation à caractère exceptionnel.

Pour l'ensemble des auteurs consultés sur la typicalité, il semblerait que plus la proximité d'un produit au prototype est importante, plus sa réussite commerciale est probable. Corrélativement, Kaufmann remet en cause l'efficacité des stratégies de différenciation qui impliquent un éloignement des catégories centrales pour des catégories de produits pour lesquelles il n'existe pas de relation positive entre typicalité et préférence. Comment expliquer alors que les auteurs sur le positionnement considèrent que, lorsque la différenciation du produit ou de la marque est perçue favorablement, la principale condition de succès d'une stratégie de positionnement est remplie ? Comment expliquer la réussite

commerciale des produits fortement différenciés ou l'entêtement de la plupart des producteurs dans cette direction ?

Si le concept de typicalité est particulièrement bien adapté pour décrire le positionnement de produits sur les attributs pour lesquels ils sont substituables, il est en revanche inadapté pour décrire le positionnement de produits sur les attributs développés par une stratégie de différenciation.

### **b) La typicité renvoie à une stratégie de différenciation**

La première section de ce chapitre a montré la construction de la typicité conçue comme outil de différenciation. Une stratégie de différenciation cherchera à développer des attributs spécifiques susceptibles de passer le filtre perceptuel, sur lesquels le produit se distinguera favorablement, dans l'esprit du consommateur, parmi l'ensemble de l'offre concurrente. A l'extrême, les produits d'un même champ concurrentiel peuvent devenir plus complémentaires que substituables, et de nouvelles catégories apparaissent. Ainsi, un plateau de fromages servi sur une bonne table se doit de proposer plusieurs types de fromages parmi lesquels le consommateur pourra en choisir plusieurs et non pas un seul. Un slogan publicitaire de l'interprofession laitière traduisait cela : « *Pour faire plus d'heureux, mettez plusieurs fromages* ».

En terme de positionnement, il est intéressant de faire le rapprochement entre un bon positionnement et une démarche de différenciation. Selon la formule du Pr. Negro (1994), « *un bon positionnement doit être fondé, adapté, distinctif et attractif* ». Les attributs déterminants et saillants étant ceux qui permettent au produit d'être distinctif et attractif, pour que la typicité du produit ait une pertinence en terme de positionnement, elle devra être véhiculée par des attributs distinctifs et attractifs, c'est-à-dire déterminants et saillants.

La stratégie de différenciation affirmant la typicité des produits locaux a de nombreux impacts.auprès des consommateurs locaux (sur place ou "délocalisés"), en plaçant dans leur esprit le produit comme référence (il s'agit d'une typicalité locale), elle permet de conserver leur fidélité en leur garantissant la qualité traditionnelle face à des produits de grande consommation dont la concurrence se développe. Elle permet, de plus, souvent de renforcer leur implication par l'intermédiaire de la construction sociale. Cela doit se traduire par une

---

<sup>201</sup> Le premier prix pour une voiture à caractère sportif est d'environ 15 000 k€. Pour une Ferrari, il en coûtera 10 fois plus. Une bouteille de vin premier prix coûte moins de 1 €, un vin de qualité peut se trouver pour 10 € mais des amateurs acceptent de payer des centaines d'euros, voire des milliers.

réduction du risque d'infidélité inhérent à l'achat routinier sous faible implication qui tend à se généraliser (Filser, 1994:289). Vis-à-vis des consommateurs extérieurs, il s'agit d'une pure différenciation, gagner des parts de marché en flattant notamment le goût de la recherche de variété du consommateur.

---

## § 2. PROPOSITIONS POUR UN MODELE INTEGRATEUR DE LA TYPICITE ET DE LA TYPICALITE

---

### A) COMPLEMENTARITE DE LA TYPICITE ET DE LA TYPICALITE POUR DECRIRE UN POSITIONNEMENT

Pour répondre à un besoin, le consommateur peut se référer à plusieurs catégories de produits pouvant être très différentes. Ainsi, le touriste, souhaitant ramener à un de ses proches (un homme par exemple) un cadeau lié à son voyage en Auvergne, aura l'embarras du choix : produits alimentaires ; produits de la coutellerie ; une "babiole" dont les commerces de souvenirs regorgent, tel qu'un "buffadou"<sup>202</sup> ; etc.

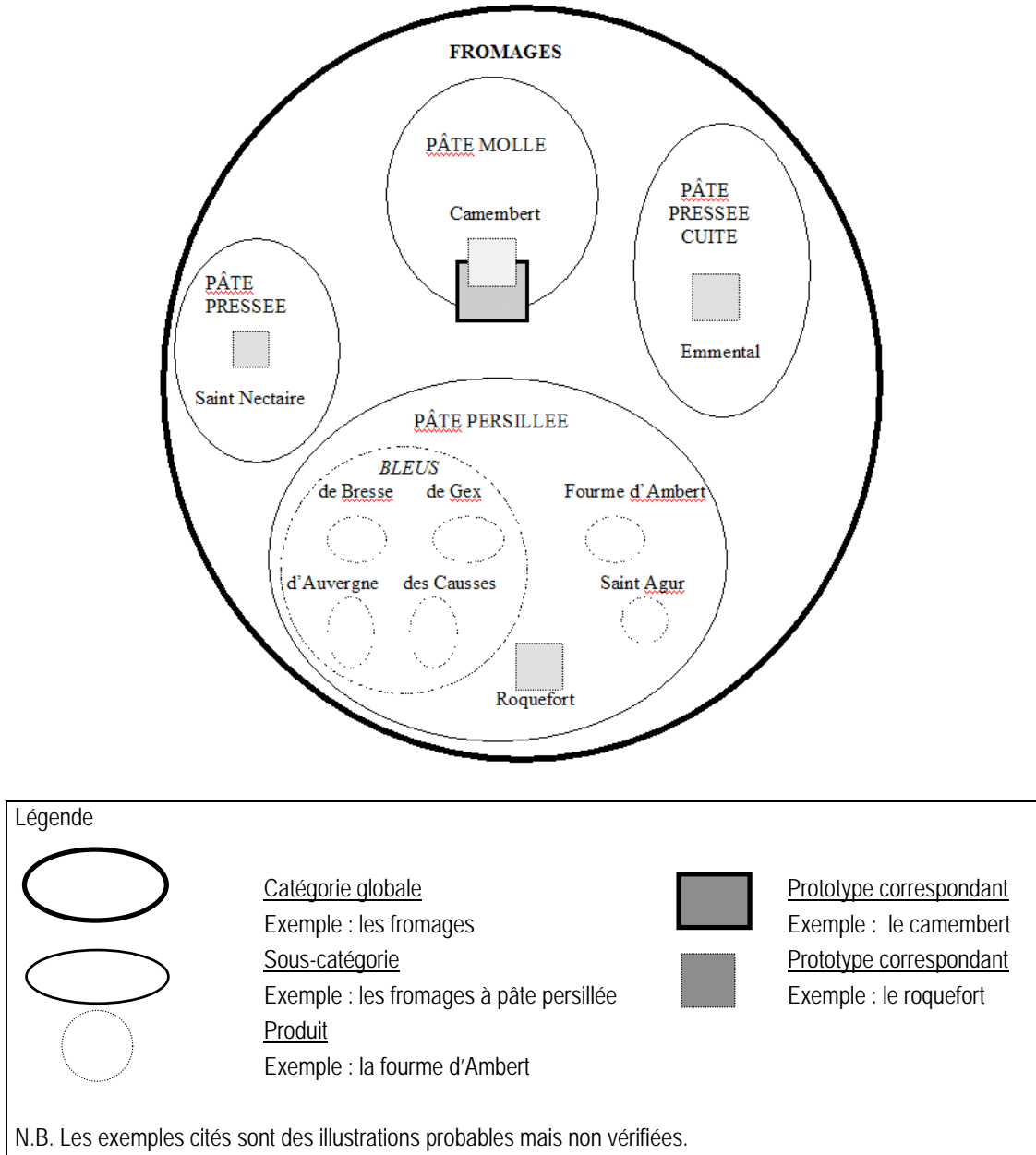
De proche en proche, et d'une manière de plus en plus fine, jusqu'à établir son choix, l'acheteur va, suivant sa structuration mentale, confronter diverses sous-catégories de produits (indépendantes ou emboîtées) dont l'achat serait possible. Démarche à la fois cognitive et affective. Elle implique, en effet, la recherche d'informations sur les produits et la référence à des habitudes de consommation. Parmi les fromages, le touriste pourra distinguer diverses catégories, selon l'espèce animale qui fournit le lait (vache, brebis, chèvre), selon les caractéristiques technologiques du fromage (pâte : pressée cuite, pressée non cuite, molle ou persillée), selon le mode de production (industriel, artisanal, fermier), le caractère traditionnel du savoir-faire, etc. Complémentaires, ces diverses catégories seront ordonnées selon les attentes et les connaissances du consommateur. Par exemple, celui-ci scindera la catégorie fromages en quatre sous-catégories selon leurs caractéristiques technologiques, puis au sein de chacune organisera les produits selon le mode de production, etc. Les catégories sont centrées autour du produit perçu comme référence (le prototype) du groupe. Le prototype dispose donc de toutes les caractéristiques typiques de la catégorie et est celui qui a la plus grande notoriété auprès des consommateurs (Figure 7). Nous émettons l'hypothèse qu'il existe une typologie des consommateurs selon leur manière de catégoriser les produits et les

---






<sup>202</sup> Le buffadou est un bâton évidé qui permet de diriger et de concentrer le souffle pour activer un feu.

prototypes qu'ils en perçoivent. Pour le consommateur du Puy-de-Dôme, le fromage de référence serait le saint-nectaire, alors que pour le savoyard, ce serait la tomme de Savoie.

Figure 7 : Catégorisation des fromages à pâte persillée



**Légende**

	<u>Catégorie globale</u> Exemple : les fromages		<u>Prototype correspondant</u> Exemple : le camembert
	<u>Sous-catégorie</u> Exemple : les fromages à pâte persillée		<u>Prototype correspondant</u> Exemple : le roquefort
	<u>Produit</u> Exemple : la fourme d'Ambert		

N.B. Les exemples cités sont des illustrations probables mais non vérifiées.

Source : Trognon (1996:75)

Le choix étant d'autant plus ardu que l'offre est diversifiée, l'acheteur/consommateur va, pour simplifier sa réflexion, développer une vision synthétique de l'offre et identifier des références pour chacune des catégories qu'il envisagera. Il semble que les appellations (et marques) développées par les offreurs pour distinguer et identifier leurs produits constituent

une caractéristique synthétique cristallisant l'ensemble des spécificités du produit. La comparaison des produits d'une catégorie à son prototype lui permettra d'évaluer :

- à partir de leurs similarités, une certaine typicalité. Si elle est élevée, elle constitue un facteur de sécurité ;
- à partir de leurs différences, une certaine typicité. Si elle est élevée, elle constitue un facteur d'originalité.

Cependant, la différenciation ayant pour but de faire du produit la référence d'une nouvelle catégorie, il sera possible d'évaluer une typicité entre prototypes de catégories de produits substituables. Ainsi, suivant le niveau d'analyse, les notions de concurrence intertype et intratype ne recouvriront pas les mêmes champs catégoriels.

Ainsi, au terme de sa réflexion qui pourra être influencée par des communications interpersonnelles, commerciales, et diverses opportunités liées à la situation d'achat, notre touriste choisira peut-être, d'acheter un couteau Laguiole, ou une fourme d'Ambert.

## **B) VERS UNE UTILISATION CONJOINTE DE LA TYPICITE ET DE LA TYPICALITE**

### **1) CONSTRUCTION D'UN MODELE D'UTILISATION CONJOINTE DE LA TYPICITE ET DE LA TYPICALITE**

Pour chacun des produits qu'il connaîtra ou qui lui seront présentés, le consommateur percevra une typicalité et une typicité. La typicalité perçue s'exprimant comme le degré de ressemblance d'un produit au prototype (que l'on aura identifié) de la catégorie à laquelle on se réfère, il est possible de calculer, pour tout produit, le pourcentage de possession perçue des attributs caractéristiques de la catégorie. Par exemple, si une étude montrait que la typicalité perçue (par les consommateurs) des fromages à pâte persillée se fonde sur la possession de six attributs (par exemple : pâte de couleur crème persillée de vert, forme cylindrique, goût piquant, emballé dans un papier aluminium coloré, disponible en GMS) et que tel fromage de la catégorie en possède trois, la typicalité de celui-ci serait de 50 %.

La typicité perçue résultant de la perception par le consommateur de caractéristiques jugées spécifiques au produit, on peut réaliser une échelle décrivant le degré de possession perçue de tels attributs de différenciation, par rapport aux caractéristiques spécifiques de la catégorie.

Toutefois, si l'on considère que les attributs ne revêtent pas tous la même importance pour le consommateur, il sera possible de pondérer la possession de ces attributs. L'échelle<sup>203</sup> de quatre notes suivante pourrait être envisagée pour décrire la typicité d'un produit suivant qu'il est perçu comme possédant par rapport au prototype : 1) beaucoup de différences ; 2) plutôt beaucoup de différences ; 3) plutôt peu de différences ; 4) très peu de différences. Le prototype pourra donc présenter une typicité marquée.

Cette conception de la typicité et de la typicalité nous amène à émettre deux hypothèses concernant les présupposés de ce modèle (nous envisageons de les étudier dans le cadre d'un autre document) :

- face aux attributs qui expriment la typicalité du produit, la formation de l'attitude du consommateur semble suivre un modèle non-compensatoire ;
- face aux attributs qui expriment la typicité du produit, la formation de l'attitude du consommateur semble suivre un modèle compensatoire.

### **a) Une représentation plane du positionnement d'un produit**

Les représentations habituelles du positionnement d'un produit sont issues d'analyses factorielles. La position décrite est relative à celles qu'occupent les autres produits, et le positionnement s'évalue à partir d'« *une note attribuée à chacun des produits, pour chacune des caractéristiques qui sont apparues déterminantes dans les choix* »<sup>204</sup> du consommateur. Ainsi, dans un plan factoriel, les distances séparant deux à deux les produits d'un même champ concurrentiel, n'expriment ni leur typicité ni leur typicalité mais une dimension synthétique des deux. Il sera donc opportun de distinguer la part des dimensions de la typicité du produit de celles de sa typicalité.

La figure 8 distingue, d'une manière conceptuelle, sur une projection plane du positionnement des produits d'une catégorie, deux types de distance séparant les produits. La typicalité, notée  $T$ , exprime la distance perçue par le consommateur, en terme de similarité, entre un produit et le prototype de son groupe (exemple, entre les produits  $Z$  et le prototype  $X$ , la typicalité est  $T-z$ ). La typicité, notée  $\mathbf{T}$ , exprime la distance perçue, en terme de différence, entre deux produits (exemple, entre les produits  $Z$  et  $Y$ , la typicité est  $\mathbf{T-zy}$ ). La mesure de ces distances n'ayant pas de sens sur un plan en deux dimensions, nous les avons différenciées par deux flèches différentes :  $\surd$  pour la typicité ;  $\mathbf{\Pi}$  pour la typicalité).

---

<sup>203</sup> Le profil de chaque produit d'une catégorie sur cette échelle serait construit après confrontation de l'ensemble des réponses obtenues suite à une enquête.





des moisissures internes ; méconnaître le sens de pâte persillée) ou d'une substituabilité marginale.

Parmi les produits **prototypes**, nous avons distingué les *inertes*, c'est-à-dire des produits qui n'intègrent que très peu de spécificités (c'est le cas du bleu d'Auvergne parmi les bleus<sup>205</sup>), les *actifs* développant des spécificités reproductibles ou partiellement non-reproductibles (c'est le cas du melon du Quercy<sup>206</sup>), les *puissants et dynamiques* qui disposent de caractéristiques non-reproductibles jugées déterminantes et intègrent des innovations (par exemple, le roquefort a été le premier fromage dont la typicité liée au terroir a été reconnue officiellement, il a été aussi l'un des premiers à proposer en GMS des portions préemballées et développe toujours de nouveaux conditionnements - boîte en métal, support de découpe).

Figure 9 : Matrice typicité x typicalité

Typicité ↑	Produits attachés à d'autres catégories		
		Très faible	Peu marquée
		Forte	Forte
			Typicalité →
Forte		Outsider en conquête de nouvelles catégories	Prototype puissant et dynamique Challengers (mêmes attributs de différenciation ou attributs différents)
Peu marquée		Suiveurs, outsiders potentiels	Prototype actif Challengers suiveurs
Très faible		Suiveurs "mous"	Prototype inerte Suiveur prototypal

Source : Trognon (1996:78)

Par rapport à ces prototypes (souvent leaders du marché, mais toujours leader pour la notoriété), se définissent des types de produits **challengers** : les *suiveurs* comme pendants des prototypes actifs (le bleu des Causses par rapport au bleu d'Auvergne) ; les *grands challengers* qui disposent d'une forte typicalité et d'une forte typicité (c'est le cas de la fourme de Montbrison par rapport à la fourme d'Ambert).

Parmi les **suiveurs**, nous avons distingué trois types : les "*mous*", partiellement perçus comme appartenant à la catégorie, ce qui leur donne dans celle-ci un positionnement peu favorable (le fromage Carré d'Aurillac fait partie de la catégorie des bleus, mais il s'en distingue

<sup>205</sup> Les exemples cités sont proposés à titre indicatif. Au sein d'une catégorie, l'ensemble des types de produits définis par la matrice typicité-typicalité ne sont pas nécessairement présents.

<sup>206</sup> Nous n'avons pas identifié d'exemple de bleus répondant à ce type.

notamment par sa forme qui le rattacherait à d'autres types de produits) ; les *prototypaux* ne sont pas des prototypes par manque de notoriété, cela est probablement lié à leur manque de spécificités (par rapport aux fromages à pâte persillée, le Saint Agur fait figure de suiveur prototypal) ; les *suiveurs outsiders potentiels* (par rapport aux fromages bleus dont le prototype est le bleu d'Auvergne, le bleu des Causses est un suiveur potentiellement outsider).

Enfin, les **outsiders** en conquête de nouveaux territoires sont en passe de mener à terme une stratégie de différenciation réussie, c'est-à-dire de constituer le prototype d'une nouvelle catégorie. Au sein des fromages à pâte persillée, le bleu d'Auvergne, fabriqué à partir de lait de vache, non de brebis, s'est positionné comme le leader des fromages bleus au lait de vache. La fourme d'Ambert est également dans cette situation. Elle n'a pas la plus forte typicalité parmi les bleus, mais au travers de son AOC, elle a développé une forte typicité qui en fait le prototype d'une nouvelle catégorie dont la fourme de Montbrison est membre.

## **2) APPORTS, LIMITES ET PROLONGEMENT DU MODELE**

### **a) Apports d'une utilisation commune de la typicité et de la typicalité**

Le modèle proposé ici, met en évidence la complémentarité de la typicité et de la typicalité, et contribue à une meilleure connaissance du positionnement des produits et du comportement des consommateurs. En effet, participant à l'organisation mentale des connaissances, elles influencent à la fois leur acquisition et l'ensemble des processus de traitement de l'information.

La recherche de la simplification constituant un des principes fondamentaux du processus de décision de l'individu, Ries et Trout (1987) ont développé une échelle dont le nombre de barreaux (voisin de sept selon la règle de Miller, 1956) représente le nombre de marques que le consommateur prendra en compte. Si sur cette échelle, une marque (ou un produit) est plutôt bien évaluée, par rapport à ses concurrentes dans une catégorie de produits, le positionnement devra consister à développer sa centralité. Par contre, si elle est mal évaluée, le producteur devra chercher à créer une nouvelle catégorie de produits pour y placer en première place sa marque, il devra développer de la typicité pour gagner de la typicalité. Il s'agit donc de développer les deux dimensions du produit, typicité et typicalité.

Toutefois, la plupart des entreprises déclinant pour leurs produits de nombreuses spécificités, une certaine concurrence existe sur les territoires marketing périphériques des prototypes. De plus, l'expression d'une différence étant relative, le producteur doit choisir une catégorie

suffisamment large et correspondant à celle que le consommateur ciblé utilise dans sa démarche cognitive, pour disposer d'une certaine notoriété.

Par ailleurs, la saturation des capacités perceptuelles des consommateurs étant vite atteinte, les nouveaux attributs (de typicité) et messages élaborés, apportant une information nouvelle (dissonance), doivent pouvoir renvoyer facilement aux structures mentales de référence du consommateur (consonance) - (Dubois, 1979). En d'autres termes, l'originalité du produit (typicité) ne doit pas égarer le consommateur dans sa démarche de recherche de points de repère (typicalité) facteurs d'assurance, de sécurité. En fait, comme l'illustre notre exemple sur les fromages à pâte persillée, les produits d'une catégorie ayant souvent une typicalité importante, les différences (la typicité) s'exprimeront à la marge.

Ladwein (1995a) distingue pour la typicalité deux types d'implications opérationnelles. La première a une portée épistémique : la typicalité constitue une variable explicative dans l'évaluation ou la formation de l'ensemble évoqué, ou l'acceptation de l'extension de marque. La seconde a une portée pragmatique : la typicalité est utilisable en tant que variable prédictive du choix et de la préférence du consommateur. Les attributs de la typicité pouvant devenir des attributs de la typicalité, nous pouvons émettre l'hypothèse que la typicité partage ces implications.

Constatant qu'un positionnement est toujours relatif à un ensemble de catégories de produits pouvant répondre à un besoin exprimé ou non, et qu'il se traduit en termes de différences et de similarités, nous en proposons la définition suivante : *Pour une organisation, positionner un produit est l'opération stratégique qui consiste, après avoir identifié, hiérarchisé et ciblé des catégories (segment de marché), actuelles et prévisibles, formant son champ concurrentiel le plus large, à doter son produit de leur typicalité reconnue et à l'enrichir d'une typicité qui sera perçue comme fondée, adaptée, distinctive et attractive, sans modifier défavorablement son image aux yeux des consommateurs.*<sup>207</sup>

---

<sup>207</sup> En prenant en compte les apports de la Partie 3 de ce document relativement aux rapports entre typicité et typicalité, cette proposition de définition devient : *Pour une organisation, positionner un produit est l'opération stratégique qui consiste, après avoir défini les catégories (segment de marché) actuelles et prévisibles formant son champ concurrentiel le plus large, à doter ce produit des caractéristiques sur lesquelles se fonde la typicalité de ces catégories (référentiels), et de caractéristiques distinctives qui seront perçues par les clients comme fondées, adaptées et attractive.*

### b) Limites du modèle

Ce modèle, n'étant qu'une ébauche, présente plusieurs limites. La première, inhérente à une représentation d'un état donné du champ concurrentiel, est d'être figé. La seconde, est son caractère restreint aux relations intra-catégories ; il ne prend pas en compte la transversalité des relations inter-catégories, c'est-à-dire les dimensions de typicité et de typicalité de produits faisant partie de catégories très différentes (comme un fromage et un couteau lorsqu'ils sont envisagés en tant que cadeaux). La troisième limite est liée à sa validation encore à réaliser. Les autres limites de ce modèle résultent de son caractère essentiellement descriptif et de la complexité de la représentation qu'il offre.

### c) Prolongements

Dans l'état actuel de nos connaissances, nous envisageons deux axes de prolongement. Le premier consiste à affiner le modèle et à choisir des outils pour mesurer et représenter conjointement la typicité et la typicalité d'un produit. Le second rassemble les applications du couple typicité - typicalité (mesure de la part respective de chacun dans un produit, dans l'attente du consommateur, etc.) aux méthodes existantes d'étude du comportement du consommateur et de positionnement des produits. Parmi elles, citons la méthode des chaînages cognitifs (Valette-Florence, 1994) ou l'analyse conjointe (Liquet, 1995) pour lesquelles il semblerait (ce que l'on envisage d'étudier dans un autre document) que les apports du couple soient particulièrement pertinents.

---

## CONCLUSION SECTION 3

---

La perception du produit par le consommateur passe, dans un premier temps, par celle de sa typicalité. Celle-ci se fonde sur des caractéristiques souvent construites pour identifier et garantir des qualités intrinsèques du produit. Mais ces qualités, qui relèvent pour la plupart de sa typicité, ne seront réellement perçues qu'à l'usage<sup>208</sup>. En effet, pour les produits alimentaires, la typicité de goût, ne peut être perçue qu'*ex post*, tandis que la typicité marketing l'est, dès le premier abord, *ex ante*. Aussi, le merchandising des produits et l'utilisation de signes distinctifs (marque, logotype, label, etc.) présentent un enjeu particulier, car ils guident le choix du consommateur, dans son acte d'achat et de rachat. Les proportions

---

<sup>208</sup> Pendant la consommation (saveur, texture en bouche etc.) et après la consommation (persistance du goût en bouche, caractère aphrodisiaque, etc.).

de typicité et de typicalité du produit pourraient alors expliquer la réussite commerciale des produits alimentaires de terroir *par la marque*<sup>209</sup>. Ainsi, par exemple, les caractéristiques de son emballage (couleurs, dessin d'un cloître, écritures gothique, déclinaison d'origine géographique<sup>210</sup>) associées à un prix relativement élevé, favoriseront la confusion du fromage Saint Agur avec du roquefort ou permettront de l'assimiler à l'une de ses marques (Papillon, Société, etc.).

Le consommateur hiérarchisera les produits (marques), à l'intérieur de l'ensemble évoqué, à partir de ses croyances à leur égard, sur chacun des attributs importants de la typicité et de la typicalité du produit. Les situations d'achat et de consommation (caractère convivial local, vacances, etc., mais aussi réussite de la préparation culinaire par la ménagère) perçues par le consommateur sont également importantes car elles influencent la perception et l'évaluation des attributs du produit, donc celle de son positionnement<sup>211</sup>. Le couple typicité - typicalité semble être un outil novateur, applicable à de nombreux domaines, pour décrire le comportement du consommateur et raisonner le positionnement d'une offre.

---

<sup>209</sup> Cf. Annexe 4.

<sup>210</sup> « Fromage à pâte persillée fabriqué en Velay ».

<sup>211</sup> Le positionnement de la marque dépend, en effet, de la perception du consommateur, et non de ses caractéristiques objectives.

## Conclusion chapitre 2

Cet état de l'art concernant les notions de typicité et de typicalité, réalisé en 1996, présente deux apports essentiels. Le premier est la proposition d'extension de l'acceptation de la notion de typicité à l'ensemble des spécificités d'un produit ou d'un service. Le deuxième apport réside dans la perspective d'utiliser conjointement deux types d'attributs, suivant leur caractère de typicité ou de typicalité, notamment pour fonder le positionnement d'un produit. Il s'agit ainsi de considérer deux ensembles d'attributs distincts et non plus l'ensemble des attributs du produit, considéré d'une manière globale.

Ces notions, exprimant respectivement les caractéristiques originales et standards du produit, permettent de distinguer deux types de bénéfices essentiels pour le consommateur : l'originalité et la sécurité. Il est ainsi possible de définir la démarche de positionnement en utilisant les concepts de typicité et de typicalité : *Pour une organisation, positionner un produit sera l'opération stratégique qui consiste, après avoir identifié, hiérarchisé et ciblé des catégories, actuelles et prévisibles, formant son champ concurrentiel le plus large, à doter ce produit de leur typicalité reconnue et à l'enrichir d'une typicité qui sera perçue comme fondée, adaptée, distinctive et attractive, sans modifier défavorablement son image aux yeux des consommateurs.*

Cette analyse éclaire la démarche de co-construction, par tous les acteurs de la filière, du producteur au consommateur, orchestrée par le chef de produit (Marion, 1996), d'un concept de produit pertinent, dont la perception par le consommateur sera favorable à l'achat de ce dernier. En effet, le couple typicité - typicalité doit pouvoir faciliter la compréhension du dialogue entre consommateur et producteur, c'est-à-dire identifier, suivant le type de produit, son usage envisagé, son contexte d'achat et d'utilisation, les attributs de la typicité et de la typicalité que le consommateur prend en compte pour catégoriser le produit et ceux à partir desquels il établit son choix.

Par ailleurs, malgré l'annonce d'une homogénéisation des goûts et des habitudes développées par les chantres du marketing global (Levitt, 1983)<sup>212</sup>. De nombreux spécialistes considèrent que les traditions et les valeurs tendent à persister, y compris dans les pays occidentaux, entraînant des goûts et des habitudes de consommation différentes. Ainsi, en France, selon le

---

<sup>212</sup> Cité par Usunier (1995).

CREDOC (Babayou, 1995), dix régions françaises se distinguent en terme de consommation alimentaire des consommateurs. Ces différences culturelles constituent le moteur d'un marketing alimentaire riche, et un frein à la globalisation qui prône l'adoption d'une stratégie de produits et de marques standardisés.

Dans ce contexte, et comme les sources de création de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local (Porter, 1992)<sup>213</sup>, le choix des identités géographiques à décliner pour qualifier les produits alimentaires prend toute son importance pour les offreurs. En effet, que le produit soit commercialisé dans sa région de production ou hors région de production<sup>214</sup>, l'origine déclarée ou perçue renvoie à la fois aux deux dimensions de typicalité et de typicité. Par exemple, sur le marché international des vins de qualité, l'offre française n'étant plus une exception, il sera possible de décrire sa typicalité (comme référence sur ce marché<sup>215</sup>) et sa typicité (notamment en raison des images de qualité de vie liées à la France qu'ils véhiculent, mais aussi les caractéristiques organoleptiques selon l'appellation). L'étude du couple typicité - typicalité véhiculé par les identités territoriales devrait permettre d'analyser leur valeur économique et sociale dans le "dialogue" entre les interlocuteurs du triptyque producteurs - distributeurs - consommateurs.

Depuis 1996, la bibliographie relative à la typicité s'est enrichie de travaux cherchant à mieux circonscrire la notion de typicité, identifier ses rapports avec la notion de typicalité, et à définir son usage (notamment : Giraud, 2000, 2003, Salette, 1997, 1998). Toutefois, ces travaux comme ceux dont ils sont issus (et certains qui les suivront, notamment : Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005) conservent et défendent une conception de la typicité limitée aux dimensions intrinsèques du produit, construite d'une manière collective au plan des producteurs, et valorisée dans une relation producteur – consommateur. C'est ainsi sensibilisé à ces deux approches que nous avons abordé le terrain de notre recherche en 2001-2002.

---

<sup>213</sup> Le Chapitre 1 de la première Partie de notre document relatif aux stratégies de la PEAA, montre que c'est une idée fortement défendue par l'approche fondée sur les ressources.

<sup>214</sup> Ce qui constitue déjà une forme d'exportation pour des producteurs régionaux.

<sup>215</sup> Il s'agit là d'une hypothèse qui se fonde sur l'antériorité des vins français sur le marché mondial.

## Conclusion Partie 1

D'une manière générale, au plan de l'Union européenne, il faut souligner l'importance des PME dans quatre secteurs du système agro-alimentaire : toutes les exploitations agricoles sont des PME ; la plupart des industries agro-alimentaires sont des PME ; une part importante de la distribution des produits alimentaires est assurée par des PME, plutôt pour certains produits dans certains pays (boulangeries -en France notamment-, boucheries) ou d'une manière générale dans d'autres où la dispersion de la distribution est encore importante (Espagne, Italie, ...) ; la restauration hors foyer est largement assurée par des PME.

La PME agro-alimentaire présente les mêmes traits spécifiques que les autres PME. Cependant, comme pour toute EAA, son comportement quotidien mais également sur le long terme est régi par la priorité d'assurer la qualité sanitaire de ses produits. Cette contrainte, inconnue des autres secteurs, est liée à la nature du produit dont les qualités ne se conservent que durant une durée limitée et dans des conditions précises. Ces entreprises montrent également des comportements variés mais spécifiques à leur secteur qui peuvent s'expliquer notamment par : la saisonnalité et l'origine de l'approvisionnement ; la saisonnalité de la production ; les quantités traitées par cycle de production ; les stratégies commerciales suivies (circuits de distribution, prix, gamme de produits proposés, promotions éventuelles, partenariat avec la grande distribution, etc.) ; l'usage ou non d'un signe officiel de qualité, etc.

L'agro-alimentaire paysan constitue une autre particularité du secteur agro-alimentaire. Il s'agit d'exploitations agricoles qui se sont lancées, dans le cadre d'une stratégie de diversification et d'intégration de la filière, dans la transformation de leurs productions agricoles (voire la distribution des produits finis). Ces entreprises alternatives résultent de nouveaux comportements initiés par des profils d'acteurs "contestataires" et "entrepreneurs". Cette stratégie permet à l'exploitant agricole d'intégrer plusieurs stades de l'aval des filières agro-alimentaires, afin de créer le maximum de valeur dans son exploitation. Lagrange (1994, 1997) montre ainsi que située à l'opposée du recentrage, qui conduit à la spécialisation, la stratégie alternative constitue un paradoxe car logiquement la petite entreprise, encore plus que la grande, « est vouée à la spécialisation » (Marchesnay, 1992).



Selon les régions, l'impact des PME agro-alimentaires sur le développement et l'économie local peut être très important. Le cas des productions alimentaires de terroir (PDO, PGI, etc.) est particulièrement intéressant de ce point de vue. Ces produits permettent de lier la production agricole et la transformation à un espace géographique déterminé, d'où une création de valeur ajoutée et d'emploi sur cette zone. Le lieu crée alors une barrière à l'entrée, et fait apparaître un marché captif pour les producteurs de ce territoire. Il limite ainsi la délocalisation de la production agro-alimentaire et favorise le développement local. Par ailleurs, les produits de terroir permettent également de requalifier le territoire et de créer une atmosphère, une dynamique économique (Lagrange, Giraud et Trognon, 1997). Comme pour d'autres secteurs économiques, la conception des entreprises comme des vecteurs de développement du territoire est donc important dans le secteur agro-alimentaire. Toutefois, celui-ci bénéficie souvent d'une image positive co-valorisée et co-construite par le tourisme. Dans ce cadre général, de multiples formes d'exploitation du territoire et de son image ont été développées par les EAA et principalement les PEAA. On parle ainsi notamment d'entreprises de terroir et de stratégies de terroir. Inscrites dans des stratégies de filières ou/et des stratégies individuelles, elles traduisent une recherche de différenciation et de distinction des entreprises et de leurs produits.

Notre définition de la PEAA est la suivante : une entreprise de moins de 50 salariés dont les activités concourent à l'accomplissement de la fonction alimentation (production agricole ; stabilisation, transformation et distribution des produits agricoles et alimentaires). Ce type d'entreprise entretient, au sein du système agro-alimentaire, des relations d'approvisionnement et de distribution avec des partenaires commerciaux dont l'ensemble forme ses supply chains. Celles-ci, selon les angles d'analyse, inscrivent la PEAA dans diverses filières. La PEAA est également une entreprise ancrée dans le local (Fourcade et Marchesnay, 1997, Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004d) ce qui implique des relations de proximité et de confiance avec ses fournisseurs et clients, sans pour autant exclure un accès à des marchés lointains (Fort et Couderc, 2001, Lagrange et Trognon, 1995b). Cet ancrage est bien entendu recommandé et revêt une importance toute particulière dans le cadre des stratégies fondées sur le terroir. Au final, cependant, la dynamique d'une PEAA au sein de son territoire géographique, de ses SC et de ses filières, du suivisme au pilotage, de la différenciation à la distinction, reste l'expression de la stratégie conduite par son entrepreneur. Ces notions de différenciation et de distinction sont étudiées au plan de la stratégie d'entreprise par deux courants : l'école du positionnement et l'approche fondée sur les

ressources. Le distinguo entre différenciation et distinction ne relève pas d'une subtile nuance sémantique, il puise son argumentation dans des conceptions épistémologiques distinctes de la stratégie. La notion de stratégie de différenciation qui trouve ses racines dans l'hypothèse d'un environnement déterministe, conception résumée par le modèle SCP de l'économie industrielle, est développée par l'école du positionnement. Elle vise à positionner l'entreprise en s'interrogeant d'abord sur les opportunités de marché, puis en proposant une offre globalement assez similaire à celle des concurrents. Participer pleinement à une stratégie de différenciation de filière, sans chercher à s'en distinguer significativement relève de ce type de stratégie. La notion de stratégie de distinction, peu développée jusqu'à présent, trouve ses racines dans l'approche fondée sur les ressources. Notre posture à son sujet s'inscrit dans la perspective ouverte par Marchesnay. Retenant l'importance majeure d'une analyse interne de l'entreprise reposant sur celle de ses ressources et de leurs allocations et agencements dynamiques par un chef d'entreprise mû par un certain libre-arbitre, notre recherche s'inscrit dans une vision entrepreneuriale et constructiviste de l'AFR. Ainsi, tandis que la différenciation vise un positionnement relatif, la stratégie de distinction procède de "l'art de cultiver sa propre différence". Elle se concrétise sous la forme d'une empreinte singulière profonde et claire comme expression de ressources et de compétences propres à l'entreprise.

De ces deux notions, différenciation et distinction, seule la première, promue par les travaux de Porter, nous était connue avant d'accéder au terrain de cette recherche en 2001-2002. C'est la raison pour laquelle nous abordions alors la notion de typicité comme un vecteur de différenciation pour les entreprises. Cette notion, propre au domaine agro-alimentaire, se définissait comme une synthèse, synonyme de qualité et de terroir, des attributs distinctifs d'un produit. En cela, elle se distinguait de la notion de typicalité qui exprime une idée de similarité. Sa construction sociale, de plus en plus technologique et marketing, organisée au plan de la filière, en réponse à un marché saturé, apparaissait comme l'expression d'une stratégie de différenciation dans une relation producteur - consommateur.

Les entretiens empiriques réalisés pour le programme de recherche européen SUPPLIERS ont remis en question cette conception de la typicité et ont amené notamment à envisager, d'une part, un rôle actif de la PEAA, considérée individuellement, dans la construction de la typicité de ses produits et, d'autre part, à reconsidérer la notion de stratégie de différenciation au regard de l'observation de démarches de sur-différenciation de certains acteurs au sein des filières agro-alimentaires. Avant de développer les résultats de ce questionnement (Partie 3), précisons la méthodologie de construction de cette recherche (Partie 2).

# Partie 2

---

## Construction de la recherche

## Introduction Partie 2

Une méthodologie consiste en l'explicitation des choix de méthode effectués aux différentes étapes d'une recherche afin de mener celle-ci à bien, en particulier fonder la fiabilité et la validité des résultats proposés. Elle combine des postulats épistémologiques, des raisonnements, des connaissances sur les outils permettant d'accéder au réel, leur disponibilité voire leur conception. Couramment, même si à différentes étapes de la recherche, des adaptations et des choix peuvent être nécessaires, la réflexion méthodologique précède la recherche et est conçue pour y répondre spécifiquement. Ici, la configuration est particulière car les principaux choix méthodologiques de notre recherche ont été pris indépendamment de notre problématique et nous les justifions *ex post*.

Notre réflexion méthodologique s'appuie largement sur le cadre imposé du programme de recherche européen SUPPLIERS<sup>216</sup>. Et, même si nous avons participé activement à la conception générale de sa méthodologie et à son adaptation au contexte français (de l'élaboration du projet de recherche aux différentes étapes de sa mise en œuvre) cela est resté indépendant de notre recherche pour la raison essentielle que celle-ci n'existait pas encore. Ainsi, ce travail doctoral reprend les choix de SUPPLIERS en termes de stratégie de recherche, de collecte et de traitement des données, de présentations des résultats sous forme d'études de cas, d'approche systémique par la supply chain, et de terrain d'observation. Il reprend également une partie des données collectées et des études de cas produites par l'équipe de l'ENITAC. Il peut donc être considéré comme une valorisation particulière de ce programme européen.

C'est en effet, au cours du programme de recherche SUPPLIERS, et d'une manière abductive que la problématique et une série d'hypothèses se sont dégagées. Aussi, plutôt que de concevoir ces premiers résultats comme ceux d'un travail exploratoire préalable à une méthodologie de type hypothético-déductive nécessitant de retourner sur le terrain dans le cadre d'une méthodologie *ad hoc*, il s'est révélé plus pertinent et efficient de valoriser les matériaux déjà récoltés. Deux arguments majeurs semblent pouvoir autoriser une telle démarche : l'objet de notre recherche est inclus dans celui du programme SUPPLIERS ; la

méthodologie de SUPPLIERS a été validée par un collectif d'équipes de chercheurs et de professionnels ainsi que sa réalisation et ses résultats. Aussi, plutôt que de justifier la construction de cette méthodologie au regard de l'objet de notre recherche (stratégie de distinction de la PEAA par la construction de la typicité de ses produits), de notre positionnement épistémologique (constructivisme) et de notre champ disciplinaire (management stratégique) dans une approche *ex ante* par rapport à l'accès au terrain, nous en justifions la pertinence *ex post*. A cet effet, il est montré que ces choix sont compatibles avec notre objet de recherche et que les informations collectées sont dignes d'intérêt et d'une qualité suffisante pour en inférer des propositions pouvant être honnêtement et avec rigueur soutenues dans une thèse. Par ailleurs, notre recherche ayant nécessité un certain nombre de choix méthodologiques spécifiques, notamment relatifs à la sélection et aux traitements des données, ceux-là sont également traités dans cette Partie.

Au regard des thèses que nous avons compulsées, la partie méthodologie de notre document peut sembler hypertrophiée. Toutefois, nous avons souhaité lui donner une large part pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que des résultats pouvant être considérés comme "justes" peuvent découler d'un processus de production douteux. Une méthodologie, quelle qu'elle soit, est et doit être critiquable. Défendre une thèse ne peut se réduire à l'affirmation d'un point de vue, il s'agit avant tout de montrer sa rigueur, sa fiabilité et sa validité. Cela est particulièrement important dans les recherches qualitatives abductives dans une optique constructiviste car il y est essentiel de montrer le processus de construction de la recherche pour en étayer la validité. L'autre raison, tout aussi importante en particulier pour celui qui souhaite passer d'un statut de technicien de la recherche à celui de chercheur, est l'indispensable prise de recul par rapport aux outils, techniques, méthodes et à leurs présupposés théoriques. Il est possible de construire une méthodologie satisfaisante, de l'appliquer avec rigueur et d'obtenir des résultats qui peuvent être considérés comme "justes", sans s'interroger sur les positionnements épistémologiques que l'emploi de cette méthodologie et de ses composantes peuvent amener à prendre incidemment. L'un des buts de cette partie est donc de montrer notre connaissance des hypothèses admises lors de l'utilisation de telle ou telle méthode, en d'autres termes, exprimer notre vigilance non seulement sur la cohérence du protocole en soi mais aussi sur sa cohérence épistémologique.

---

<sup>216</sup> Dans le cadre du 5<sup>ème</sup> PCRD (Programme Cadre de la communauté européenne pour des actions communautaires de Recherche, de Développement Technologique et de démonstration).

Afin de présenter et de discuter la méthodologie de notre recherche, le plan de cette partie reprendra d'une manière fortement chronologique les choix effectués puis se terminera par une réflexion critique de ceux-là. Cette Partie s'articulera ainsi en sept sections regroupées en trois chapitres. Le premier s'intéressera à l'émergence de la problématique puis aux postures épistémologique et méthodologique de cette recherche. Le second présente la méthodologie générale d'accès au réel en trois sections : la démarche générale adoptée qui précise notamment le cadre historique de cette recherche ; la collecte des informations et des données ; les traitements des informations et des données. Le troisième finalise, dans un premier temps, la description de la méthodologie conduisant à la constitution des études de cas, puis opère une prise de recul général sur l'ensemble de la recherche en en proposant une critique.

# Chapitre 1

## Problématique et posture épistémologique

### Introduction

La thèse présentée dans ce document est le fruit de notre participation, en tant que chargé d'études depuis une dizaine d'années, aux travaux de recherche de l'Unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires" de l'ENITA de Clermont-Fd.

L'expérience acquise au cours de divers programmes, dont les problématiques liaient stratégies des PEAA, filières, supply chains et qualité des produits, l'a abondamment nourri. Toutefois, c'est lors du dernier, le programme européen SUPPLIERS, que des données empiriques inattendues ont véritablement déclenché son émergence. La première section présente cet historique et formule la problématique de cette recherche.

La deuxième section poursuit le cadrage général en définissant les postures épistémologique et méthodologique adoptées pour cette recherche.

## Section 1

# Emergence de la problématique

---

### INTRODUCTION

---

Au cours des dix dernières années, nous avons participé, en tant que chargé d'études de l'unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires", à quatre programmes de recherche.

La question sous-jacente commune à ces programmes était : comment la PEAA fait-elle pour "s'en sortir", en particulier lorsque celle-ci est localisée dans une région dite en difficulté ? En effet, malgré un certain nombre de handicaps, reconnus comme inhérents à cette localisation, des entreprises agro-alimentaires de petite taille, faisant mieux que survivre, se développaient. L'hypothèse qui sous-tendait ces approches était que le caractère local (régional, de terroir, etc.) des produits de ces PEAA constituait un avantage concurrentiel qui leur permettait de s'assurer une certaine compétitivité sur le marché. D'autres questions sous-jacentes étaient posées : de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque le caractère régional, local ou terroir d'un produit ? Comment l'entreprise développe-t-elle ce caractère, comment et pourquoi l'utilise-t-elle ?

Cette section présente l'historique de l'émergence de notre problématique et en particulier le programme SUPPLIERS qui constitue le cadre méthodologique et empirique principal de cette recherche.

---

### § 1. ETAPES DE LA CONSTRUCTION DE CETTE RECHERCHE

---

#### A) UNE CONSTRUCTION SUR DIX ANS

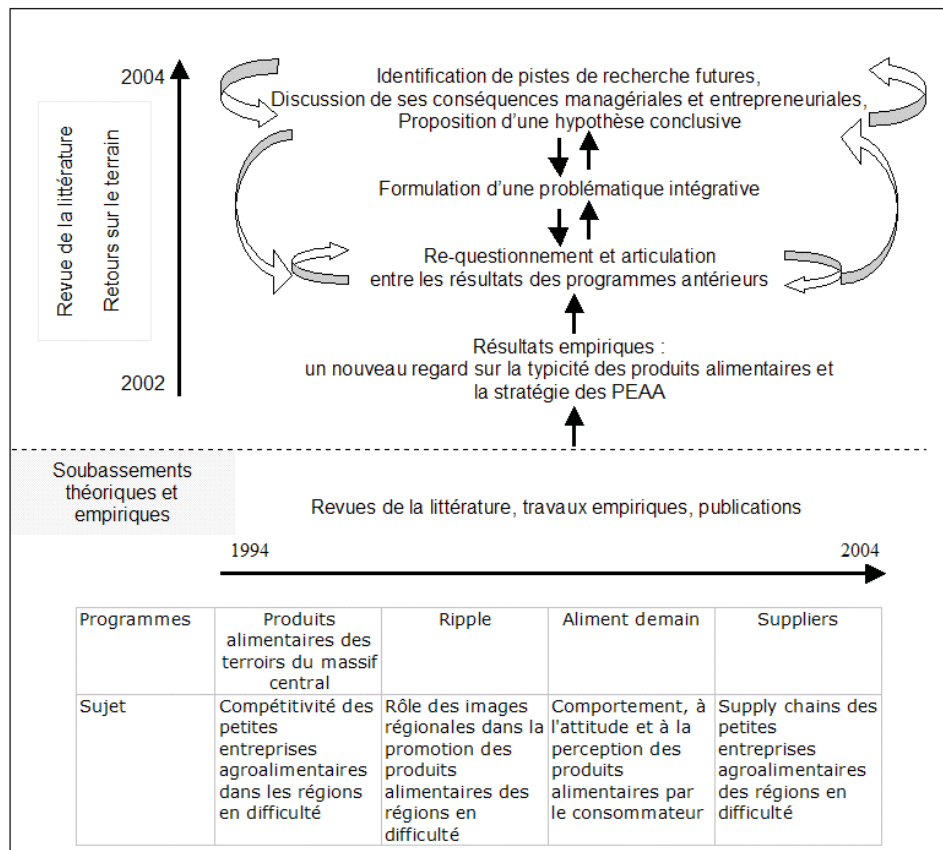
Ce travail de thèse repose sur une série de programmes de recherche qui se sont déroulés sur les dix dernières années. Aussi, est-il nécessaire de distinguer la méthodologie qui conduit à l'expression de cette thèse et en assure la valeur scientifique, des méthodologies des travaux de recherche sur lesquels elle s'appuie.

La figure 10 décrit la construction de cette recherche : d'un nouveau regard porté sur des résultats empiriques, à la formulation d'hypothèses conclusives. En 2002, il eut été possible



de formuler des hypothèses, par exemple sur la nature, les vecteurs ou la réussite de stratégie de distinction par la typicité, puis de les tester dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Mais cela aurait conduit, selon nous, à une réduction de la complexité des phénomènes que nous commençons à percevoir. Aussi, plutôt que de démontrer le bien-fondé de notre vision du monde, nous avons cherché, comme le suggère Le Moigne (1999), dans le cadre des épistémologies constructivistes, à proposer « *des connaissances "argumentées" et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité* » pour l'interlocuteur. Cette construction qui a connu au cours du temps une succession d'aller-retours entre théorie, terrain et hypothèses, s'inscrit dans une démarche abductive.

Figure 10 : Construction de cette recherche



Au cours des programmes de recherche, des données, nombreuses et riches, avaient été accumulées et tendaient à remettre en question certaines théories. Un questionnement a émergé progressivement : la typicité d'un produit alimentaire ne serait-elle pas construite tout au long de la SC ? N'y aurait-il pas une part importante de cette identité qui repose sur du relationnel ? Ne faudrait-il pas traiter d'une manière distincte la stratégie de l'entreprise qui consiste à se différencier en s'inscrivant sur un segment de marché, de celle qui consiste à se distinguer de ses concurrents sur ce même marché ? Pour déboucher sur la question générale :

*comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ?*

Au travers des travaux auxquels nous avons participé depuis 10 ans, nous avons exploré le champ des produits alimentaires de terroir (PAT) d'un point de vue économique, gestion (marketing et stratégie) et réglementaire (réglementation concernant les SIQO), du producteur au consommateur, dans des approches régionales, nationales et européennes. Les quatre principaux programmes auxquels nous avons participé, Produits Alimentaires des Terroirs du Massif central (et ses suites au travers de l'observatoire économique des PAT), RIPPLE, Aliment demain et SUPPLIERS, ont permis successivement de nous intéresser :

- A la compétitivité des PEAA dans les régions en difficulté, en particulier à PEAA fabriquant des PAT et à des collectifs en assurant la promotion. Il s'agissait d'une réflexion sur l'offre de PAT dans une approche filière produit et d'une relation économique réduite au couple producteur-consommateur. C'est-à-dire un producteur élaborant un produit présentant certaines caractéristiques qu'il appartenait au consommateur de découvrir, et ce, indépendamment des circuits de distribution utilisés.
- Au rôle des images régionales dans la promotion des produits alimentaires des régions en difficulté. Il s'agissait de confronter, toujours dans une relation économique réduite au couple producteur-consommateur, et d'identifier l'usage des images régionales par les PEAA et leur perception par les consommateurs.
- Au comportement, à l'attitude et à la perception des produits alimentaires par le consommateur. Il s'agissait là de mieux cerner le concept de typicité et d'identifier son influence sur le comportement du consommateur. Pour cela, le programme Aliment Demain a croisé des données résultant de trois approches distinctes du consommateur vis-à-vis de ses choix d'achat de produits alimentaires : le comportement d'achat (étudié grâce à un panel scannérisé mis en place avec une grande enseigne de la distribution française) ; les préférences hédoniques (approche technologique reposant sur la dégustation des produits) ; l'attitude vis-à-vis des produits (entretien en face approfondi des consommateurs ayant effectué les dégustations et achetant une sélection de produits étudiés).
- Aux supply chains des petites entreprises agroalimentaires des régions en difficulté. Ce programme focalisé sur la PEAA, tout en prenant largement en compte leurs SC, s'est intéressé à leur compétitivité, compte tenu d'une localisation dans une région dite en difficulté. Ici, l'ensemble des acteurs de la SC ont été pris en compte.

La **question de la typicité** n'était explicitement mentionnée que dans le troisième programme (Aliment Demain), cependant elle a été présente dans tous les programmes. Chacun d'eux

nous a permis de collecter des informations sur ses composantes, ses expressions, sa construction et sa perception. Notons ici, qu'entre les deux premiers programmes, en 1996, la réalisation de notre mémoire de DEA en sciences de gestion a été l'occasion d'étudier le concept de typicité dans une problématique de stratégie de positionnement pour l'entreprise et de comportement du consommateur. Dès 1997, avec Giraud et Lagrange (1997) nous avons suggéré de « *tenter de compléter une vision ontologique des produits de terroir, faite de caractérisation et de profil organoleptique, par une approche axiologique fondée sur les valeurs projetées dans les PAT, sur leur perception par les consommateurs et sur les pratiques d'achat* ». Depuis, malgré un contexte où un groupe de recherche INAO-INRA cherchait à définir les concepts de typicité et de produit alimentaire de terroir d'une manière « objective », nous avons affiné notre questionnement sur la réalité ontologique de la typicité des PAT (Trognon, 2003, 2004b).

Les **questions de stratégie des PEAA** étaient plus explicites dans le premier et le dernier programme, mais en même temps, les programmes axés sur la perception et le comportement du consommateur ont permis de dégager des conclusions voire des recommandations à l'attention des entreprises en terme de stratégie liée aux PAT. Toutefois, ce n'est qu'au cours du dernier programme que la nécessité de distinguer la stratégie de distinction de la stratégie de différenciation a émergé et est apparu nécessaire et utile. Ce faisant, nous avons rejoint le Pr. Marchesnay qui le premier a proposé le terme. *Ex post*, il apparaît que cette perception a été favorisée par le choix méthodologique d'une approche SC et non pas filière. En effet, dans le secteur agro-alimentaire, les approches courantes, fortement influencées par le modèle de Porter, ne considèrent que la stratégie de différenciation. Peut-être cela illustre-t-il la lenteur de la diffusion de l'influence de « nouveaux » courants théoriques dans certains domaines économiques.

Afin de brosser rapidement la contribution de ces programmes à la construction de notre thèse, un résumé de leurs objectifs, méthodologies et apports est donné ci-après.

## **B) LES TROIS PREMIERS PROGRAMMES : 1995-2001**

### **1) ETUDE « PRODUITS ALIMENTAIRES DES TERROIRS DU MASSIF CENTRAL »**

De juin 1994 à juin 1995, le département Qualité et Economie Alimentaires de l'ENITA de Clermont-Ferrand, en collaboration avec les membres du Comité de Réflexion Produits des

Terroirs du Massif central<sup>217</sup>, a mené une étude exploratoire sur les démarches de valorisation des PAT du Massif central.

L'objectif de ce travail, commandité par le Commissariat à l'Aménagement et au Développement Economique du Massif central, était d'acquérir et de diffuser auprès des opérateurs du Massif des références et des outils destinés à aider la mise en œuvre de politiques et de projets de valorisation de produits alimentaires différenciés par leur "typicité" liée au terroir. Cette étude s'inscrivait dans les orientations de développement esquissées pour le Massif central qui mettaient en avant le concept "d'offres territoriales différenciées".

Vingt-deux entretiens, d'une durée d'une heure et demi à trois heures, ont été réalisés auprès d'entreprises, d'organismes professionnels et d'associations de producteurs agricoles dans le Velay et le Quercy (noms d'anciennes provinces correspondant respectivement aux départements de Haute-Loire et du Lot).

Cette action a permis de :

- préciser la notion de produit alimentaire de terroir (PAT) ;
- élaborer :
  - une typologie dynamique des PAT (incluant la notion de trajectoire d'évolution des PAT),
  - une typologie des démarches de valorisation en fonction de leur initiateur,
  - une grille d'analyse des démarches de valorisation des PAT ;
- mettre en évidence que la construction sociale des PAT est de plus en plus technologique et marketing ;
- montrer la contribution des PAT à la création de richesses sur les territoires ;
- montrer l'enjeu que représente le capital image d'un territoire : bien commun (bien public) à un territoire qui doit être géré ;
- mettre en évidence qu'il n'existait pas de données facilement disponibles sur l'économie et le marché de ces produits.

Ce travail s'est poursuivi par la mise en place de l'Observatoire économique des PAT sur le Massif central et du Centre de ressources sur les PAT (Cerpat) que nous animons avec Louis

---

<sup>217</sup> Ce groupe se composait de représentants de l'ADIMAC, d'associations régionales d'IAA, du Commissariat Massif central, des DRAF Auvergne, Limousin et Rhône-Alpes, de l'INAO, de l'INRA, du SIDAM, et de l'UCCIMAC.

Lagrange<sup>218</sup>. Cela a conduit notamment à la publication de quatre cahiers de l'Observatoire et la réalisation d'une étude sur l'importance économique des labels rouges en Auvergne (Lagrange, Trognon *et al.*, 2000). Ces cahiers<sup>219</sup> donnent, à l'échelle du Massif central : un recensement exhaustif des PAT disposant d'un signe officiel de qualité (appellations d'origine contrôlée, appellations d'origine vin délimité de qualité supérieure, label rouge, certificat de conformité) ; un recensement non exhaustif des PAT sans SIQO et de ceux qui ont entrepris une démarche d'obtention d'un tel signe; une évaluation de l'importance économique des PAT disposant d'un SIQO ; une fiche descriptive individuelle pour chaque produit bénéficiant d'un SIQO (notamment intitulé exact de l'appellation, coordonnées du groupement qualité, nom de l'organisme certificateur, données économiques sur le produit, liste des entreprises qui les fabriquent).

## **2) PROGRAMME DE RECHERCHE EUROPEEN « RIPPLE »**

De 1996 à 1998, l'ENITA a participé au programme de recherche européen RIPPLE<sup>220</sup> (Regional Images and the Promotion of Quality Products and Services in the Lagging Regions of the European Union : Les images régionales et la promotion des produits et services de qualité des zones défavorisées de l'union européenne). Ce programme impliquait six pays (Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Royaume Uni).

L'objectif général de RIPPLE était d'aider les établissements publics et privés à développer des stratégies, des politiques et des structures pour faciliter le marketing et la promotion des produits et des services de qualité dans les régions défavorisées. Cet objectif se subdivisait en quatre sous-objectifs interreliés. L'objectif "Producteurs" étudiait les stratégies commerciales et promotionnelles des PME agroalimentaires rurales (SMEs), et évaluait les perceptions par les propriétaires de ces PME des activités de promotion des images régionales concernant une sélection de produits et de services de qualité (QPS). L'objectif "Consommateur" était très ambitieux : exploration des perceptions du consommateur, de leurs souhaits et besoins en relation avec l'achat des produits et des services de qualité provenant de régions défavorisées ; examen des perceptions par le consommateur des liens entre les lieux de production, l'image de qualité et les caractéristiques réelles des produits et services ; identification des facteurs

---

<sup>218</sup> Cf. [www.enitac.fr/cerpat](http://www.enitac.fr/cerpat)

<sup>219</sup> Lagrange, Amblard et Trognon (2002) ; Lagrange et Trognon (1998, 1999, 2000).

<sup>220</sup> « The Departments of Geography at the Universities of Coventry, Leicester, Lancaster, Caen, Valencia, Galway and Trinity College Dublin; the Scottish Agricultural College (Aberdeen); Institute of Rural Studies (Aberystwyth); CEMAGREF (Clermont-Ferrand); Teagasc (Dublin); Department of Economics (Patras); and

sociaux, psychologiques et économiques influençant le comportement du consommateur vis-à-vis des produits et services des régions défavorisées. L'objectif "Institutions" était : d'étudier l'environnement, les stratégies et les activités marketing, et les structures institutionnelles développées à la fois par les collectivités locales et les agences de développement chargées de l'amélioration du marketing des QPS dans des régions défavorisées de l'UE ; d'identifier des bonnes pratiques actuelles en termes de politiques de qualité ainsi que les barrières et les menaces pour l'image de QPS dans les régions défavorisées. L'objectif "Politique" était : de fournir une évaluation globale des initiatives régionales pour le marketing des QPS produit par des PME dans des régions défavorisées de l'UE ; évaluer le coût et l'efficacité de telles démarches et éléments de bonne pratique ; développer et prévoir l'impact de futures stratégies régionales pour le marketing des QPS selon différents scénarii et contextes politiques. Nous avons participé aux tâches associées aux objectifs "Producteurs" et "Consommateurs".

Le terrain d'étude de l'ENITA était trois filières de produits alimentaires d'Auvergne disposant d'une forte image régionale et bénéficiant d'Appellation d'Origine Protégée (AOP) ou d'une Indication géographique Protégée (IGP) : la Lentille Verte du Puy AOC ; le Bœuf Charolais du Bourbonnais label rouge ; les fromages Cantal et Salers AOC. Le travail a inclus notamment des enquêtes auprès des groupements qualité de ces produits et des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès de 205 consommateurs.

L'enquête consommateur montrait notamment que : a) la connaissance et la perception du produit par le consommateur ainsi que l'attitude de celui-ci à l'égard du produit interagissent dans leur influence sur le comportement du consommateur ; b) leurs influences, une fois combinées, sont aussi motrices que les facteurs socio-démographiques.

### **3) PROGRAMME DE RECHERCHE « ALIMENT DEMAIN »**

De 1997 à 1999, dans le cadre des appels d'offre du programme Aliment Demain « consommateur et marché » du MAAPAR, l'ENITAC a réalisé une recherche intitulée « comportement d'achat d'un panel scannérisé de consommateurs » (Giraud, Lebecque *et al.*, 1999).

L'objectif était d'identifier et de mesurer l'écart entre achats, préférences et déclarations des consommateurs. A cette fin, le protocole élaboré combine plusieurs outils : panel scannérisé

---

Seinajoki Institute for Rural Research and Training (Helsinki). The research was funded under the EU's FAIR

de consommateurs, tests de préférence sensorielle et entretien semi-directif de complément. Cela a permis d'analyser dans la durée le comportement d'achat envers les produits de marque industrielle, de marque distributeur ou les produits labellisés offerts en concurrence dans les linéaires de la distribution. Les modèles utilisés étaient le camembert et le saucisson sec pur porc. Le nombre d'individus composant les échantillons pour la collecte des données d'achats en magasin, les tests de préférence et les entretiens à domicile étaient respectivement n=272, n=144 et n=46.

La triangulation entre données d'achat, sensorielles et déclaratives issues des mêmes individus a permis de mieux caractériser la recherche de variété et de qualité. Elle a rendu également possible une mesure fine et rigoureuse de l'acceptabilité des produits typiques et de l'achat de produits vendus sous MDD. Les résultats confirment l'extrême diversité des préférences, des pratiques d'achat et de consommation. La recherche de typicité des produits par les consommateurs a été tout particulièrement étudiée, mais il s'est avéré qu'ils recherchaient plutôt leur typicalité.

---

## §2. LE PROGRAMME DE RECHERCHE EUROPEEN SUPPLIERS : UN CADRE METHODOLOGIQUE ET UN TERRAIN

---

Ce programme constitue le principal cadre méthodologique et empirique de notre travail doctoral. Nous le présenterons donc d'une manière plus détaillée.

### A) OBJECTIF ET ORGANISATION

Le programme de recherche européen SUPPLIERS (Supply Chains Linking Food SMEs in Europe's Lagging Rural Regions : Les chaînes logistiques des PME agro-alimentaires des régions rurales européennes en difficulté) s'est déroulé de 2001 à 2004. Il concerne douze régions de six pays (Finlande, France, Grèce, Irlande, Royaume Uni, Pologne).

L'objectif général de SUPPLIERS est d'accompagner le développement durable des petites entreprises agro-alimentaires de moins de 50 salariés situées dans les régions rurales en difficulté de l'Union Européenne et de Pologne, par l'examen des pratiques actuelles et le repérage de nouveaux outils dans les chaînes d'approvisionnement et de distribution, conduisant à améliorer la compétitivité et l'accessibilité au marché. Les laboratoires

---

programme (FAIR3-CT96-1827) ».

participants sont le Département d'Agriculture et d'Economie Alimentaire du Scottish Agricultural College, UK (Coordinateur) ; le Département de Géographie de l'Université de Coventry, UK ; l'Institut des Etudes Rurales de l'Université du Pays de Galles, Aberystwyth, UK ; The National Food Centre et the Rural Economy Research Centre, Teagasc, Irlande ; l'ENITA de Clermont-Ferrand, France ; le Département d'Economie de l'Université de Patras, Grèce ; l'Institut de Recherche et de Formation Rurales de Seinäjoki de l'Université d'Helsinki, Finlande ; L'Association pour le Développement Agricole de Małopolska à l'Université d'Agriculture de Cracovie, Pologne.

Pour l'ENITA, le terrain d'étude était composé de PEAA localisées dans le Massif central qui produisaient du vin, des fromages ou de la viande, et des entreprises et institutions composant leurs SC. Des enquêtes qualitatives ont été réalisées auprès de 40 Producteurs (PE agro-alimentaires), 35 Intermédiaires (entreprises de gros et transporteurs), 40 Clients finaux (distributeurs et restaurateurs) et de 15 Institutions (Figure 11).

## **B) CONTENU ET DEROULEMENT DU PROJET**

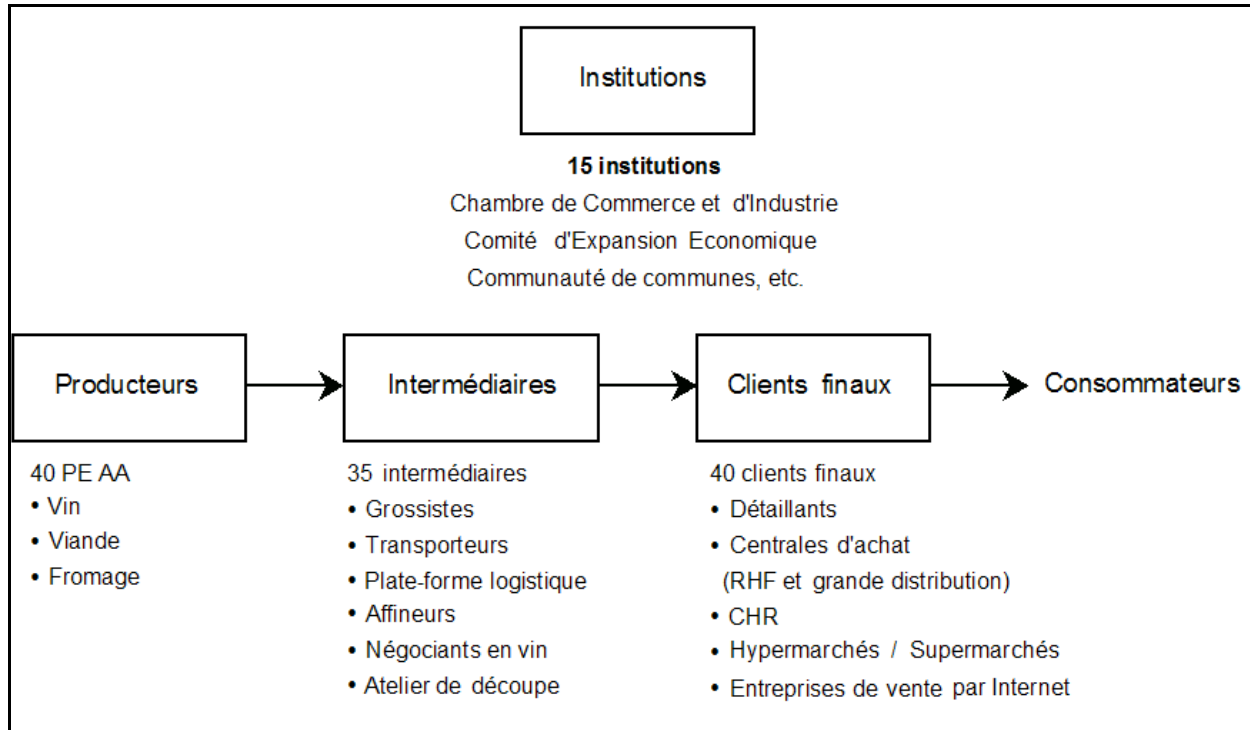
SUPPLIERS s'est déroulé en six tâches et a conduit en particulier, En France, à l'organisation de deux workshops et à la réalisation d'enquêtes qualitatives auprès de 40 Producteurs (PE agro-alimentaires), 35 Intermédiaires (entreprises de gros et transporteurs), 40 Clients finaux (distributeurs et restaurateurs) et de 15 Institutions.

Tâche 1 : *L'environnement de la Supply Chain*. Il s'agissait d'identifier les facteurs influençant le développement des Supply Chain agro-alimentaires des régions rurales en difficulté, et de déterminer l'influence vraisemblable de ces facteurs et leurs implications sur la Supply Chain, sur l'existence et le développement de nouvelles Supply Chains, et sur le développement des régions rurales en difficulté. Elle a donné lieu à trois rapports. Le rapport 1, commun à l'ensemble des pays, présente le cadre théorique de la recherche. Le rapport 2 France évalue les facteurs influençant la performance et le développement de la Supply Chain, leur impact et évolution vraisemblables sur les PE agro-alimentaires (PEAA) et sur le développement rural, en termes de bénéfices et d'inconvénients. Il s'appuie sur une étude Delphi, auprès d'un panel d'experts de la Supply Chain, pour identifier les orientations stratégiques et opérationnelles des membres de la Supply Chain, les facteurs agissant sur le développement de la Supply Chain et leurs conséquences futures pour les PME et les régions en difficulté. Le rapport 3 France est une synthèse des caractéristiques (physiques,



économiques, sociales et démographiques) de la région étudiée (le Massif central) et des filières étudiées (fromages, viandes, vins).

Figure 11 : Schéma général de la Supply Chain et des enquêtes françaises du programme SUPPLIERS



Sources : Lagrange, Trognon et Dessaux, (2004d)

Tâche 2 : *Les producteurs*. Elle s'appuie sur une enquête en face-à-face auprès de 40 producteurs agro-alimentaires (PE agro-alimentaires de moins de 50 salariés) toutes situées dans le Massif central (rapport 4).

Tâche 3 : *Les intermédiaires de la Supply Chain*. Elle s'appuie sur une enquête en face-à-face auprès de 35 intermédiaires (grossistes et transporteurs) dont 32 étaient localisés dans le Massif central. (rapport 5).

Tâche 4 : *Les clients finaux*. Elle s'appuie sur une enquête en face-à-face auprès de 40 clients finaux (détaillants et restaurateurs) dont 27 étaient localisés dans le Massif central (rapport 6).

Tâche 5 : *Les institutions*. Elle se compose de deux rapports et d'un workshop. Le rapport 7 France s'appuie sur une enquête en face-à-face auprès de 15 institutions (publiques ou privées) dont 14 étaient localisées dans le Massif central. Les résultats des enquêtes ont été présentés et discutés dans le cadre d'un groupe de travail (workshop). Le rapport 8, commun à l'ensemble des pays, est une synthèse comparative de l'ensemble des rapports 7 des six pays partenaires sur les Supply Chains considérées du point de vue des institutions.

Tâche 6 : *Evaluation et objectifs politiques*. Il s'agissait de fournir une évaluation globale des supply chains des PME agro-alimentaires des régions rurales en difficulté, d'identifier leurs possibilités d'amélioration, et de proposer des recommandations. Elle a donné lieu à quatre rapports. Le rapport 1b, commun à l'ensemble des pays, analyse l'utilisation actuelle des NTIC par les PE agro-alimentaires et leurs Supply Chains. Le rapport 9 France synthétise les principaux résultats des quatre séries d'enquêtes et présente les six études de cas ainsi que les résultats d'un workshop sur cette thématique et les bonnes pratiques observées. Le rapport 10 France synthétise l'ensemble des travaux réalisés en France et contient des recommandations. Le rapport final 11 synthétise l'ensemble des rapports 10 des six pays partenaires.

### C) CONTRIBUTION A LA CONSTRUCTION DE NOTRE RECHERCHE

C'est au cours du programme SUPPLIERS que notre problématique a réellement émergé. Pour être précis, l'hypothèse d'une construction de la typicité tout au long de la SC comme vecteur et résultante d'une stratégie de distinction des PEAA est née en 2002, au cours de l'interview d'un caviste<sup>221</sup>. C'est-à-dire d'un « client final », un distributeur d'un vin élaboré par un « producteur » que nous avons enquêté un an auparavant. Cette observation empirique allait à l'encontre des discours de la littérature qui voulait que la typicité d'un produit soit la résultante ontologique d'une combinaison de facteurs naturels et humains et dont le contenu final était en quelque sorte scellé à la sortie de chez le producteur.

*Ex post*, à l'heure de la rédaction, il semble que nous devions cette observation à la méthodologie de SUPPLIERS privilégiant une approche par la SC de l'entreprise et de ses produits. Au cours des précédents programmes auxquels nous avons participé, des enquêtes qualitatives des différents acteurs de la SC des PEAA avaient été réalisées mais d'une manière disjointe. L'important était, en effet, d'obtenir une vision globale de la filière et de sa dynamique sur le marché plus que sa dynamique interne, au travers des relations d'entreprises qui la composent. Effectuer des enquêtes essentiellement qualitatives et rendre compte de leurs résultats sous la forme d'études de cas a facilité le recueil de données permettant d'identifier la construction de la typicité des produits tout au long des SC, et son expression. Reconnaissons cependant que si les questionnaires d'enquêtes comprenaient quelques questions relatives aux caractéristiques des produits et à leurs intérêts dans les relations commerciales entre fournisseurs et clients, l'étude de la typicité des produits ne faisait pas partie des objectifs de SUPPLIERS. Il faut donc considérer la conjonction de l'influence de

facteurs méthodologiques et celle d'une certaine sensibilité de l'enquêteur à ces questions, acquise grâce aux programmes précédents.

Finalement, les contributions de SUPPLIERS à notre travail doctoral sont les suivantes :

- un cadre méthodologique reposant sur :
  - une approche de la PEAA replacées dans le contexte de ses supply chains et non plus seulement de sa filière ;
  - la réalisation d'enquêtes qualitatives par entretiens approfondis en face-à-face des différents acteurs de la SC ;
  - la rédaction d'études de cas ;
- un terrain composé d'un territoire géographique cohérent, de PEAA sélectionnées et de leurs clients directs (intermédiaires) et finaux formant leurs SC ;
- des données riches et pertinentes sous formes de comptes rendus d'enquêtes et d'études de cas.

---

## CONCLUSION DE LA SECTION : FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE

---

Durant les dix dernières années, en tant que chargé d'études de l'unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires", divers programmes de recherche nous ont permis d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques relatives à l'offre de produits alimentaires de terroir. Cependant, des observations empiriques sont venues contredire ou questionner ce que la littérature affirmait : des acteurs économiques non censés participer à la construction de la typicité du produit semblaient effectivement intervenir ; des démarches individuelles semblaient également peser significativement dans cette construction, alors qu'elle ne se conçoit que comme une œuvre collective ; des composantes non intrinsèques au produit semblaient faire sens en terme de typicité ; malgré des conditions de compétitivité défavorables, des PEAA se développent ; au sein de filières suivant une stratégie de différenciation, des entreprises se démarquent et se sur-différencient, posant ainsi la question de l'existence d'une stratégie de distinction.

Ces constats, perçus initialement d'une manière vague, se sont affinés et il a été possible de les combiner à travers l'étude des relations entre typicité et stratégie de distinction. Ainsi, pour reprendre une présentation académique claire, la question principale de cette recherche

---

<sup>221</sup> Cf. Introduction générale p.8.

se formule ainsi : comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ? L'idée directrice est que la typicité des produits alimentaires ne se limite pas à celle reconnue et codifiée par l'interprofession, dans une construction qui s'inscrit dans une stratégie de différenciation sectorielle. La typicité est aussi une construction qui s'effectue tout au long de la SC, au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux), en fonction de ses ressources et compétences et des attentes de ses clients. Elle est ainsi à la fois moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.

Avant d'aborder le détail de la méthodologie, présentée dans le prochain chapitre, il est nécessaire de préciser le cadre épistémologique de cette recherche

## Section 2

# Postures épistémologique et méthodologique

---

### INTRODUCTION

---

Au cours des âges, de multiples visions du monde se sont constituées, succédées et unifiées ou combattues. Aujourd'hui, en occident, la vision scientifique du monde est considérée comme la plus représentée. Toutefois, elle n'est pas nécessairement la seule que puisse avoir un même individu, un scientifique peut, par exemple, accepter certaines "vérités" dites "révélées". Elle n'est pas, non plus, unique, car il existe diverses visions du monde qui peuvent être qualifiées de scientifiques. Dans le cadre des sciences de la nature, Feyerabend (1999) cite par exemple les visions astronomique, atomique, physique, et morphologique distinguées par Merz J. T.<sup>222</sup>. Avoir conscience de cette diversité et se positionner vis-à-vis d'elle nous est apparu comme un élément fondamental de notre travail doctoral. Cette section s'intéressera donc, dans un premier temps, à ce que sont les *connaissances*, à leur caractère *scientifique* et à leur *production*, en particulier dans le cadre des sciences de gestion, pour dans un deuxième temps préciser les postures épistémologique et méthodologique dans lesquelles s'inscrit notre recherche.

---

### § 1. LE STATUT DE CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE

---

Le caractère scientifique d'une connaissance n'est pas évident car cette notion même est remise en question par une partie de la communauté scientifique (Girod-Séville et Perret, 1995). Il repose sur la conformité du processus de production de cette connaissance et de certaines caractéristiques de celle-ci à ce que l'on peut qualifier de conventions. Celles-ci résultent d'ensembles distincts de postulats sur la nature de la réalité et la manière de l'aborder, en d'autres termes, sur autant de visions du monde partagées par des communautés de chercheurs. Ainsi, en dernier lieu, la reconnaissance du statut scientifique d'une connaissance est acquise par l'acceptation de celle-ci par la communauté scientifique à

---

<sup>222</sup> Merz J. T., *A History of European Thought in the 19<sup>th</sup> Century* – Première publication en 1904-1912

laquelle le chercheur appartient<sup>223</sup>. Cependant, une concurrence, parfois féroce, existe entre les théories qui conduisent les tenants d'un modèle dominant à limiter l'accès aux moyens de développement et de diffusion des théories alternatives (Feyerabend, 1999). Cela conduit le sociologue des sciences Latour à distinguer avec pertinence la recherche de la science. La première concerne la science « *en train de se faire* » où « *les faits sont construits* », et la seconde, la « *science faite* » où « *les faits sont donnés* » (Latour, 2001).

Les questions de sociologie des sciences et de visions du monde ne constituent pas notre thème de recherche, néanmoins, comme le rappelle Thiétart (1995:7), il est essentiel pour le chercheur de s'interroger sur ses *a priori* sur ce qu'est la connaissance scientifique car « *ils vont induire sa manière de voir la "réalité", et ce faisant influencer les méthodes qu'il ou elle mobilise pour comprendre, expliquer, décrire ou prédire* ». Ces questions primordiales qui font partie intégrante de toute recherche (Martinet, 1990b) sont traitées par l'épistémologie.

Deux grandes approches de cette discipline existent : l'approche philosophique propose une étude critique des sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée ; l'approche didactique s'intéresse à la théorie de la connaissance et de sa validité. Nous traiterons essentiellement de la seconde. Jean Piaget (1967)<sup>224</sup> définit l'épistémologie, « *en première approximation, comme l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Les épistémologistes considèrent que la légitimation de la connaissance repose sur la réponse à trois questions. *Qu'est-ce que la connaissance ?* C'est la question gnoséologique, il s'agit de répondre au quoi. *Comment la connaissance est-elle constituée ou engendrée ?* C'est la question méthodologique, il s'agit de répondre au comment. *Comment apprécier la valeur ou la validité de la connaissance ?* Pour Le Moigne (1999), c'est la question éthique, il s'agit de répondre au pourquoi (voire au pour quoi). La question gnoséologique interroge à la fois sur le statut de la connaissance et sur la nature de la « réalité ». Du fait de la teneur idéologique des réponses, elle est fortement disjonctive. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, et en particulier des sciences de gestion, elle permet de distinguer deux grands cadres de références épistémologiques : les paradigmes positivistes et constructivistes (Girod-Séville et Perret, 1995, Le Moigne, 1990, 1999, Marchesnay, 2003d, Martinet, 1990b).

---

<sup>223</sup> Voir notamment les débats liés à la thèse de sociologie de E. Tessier qui exerce une activité d'astrologue.

<sup>224</sup> Cité par Le Moigne (1999) : Piaget, J. 1967, *Logique de la connaissance scientifique*, Encyclopédie Pléiade.

§ 2. DEUX GRANDES APPROCHES EPISTEMOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION

En sciences de gestion, deux grandes approches épistémologiques prévalent, les paradigmes positiviste et constructivistes<sup>225</sup>. Les paragraphes suivants les présentent et les comparent en s’inspirant de l’analyse typologique proposée par Le Moigne (1999) (Tableau 10).

Tableau 10 : Paradigmatologie des épistémologies

		Principes méthodologiques			
		Principe de		Principe de	
		Modélisation analytique	Raison suffisante	Modélisation systémique	Action intelligente
Hypothèses gnoséologiques	Ontologique Déterministe	I  Paradigme des épistémologies positivistes et réalistes classiques		III	
	Phénoménologique Téléologiques	II		IV  Paradigme des épistémologies constructivistes	

Source : Le Moigne (1999:119)

Les épistémologies positivistes sont associées à deux grandes hypothèses et deux grands principes : l’hypothèse ontologique ; l’hypothèse déterministe ; le principe de modélisation analytique ; le principe de raison suffisante. L’hypothèse ontologique postule « *l’existence d’une essence, d’une réalité-en-soi, indépendante de l’existence et de l’expérience de l’observateur-modélisateur* ». Le but de la science serait donc de découvrir la vérité. L’hypothèse déterministe postule qu’il existe « *quelque forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, détermination elle-même susceptible d’être connue* » (causalisme, principe de l’univers câblé). Le but de la science serait donc de découvrir le plan de câblage qui sous-tend l’univers. Le principe de modélisation analytique postule que la réalité connaissable (le phénomène étudié) est décomposable par parties. Chacune est connaissable indépendamment l’une de l’autre. D’un point de vue méthodologique, il s’agit de réduire le problème à sa plus simple expression (approche analytique). Le principe de raison suffisante postule que la réalité est explicable par déduction car, entre les parties élémentaires qui la

<sup>225</sup> D’autres paradigmes existent, notamment l’interractionnisme (Perret et Séville, 2003), mais nous les englobons avec Le Moigne (1999), dans le pluriel constructivismes.

constituent, il existe des relations causales. La validité des connaissances résidera dans le fait qu'elles auront été objectivement "démonstrées" (au sens logicien classique postulant implicitement les axiomes aristotéliens du principe de raison suffisante et les préceptes cartésiens du principe de modélisation analytique) - (Le Moigne, 1999:84). Des critères de validité sont reconnus et attendus : vérifiabilité ; confirmabilité ; réfutabilité. La vérifiabilité d'un énoncé indique que celui-ci est vérifié empiriquement. La confirmabilité consiste à établir la probabilité de confirmation de l'énoncé. La réfutabilité assure que l'énoncé est formulé de manière à pouvoir être réfuté. Tant qu'une théorie n'est pas réfutée, elle est corroborée. Une connaissance produite selon ces hypothèses et principes se présente comme décontextualisée et est dite "objective".

Les épistémologies constructivistes sont associées à deux grandes hypothèses et deux grands principes : l'hypothèse phénoménologique ; l'hypothèse téléologique ; le principe de modélisation systémique ; le principe d'action intelligente. L'hypothèse phénoménologique postule que le réel est inconnaissable dans son essence. Pour les constructivismes modérés, il ne peut être atteint, pour le constructivisme radical, il n'existe simplement pas. Le réel n'est pas donné par la perception objective du monde, mais construit par l'acte de connaître. Le but de la science serait alors de construire des modèles pour appréhender et construire la réalité. L'hypothèse téléologique admet et prend en compte l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant (importance du contexte). Cela implique une relativité de la connaissance ; le monde est fait de possibilités. Le principe de modélisation systémique postule que les parties ne sont pas dissociables du tout et que le tout ne se réduit pas à la somme des parties (phénomènes d'interactions synergiques et antagoniques). Le principe d'action intelligente postule que la réalité doit pouvoir être cognitivement construite ou reconstruite intentionnellement par un observateur-modélisateur. La validité des connaissances résidera dans le fait qu'elles auront été « *"argumentées" et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité* » (Le Moigne, 1999:84). Il n'y a pas de critères de validité canoniques. Toutefois, deux critères sont couramment évoqués : l'adéquation et l'enseignabilité. L'adéquation d'un énoncé est la capacité de celui-ci à convenir à une situation donnée. L'enseignabilité est la capacité de l'énoncé à pouvoir être argumenté et intelligible. La nature de la connaissance produite revendiquera la subjectivité et sera contextuelle.

Cette présentation comparative des épistémologies positivistes et constructivistes essaie de cerner l'essentiel de ce qui nous est nécessaire pour établir notre posture épistémologique



dans le cadre de cette recherche (Tableau 11). Toutefois, le sujet est plus vaste et plus dense que cette typologie pourrait le laisser penser. Réduire l'épistémologie à une opposition positivisme vs constructivisme est réductrice. En effet, il existe d'autres épistémologies (interprétativisme et connexionisme par exemple), le positivisme a connu des évolutions, le constructivisme est pluriel (variété d'épistémologies constructivistes), et des aménagements de ces paradigmes sont possibles comme le suggèrent Girod-Séville et Perret (1995). Par ailleurs, si le positivisme reste l'approche dominante et se présente comme antérieure à l'émergence du constructivisme, ce dernier trouve des racines dans un héritage philosophique allant de l'Antiquité au XX<sup>ème</sup> siècle<sup>226</sup>, et des auteurs modernes se rattachant au positivisme peuvent être identifiés comme contributeurs à la "transition" du positivisme vers le constructivisme (Bachelard, Popper, Dewey, notamment)<sup>227</sup>. Notons également, que les approches constructivistes ne sont pas contingentées aux travaux des sciences humaines et sociales comme en atteste *L'invention du Big Bang*, ouvrage dans lequel l'astrophysicien Jean-Pierre Luminet (2004) montre la construction des discours cosmologiques et dont le titre a sciemment été préféré à celui de "Découverte du Big Bang"<sup>228</sup>. Enfin, bien que les positivistes ne reconnaissent pas comme scientifiques les travaux qui ne s'inscrivent pas pleinement dans leur paradigme, il est possible de considérer les hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste comme englobant celles du positivisme (Le Moigne, 1999:106).

---

<sup>226</sup> Le Moigne (1999) évoque notamment Protagoras, les « trois V du constructivisme », Vinci, Vico et Valéry et « la Troïka des épistémologistes constructivistes » : Piaget, Simon, Morin.

<sup>227</sup> ibidem

<sup>228</sup> Interview lors de l'émission « L'invention et le langage », France Culture, 6 Juillet 2004. NB. Cet ouvrage est une version remaniée et augmentée de l'introduction de J.-P. Luminet aux *Essais de cosmologie* d'A. Friedmann et G. Lemaître.

Tableau 11: Comparaison des caractéristiques distinctives des épistémologies positivistes et constructivistes

Questionnement		Epistémologies	
		Positivisme	Constructivisme
Question gnoséologique :	<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse ontologique :  Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse phénoménologique :  L'essence de l'objet : ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical).
	<i>La nature de la « réalité »</i>	Cette essence est indépendante de l'existence et de l'expérience de l'observateur-modélisateur --> Indépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse déterministe : Structure causale de l'univers.  Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse téléologiques <sup>229</sup> : Intentionnalité de l'acteur.  Le monde est fait de possibilités
Question méthodologique:	<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i>	La découverte : Il existe des lois causales invariantes.  Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	La construction : Le réel est construit par l'acte de connaître.  Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
	<i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	Statut privilégié de l'explication. Approche hypothético-déductive.	Statut privilégié de la construction. Toutes approches
Question de la validité :	<i>Quelle est la valeur de la connaissance ?</i> (critères de validité)	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Adéquation Enseignabilité
	<i>Nature de la connaissance produite</i>	Objective Acontextuelle	Subjective Contextuelle

Source : Adapté de Girod-Séville et Perret (1995:14), et de Le Moigne (1999)

<sup>229</sup> Le terme « intentionnaliste » est également employé (Girod-Séville et Perret, 1995).

### § 3. POSITIONNEMENT DE NOTRE RECHERCHE

---

#### A) CHOIX D'UNE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE : VERS UN REEL CONSTRUIT

Comme le note Wacheux (1996), pour nombre de jeunes chercheurs, le choix d'une posture épistémologique relève d'un certain opportunisme pragmatique plus lié au contexte de la recherche (équipe de recherche d'appartenance notamment) qu'à son objet ou au regard que le chercheur porte sur le monde. Formé aux deux paradigmes (positivisme et constructivisme)<sup>230</sup> et ayant pratiqué leurs raisonnements<sup>231</sup>, nous avons choisi librement d'inscrire cette thèse dans une approche constructiviste. D'un point de vue méthodologique, cela permet de rendre compte simplement et naturellement du processus de maturation et de construction d'une compréhension du monde dans sa complexité. Mais surtout, cela évite de postuler une réalité ontologique à la stratégie d'entreprise et à la typicité des produits. Notre projet de recherche n'est pas de "découvrir" une structure cachée préexistante, immuable et propre à la stratégie d'entreprise ou à la typicité des produits, mais plutôt de "construire" une vision de cette stratégie et de cette typicité afin, dans un premier temps, de contribuer à la construction de ces concepts et ce faisant, dans un second temps, d'enrichir leur compréhension et proposer des moyens d'action. Pour reprendre David, Hatchuel *et al.* (2002), cette construction de la « réalité gestionnaire » s'effectuera ici sur le mode indirect dans la mesure où nous n'intervenons pas directement dans la construction concrète de la réalité, mais sur la conception de ses représentations.

Le choix de la posture épistémologique fait, se pose la question de la logique de raisonnement dans laquelle s'inscrit la recherche.

#### B) UNE RECHERCHE DE TYPE ABDUCTIVE

##### **1) LA QUESTION DE LA BOUCLE RECURSIVE ABDUCTION - DEDUCTION – INDUCTION**

La production de connaissance scientifique repose sur trois modes de raisonnement distincts : l'abduction ; la déduction ; l'induction (Charreire et Durieux, 2003, David, 2002, 2004,

---

<sup>230</sup> Formation d'ingénieur des travaux agricoles et formation universitaire en sciences de gestion.

<sup>231</sup> Notamment Trognon, Bousset *et al.* (2000) pour une analyse selon une approche positiviste.

Peirce, 1902). Bien que ces modes logiques aient été développés depuis l'Antiquité<sup>232</sup>, ils sont toujours l'objet de nombreuses publications et de débats : définitions ; caractère exclusif, composite<sup>233</sup> ou complémentaire ; hiérarchie chronologique ; valeur scientifique ; etc.

Reprenant Pierce et Boudon (1990), David (2002, 2004) illustre ces trois formes du raisonnement à partir de la permutation des trois éléments du syllogisme suivant : « *tous les haricots de ce sac sont blancs* » (la règle, A) ; « *ces haricots viennent du sac* » (le cas, B) ; « *ces haricots sont blancs* » (la conséquence, C). La déduction correspond à la séquence ABC. Elle consiste à déduire de manière certaine la conséquence (C) si la règle (A) et l'observation empirique (B) sont vraies (tous les haricots de ce sac sont blancs, ces haricots sur la table viennent du sac, donc ils sont blancs). La règle et l'observation empirique sont ici conjecturales et font l'objet d'une investigation. L'induction est formée par la permutation BCA. Elle consiste à proposer une règle pouvant rendre compte de la conséquence si l'observation empirique est vraie (ces haricots viennent du sac et ils sont blancs, donc il est possible que tous les haricots du sac soient blancs). C'est la règle qui est conjecturale. L'abduction<sup>234</sup> correspond à la permutation ACB. Elle consiste à proposer un cas<sup>235</sup> pouvant rendre compte de la conséquence si la règle est vraie (tous les haricots de ce sac sont blancs, ces haricots sur la table sont blancs, donc il est possible qu'ils viennent du sac). C'est le cas qui est conjectural (Tableau 12). La Ville (2000:80) note, en rappelant l'origine latine du mot abduction (*abducere*), que ce raisonnement consiste pour le chercheur à se détourner *a priori* d'un grand nombre d'hypothèses pour aller immédiatement dans une voie plausible précise.

David (2002) montre par ailleurs que ces raisonnements s'enchaînent dans une boucle récursive abduction - déduction - induction, que chacun d'eux est fondamental dans une recherche, et qu'il importe de considérer leur contribution au sein de cette boucle. Si au plan collectif global d'une recherche, la pratique de l'ensemble de ces raisonnements est indispensable, au plan individuel ou d'une équipe de recherche, dans le cadre d'un programme sur une période donnée, le chercheur ne peut embrasser qu'une partie de cette boucle. Aussi, suggère-t-il de s'interroger sur l'étape de cette boucle dans laquelle le travail de recherche se positionne.

---

<sup>232</sup> C. S. Peirce cite principalement Aristote (Cf. Peirce C. S., 1931, *The Collected Papers Vol. I: Principles of Philosophy* - §10. Kinds of Reasoning ; point 65. - <http://www.textlog.de/4224.html>)

<sup>233</sup> Notamment approche hybride inductivo-déductive suggérée par (Andreani et Conchon, 2002)

<sup>234</sup> Peirce utilise également "réduction" comme synonyme car il s'agit d'un raisonnement qui remonte du résultat à son antécédent.

<sup>235</sup> Nous reprenons ici la formulation de son article de 2004 relatif aux études de cas, car ce terme semble plus pertinent ici qu'observation empirique, un cas au sens d'étude de cas ne pouvant être fortuit.

Tableau 12 : Les trois formes de raisonnement

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règles) B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règles)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règles) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac. (cas)

Source : David (2002) d'après Peirce et Boudon (1990).

Avant de positionner notre recherche de ce point de vue, il est nécessaire de mentionner d'autres conceptions de l'abduction et de l'induction. Pour (Charreire et Durieux, 2003), induction et abduction s'inscrivent dans une logique inductive mais se distinguent par la portée de leurs énoncés. Ainsi, pour elles, l'induction a une visée universelle ; elle produit des lois et des théories universelles. « *Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Charreire et Durieux, 2003:60). Tandis que l'abduction est de portée plus modeste ; elle permettrait l'élaboration d'hypothèses, modèles et théories au plan conceptuel. De plus, si l'on considère les citations que font ces auteurs (*op. cit.*, pp.60-61), deux conceptions de l'abduction pourraient se distinguer<sup>236</sup>. Dans un cas, l'abduction se satisfait d'ambitions limitées à des contextes particuliers sans qu'une généralisation plus large soit envisagée<sup>237</sup>. Dans l'autre cas, l'abduction est conçue comme un préalable à une étape hypothético-déductive dans un processus de recherche<sup>238</sup>.

L'inscription de l'abduction dans une logique inductive<sup>239</sup> est incompatible avec la définition envisagée précédemment. Peirce met en garde : « **Abduction and induction have, to be sure, this common feature, that both lead to the acceptance of a hypothesis because observed facts**

<sup>236</sup> Au delà des différences de vocabulaire, car selon Charreire et Durieux (2003), la définition de l'abduction selon Koenig (1993) s'appuie sur celle d'adduction selon Blaug (1982).

<sup>237</sup> Définition selon Eco (1999 : 248) : « *mais il y a de nombreux cas où je ne cherche pas des lois universelles, juste une explication capable de désambiguïser un événement communicatif isolé... L'abduction est un procédé typique par l'intermédiaire duquel on est en mesure de prendre des décisions difficiles lorsque l'on suit des instructions ambiguës* »).

<sup>238</sup> Définition selon Koenig (1993:7) : « *Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

<sup>239</sup> La section commune Induction – Abduction faisant suite à la section Déduction.

*are such as would necessarily or probably result as consequences of that hypothesis. But for all that, they are the opposite poles of reason, the one the most ineffective, the other the most effective of arguments. The method of either is the very reverse of the other's* »<sup>240</sup>.

Différentes raisons peuvent argumenter en faveur d'un pont entre les deux approches. La première est que dans l'induction comme dans l'abduction, selon leur description par David (2002, 2004), la conclusion du raisonnement est conjecturale (alors qu'elle est certaine dans la déduction) et la « conséquence » se situe au même niveau dans le syllogisme. La seconde est que si l'on considère que l'inférence inductive conclut sur une loi (la règle A) et que l'abduction conclut sur une hypothèse / théorie (le cas B) –première approche-, on retrouve la proposition pédagogique d'une différence de portée entre induction et abduction –seconde approche. David note en effet que dans la partie abductive de la boucle abduction-déduction-induction, « le "cas" a un statut qui n'est ni celui d'une théorie générale, ni celui d'un simple matériau d'observation, mais plutôt d'une théorie intermédiaire ou "à moyenne portée", c'est-à-dire, en apparence, locale et contextuelle et, en filigrane, porteuse d'un questionnement plus large ». Mais ce pont entre ces deux approches de l'abduction, ainsi que la simplification (peut-être pédagogique) sur laquelle il porte, sont trompeurs et il est pertinent de distinguer clairement l'induction de l'abduction, chacun de ces modes de raisonnement étant finalement complémentaires.

## **2) DES DONNEES INATTENDUES SUSCITENT UNE DEMARCHE ABDUCTIVE**

La section précédente, présentant le cadre d'émergence de la problématique de cette recherche, évoque un questionnement des théories couramment acceptées dans la littérature par des observations empiriques qui débouchent *in fine* sur la formulation et l'argumentation de notre thèse. S'agit-il d'un raisonnement inductif ou abductif? Nous avons longtemps hésité et utilisé successivement les deux appellations dans des documents de travail intermédiaires et des communications. Dans ce document final, nous argumenterons qu'il s'agit d'un travail d'abord abductif même si, du fait de la boucle récursive abduction - déduction - induction, des raisonnements ponctuels déductifs et inductifs peuvent s'y observer.

L'abduction est, en effet, un processus d'interprétation de « *données empiriques qui posent problème* » (David, 2002:87). Puisque interpréter « *c'est mettre en relation le texte avec "une portion d'encyclopédie" adéquate* », c'est-à-dire « *l'ensemble des interprétations concevables* »

---

<sup>240</sup> Peirce (1901) - <http://www.helsinki.fi/science/commens/terms/abduction.html>.

*objectivement* »<sup>241</sup>, cela suppose que le chercheur ne fait pas table rase de son expérience et de ses connaissances théoriques antérieures (cas d'une approche inductive).

Le constat du caractère problématique des données observées peut être considéré comme un sous-produit d'une autre recherche (programme SUPPLIERS) mais non un résultat direct de celle-ci. David (2002:90) mentionne cette origine pour les données posant problème et précise qu'« *un certain nombre de cas peuvent ainsi être utilisés, pour peu – mais ce n'est pas évident- que les données puissent être relues avec d'autres objectifs que ceux qui ont guidé leur recueil* ».

*A posteriori* et en simplifiant, notre thèse pourrait être présentée comme une réfutation d'affirmations théoriques par déduction. Le tableau 13 liste des affirmations théoriques réfutées par des observations empiriques contradictoires.

Tableau 13 : Théories VS Observations empiriques

<p><b><u>Théorie :</u></b> La structure du marché détermine le comportement et les performances de l'entreprise (notamment : Malassis et Gherzi, 1996, Porter, 1986, Rastoin, 1998b).</p> <p>-&gt; <b><u>Observations empiriques :</u></b> Une approche non déterministe par les ressources et compétences ne permettrait-elle pas de comprendre le cas FromFam (entreprise familiale, initialement éleveurs et producteurs de lait, devenue PEAA et commercialisant ses fromages dans la quasi-totalité des points de vente possibles du département) ou les cas VinTrad ou VinBio (devenus viticulteurs pour valoriser un héritage, ils ont réorganisé leur entreprise sur les bases de leurs compétences antérieures, de leur compréhension de leur nouveau métier, de leur vision de l'avenir, et du capital terroir de leur entreprise) ? <sup>242</sup></p>
<p><b><u>T. :</u></b> Il existe deux grandes stratégies possibles, la domination et la différenciation (notamment : Porter, 1986, Rastoin, 1998b).</p> <p>-&gt; <b><u>OE :</u></b> Le cas FromFam montre qu'au niveau régional, cette PEAA a une stratégie qui ressemble à une certaine domination. Elle reste cependant, avec une offre de produits alimentaires régionaux, sur un marché fortement différencié. Comment qualifier la stratégie de VinGoude qui revendique l'atypicité d'une partie de sa production en AOVDQS ? Peut-on simplement réutiliser l'expression "stratégie de différenciation" pour décrire la stratégie d'une entreprise qui cherche à se différencier sur un marché lui-même différencié ? Ne serait-il pas pertinent de distinguer, au sein d'une stratégie générale (individuelle ou collective si l'on considère par exemple l'ensemble des PEAA appartenant à des appellations d'origine contrôlée) de différenciation une stratégie de distinction ? La première permettant de positionner l'entreprise et ses produits d'une manière globale sur le marché, la seconde, s'intéressant plus aux ressources et compétences qui fondent la singularité de l'entreprise et de son offre. L'observation des cas VinGoude (dans le cadre d'une AOVDQS), VinBio et FromCoop (en AOC) suscitent ce questionnement. <sup>243</sup></p>
<p><b><u>T. :</u></b> Le marché des produits alimentaires à forte typicité constitue une niche stratégique pour</p>

<sup>241</sup> David (2002:88) citant Carontini (1990:219).

<sup>242</sup> Cas FromFam p.332 ; Cas VinTrad et VinBio p.432.

<sup>243</sup> Cas FromFam p.332 ; Cas VinGoude p.310 ; Cas FromCoop p.345 ; Cas VinBio p.361.

les PEAA (Falques et Rémaud, 2002, Giraud, Lagrange et Trognon, 1997, Lagrange et Trognon, 1995b, Roncin, 2003).

-> **OE :** Avec environ 14 % d'un marché national (Lagrange, Briand *et al.*, 2000), voire 20 % (Rastoin, 2004) peut-on encore parler de niche pour le marché des produits alimentaire à caractère terroir ? L'image de la niche est-elle encore valide lorsque se côtoient et se concurrencent assez féroceement des entreprises de toutes tailles ? Comment délimiter cette niche ? Cette affirmation n'a assurément pas le même sens dans les cas de FromCoop (principal acteur de la filière de l'AOC considérée), de VinGoude (un petit viticulteur d'une petite AOVDQS), de VinBio (un des rares viticulteurs en agriculture biologique AOC de son appellation), de VianCoop (la PEAA dispose de l'exclusivité de la production et de la distribution d'un label rouge avec IGP en viande bovine), etc.

**T. :** La typicité d'un produit alimentaire se constitue dans les mains du producteur et est destinée à l'appréciation du consommateur (Le Quéré, 1999, Noel et Roncin, 2004, Roncin, 2002, Salette, 1997, 1998).

-> **OE :** Le sur-affinage et la présentation des fromages maîtrisés par le fromager-détaillant ou le restaurateur (cas FromFam, FromCoop), de même que l'élevage et la présentation des vins par le caviste ou le restaurateur (Cas VinGoude), ou encore la préparation et la présentation de la viande par les bouchers (cas VianCoop) n'ont-ils pas d'incidence sur les dimensions tangibles de la typicité du produit ? Le caviste ClieNégo du cas VinGoude montre que les suggestions de l'aval de la supply chain au producteur peuvent contribuer significativement à l'évolution des produits au plan intrinsèque et extrinsèque. Le cas VianCoop montre une adaptation du produit (notamment recherche d'une marque spécifique au circuit grande distribution) au canal de distribution. Celui-ci n'est donc pas sans influence sur la construction de la typicité du produit.

**T. :** La typicité se compose d'éléments tangibles et objectivables (Le Quéré, 1999, Noel et Roncin, 2004, Roncin, 2002, Salette, 1997, 1998).

-> **OE :** Les cas montrent que la typicité se compose d'éléments tangibles intrinsèques (composants physico-chimiques ; tendreté ; couleur ; profil sensoriel ; etc.) et extrinsèques (importance de l'étiquetage et de l'emballage ; lieu de vente ; etc. ) et d'éléments intangibles (la notoriété de la race bovine allaitante ; l'image de la région ; le relationnel des acteurs ; etc.).

Les éléments intangibles semblent particulièrement importants dans le discours des chefs d'entreprise.

**T. :** Il est possible de parler de la typicité sans ambiguïté (Salette, 1997)

-> **OE :** Peu de chefs d'entreprise connaissent le terme typicité, et leurs définitions sont variées.

Les discours théoriques relatifs à la typicité laissent généralement transparaître une double ambivalence du terme.

Cependant, notre méthodologie n'a pas été développée dans ce sens, ni dans cet objectif. Il s'est plutôt agi de proposer des hypothèses alternatives qui viendront relativiser ces théories ou/et conforter des théories concurrentes. Pour résumer, notre démarche abductive est apparue avec l'identification d'un décalage entre certaines observations et certaines connaissances



théoriques, et s'est développée avec la formulation d'hypothèses explicatives en considérant d'autres approches puisées dans nos expériences pratiques et connaissances théoriques antérieures, ou/et dans une recherche bibliographique stimulée par le questionnement de l'incongruité entre observations et théorie (approche ressources-compétences VS approche du positionnement ; approche ontologique de la typicité VS approche téléologique et axiologique ; approche objective du produit VS approche subjective ; etc.). Pour reprendre la formulation de David (2004), il s'est agi « *de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité* ». Les hypothèses explicatives proposées ont été construites à partir des études de cas et de leurs analyses. Ces "théories" sont dites "intermédiaires" dans la mesure où elles sont enracinées dans des faits et des contextes particuliers, ceux des observations qui les fondent. Cela constitue le cœur de notre travail de recherche. Toutefois, "pris" dans la boucle récursive A-D-I, nous avons dans un second temps exploré, par déduction, les conséquences possibles de ces hypothèses, à la fois pour en vérifier la cohérence et en évaluer l'intérêt. Dans un troisième temps, d'une manière inductive, nous nous sommes risqués à la formulation d'une thèse dont la portée dépasse le seul contexte des études de cas présentées.

Tableau 14 : Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	<i>Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)</i>	<p><b>Observation, participante ou non (I)</b></p> <p>Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.</p>	<p><b>Recherche-action (II b)</b></p> <p>Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.</p>
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<p><b>Conception "en chambre" du fonctionnement du système étudié. (II a)</b></p> <p>Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans liens direct avec le terrain.</p>	<p><b>Recherche-intervention (III)</b></p> <p>Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.</p>

Source : David (2002:102).

C) EMPIRISME ET CONSTRUCTION MENTALE DE LA REALITE

Parmi les quatre grands types de recherche en sciences de gestion que David (2002) distingue (Tableau 14), celle que nous présentons ici s'inscrit dans le premier : l'observation non participante. Son objectif, pour reprendre sa terminologie, est de contribuer à la construction mentale de la réalité sous forme d'un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié en suivant une démarche d'observation non participante, de type interrogation de la réalité par voie d'entretiens.

---

CONCLUSION SECTION 2

---

La posture épistémologique adoptée dans cette recherche est constructiviste. Il ne s'agit pas de "découvrir" une réalité préexistante, immuable et propre à la stratégie d'entreprise ou à la typicité des produits, mais plutôt de "construire" une vision de cette stratégie et de cette typicité afin, dans un premier temps, de contribuer à la construction de ces concepts et ce faisant, dans un second temps, d'enrichir leur compréhension, voire de proposer des moyens d'action. Paradoxalement, il est amusant de noter que la définition de cette posture a été l'occasion de "découvrir" les modes de pensées que nous pratiquons sans trop y avoir fait attention.

La logique de raisonnement suivie est l'abduction (au sens de Peirce). Ce raisonnement part du constat d'une inadéquation entre des observations empiriques et des connaissances antérieures (issues de l'expérience ou de la théorie) et cherche à interpréter ces observations. Dans notre recherche, les données posant problèmes ont trait à la notion de typicité (nature, composante, construction, etc.) et à la stratégie des petites entreprises (différenciation vs distinction).

Selon la typologie de David (2002), cette recherche en sciences de gestion est de type observation non participante car elle vise à contribuer à la construction mentale de la réalité étudiée en suivant une démarche d'observation non participante de type interrogation de la réalité par voie d'entretiens. Pour mener à bien ce type de recherche, un cadre méthodologique peut être utilisé telles que par exemple la démarche ethnographique (Royer et Zarlowski, 2003), la *grounded theory* (David, 2002, Glaser et Strauss, 1967, Royer et Zarlowski, 2003) ou les études de cas (Hlady-Rispal, 2000, Wacheux, 1996, Yin, 2003). C'est cette dernière qui a été choisie pour le programme SUPPLIERS, ce qui a largement déterminé notre choix de la conserver pour notre recherche. Nous développons ce cadre méthodologique dans le chapitre suivant.

## Conclusion chapitre 1

Ce travail de thèse doit être vu comme une organisation de travaux antérieurs ordonnés dans une démarche de construction de connaissances relatives à : la PEAA de terroir, ses clients et leurs relations au sein de filières et de supply chains ; la typicité des produits alimentaires. Sa posture épistémologique est constructiviste car elle vise à “construire” une vision des stratégies de la PEAA et de la typicité des produits alimentaires pour contribuer à leur connaissance. Sa logique de raisonnement est l’abduction car elle vise à interpréter des données empiriques inattendues au regard de connaissances antérieures (issues de l’expérience ou de la théorie).

Concrètement, ces données inattendues ont trait aux notions de typicité et de stratégie de différenciation/distinction, et notre questionnement va chercher à étudier leur relation : comment la typicité de ses produits permet à la PEAA de se distinguer sur un marché différencié ? L’idée directrice est que la typicité des produits alimentaires, loin de se limiter à une codification en amont de la filière dans une stratégie de différenciation sectorielle, est construite au fil de la SC, au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux) en fonction de leurs ressources et compétences et des attentes de leurs clients. *In fine*, la thèse défendue est que la typicité du produit est à la fois moyen et résultante d’une stratégie de distinction de l’entreprise et de ses SC au sein d’un marché différencié.

Les chapitres suivants de cette partie « construction de la recherche » n’ont pas pour objectif de décrire l’organisation démontrant cette assertion, il s’agit de décrire, d’une part, l’organisation qui a permis son émergence et son argumentation, et d’autre part de donner des moyens d’évaluer sa validité.

## Chapitre 2 Méthodologie d'accès au réel

### Introduction

Le chapitre précédent a précisé la manière dont notre recherche a été abordée et sa logique générale. Il s'agit maintenant de définir les méthodes d'accès au réel employées et de justifier leurs choix.

La première section s'intéresse à l'organisation méthodologique générale. Elle décrit les liens de filiation entre notre recherche et le programme SUPPLIERS, et justifie une méthodologie par études de cas. Elle fait également le point sur les cinq composantes clés du design de notre recherche par étude de cas : les questions de recherche ; des propositions de réponse ; l'unité d'analyse ; la logique reliant les données et les propositions ; les critères d'interprétation des résultats.

Ayant défini le choix de procéder par étude de cas, il s'agit ensuite de préciser les modalités de leur construction. Le but de cette construction est d'élaborer dans un souci d'efficacité une représentation du réel en rapport direct avec les questions de recherche. Pour cela, dans une chronologie générale qui n'exclut pas les aller-retour, les informations et les données sont collectées, puis traitées et enfin organisées pour constituer l'étude de cas proprement dite. Ces trois étapes font l'objet des deux dernières sections de ce chapitre et la première du suivant.

## Section 1

### Démarche générale adoptée

---

#### INTRODUCTION

---

L'objectif de cette section est d'indiquer les fondements des choix méthodologiques de notre recherche. En premier lieu, la filiation avec le programme SUPPLIERS est explicitée. La méthodologie par études de cas est ensuite présentée, son choix justifié et les modalités de son application à notre recherche précisées. Enfin, les cinq composantes clés d'un plan de recherche par étude de cas sont présentées et leur contenu spécifique à notre recherche défini.

---

#### § 1. DES CHOIX METHODOLOGIQUES DU PROGRAMME SUPPLIERS A NOTRE RECHERCHE

---

La méthodologie du programme SUPPLIERS est qualitative et abductive. Essentiellement qualitative parce que, en dépit d'un projet d'élaboration d'un modèle causal<sup>244</sup> à partir de LISREL<sup>245</sup>, la collecte des données quantitatives a été effectuée principalement lors d'entretiens semi-directifs, et ces données sont minoritaires au regard des matériaux qualitatifs collectés. Wacheux (1996:88) note d'ailleurs que l'inscription dans un programme de recherche (projet de connaissance collectif) justifie le choix d'une méthode qualitative. Abductive parce que le raisonnement, avec une succession d'aller-retour entre observations, hypothèses et théories, est parti du terrain pour en inférer un certain nombre de propositions. Le cadre théorique élaboré en début de programme, ne l'avait pas été pour être testé, mais pour orienter la recherche<sup>246</sup> (à la manière d'une carte maritime plutôt que d'une voie ferrée<sup>247</sup>) et aviver la sensibilité théorique du chercheur<sup>248</sup>.

---

<sup>244</sup> Modèle causal de l'utilisation et de la performance des technologies de l'information et de la communication pour la production, la distribution et le marketing des produits alimentaires.

<sup>245</sup> LISREL is a procedure for the analysis of Linear Structural Relations among one or more sets of variables and variates.

<sup>246</sup> « *The project starts with a literature review and development of a 'theoretical framework' (WP1A) which will inform and guide the subsequent research* » (Suppliers, 1999:8).

<sup>247</sup> Pour reprendre l'expression de Deslauriers et Kérisit (1997:86), cité par Caillouette (1999:42). Cette métaphore trouve une autre illustration dans Yin (2003:23) avec l'analogie entre le cadrage d'une étude de cas

L'annexe technique du programme posait deux choix méthodologiques clés concernant la manière d'aborder le terrain et de restituer les données : procéder par études de cas multiples dont le nombre a été fixé à six par région d'étude (soit douze par pays)<sup>249</sup> ; construire ces études de cas à partir d'entretiens semi-directifs, auprès des différents acteurs de la supply chain de PEAA (producteurs, intermédiaires, clients finaux et institutions)<sup>250</sup>. Le choix de collecter les données par voie d'entretiens a été déterminé, tout d'abord, par le choix de la méthode d'études de cas pour laquelle ils constituent habituellement la source d'information principale, et ensuite par la nature des informations à collecter, compte tenu du questionnement de recherche qui renvoyait notamment aux représentations et pratiques des chefs d'entreprise. Le caractère semi-directif de ces entretiens a été conditionné par les objectifs du programme : faire parler les chefs d'entreprise aussi librement que possible sur un certain nombre de sujets (histoire de l'entreprise, caractéristiques des produits, dynamique de la supply chain, etc.). Il ne s'agissait pas de chercher ou d'étudier des lois ou des régularités statistiques à valeur universelle, car en sciences humaines et sociales, en particulier en sciences de gestion, ce postulat de stabilité et de permanence est rejeté par les approches constructivistes, et la contextualisation devient non seulement possible mais nécessaire (Wacheux, 1996:87). Dans ce projet de connaissance, il s'agissait d'observer des réponses originales, singulières, à des problématiques qui se répètent (Moriceau, 2000:245).

Notre travail doctoral s'inscrit dans cette perspective et peut être considéré comme un sous-produit du programme SUPPLIERS. A ce titre, il en assume les choix méthodologiques et en fait les préalables nécessaires à ses propres choix. La figure 12 qui décrit l'articulation entre le programme SUPPLIERS et notre recherche montre en effet que ce programme était largement engagé lorsque notre sujet de thèse a émergé. L'essentiel des choix préalables à l'accès au terrain ainsi que le choix de celui-ci et la collecte des données avaient donc été réalisés lorsque ce travail a effectivement débuté.

---

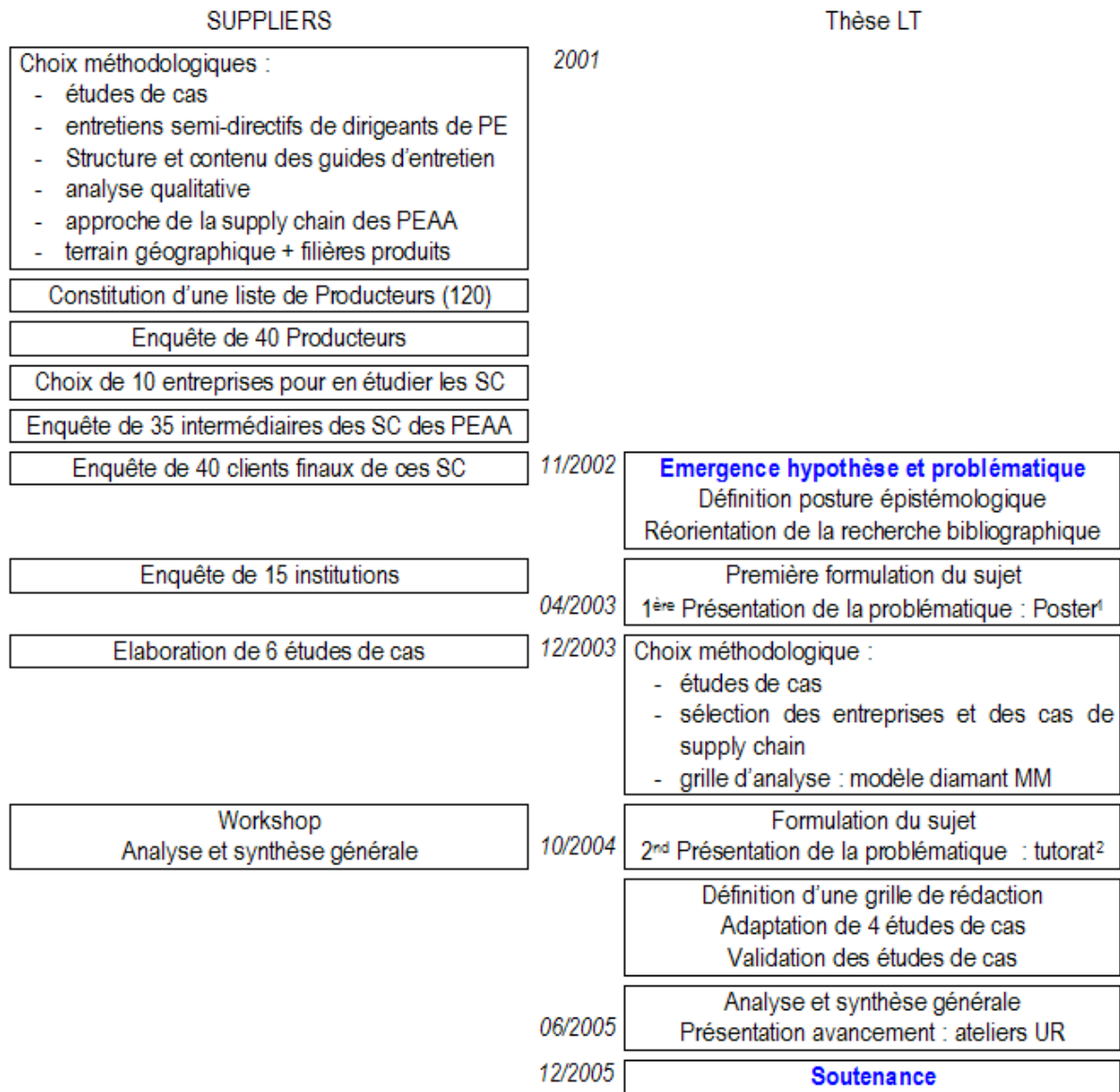
exploratoire et le projet que Christophe Colomb a soumis à la reine Isabella pour qu'elle soutienne son projet de rejoindre les Indes par une autre route.

<sup>248</sup> Strauss A.L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, p. 21 et 300.

<sup>249</sup> « *The research will progress to study the supply chains of the selected product groups in a case study format (identifying and analysing 6 supply chains per region)* » (Suppliers, 1999:8).

<sup>250</sup> « *The case study approach will allow a detailed and integrated study of supply chains, with semi-structured personal interviews being combined with secondary data collection* » (Suppliers, 1999:8).

Figure 12: Déroulement chronologique de la recherche et connexion avec SUPPLIERS



## § 2. LA METHODE DES ETUDES DE CAS

La constitution d'études de cas forme le cœur et le pivot de notre recherche. Ilbery et Maye (2003) ont argumenté ce choix pour SUPPLIERS de la manière suivante : cette méthode excelle pour offrir une compréhension détaillée d'une situation, d'un problème ou d'un objet complexe et offre une puissance explicative importante<sup>251</sup> ; elle est habituellement privilégiée

<sup>251</sup> Hammersley, M. and Gomm, R. (2000). Introduction. In Gomm, R., Hammersley, M and Foster, P. *Case Study Method*. Sage Publications.

quand les questions "comment" ou "pourquoi"<sup>252</sup> sont posées, ou quand le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements (Yin, 2003:9) ; tandis que le domaine d'application des méthodes statistiques est le traitement des situations où le comportement des acteurs est homogène et courant, les études de cas seront privilégiées pour traiter la créativité, l'unicité, l'innovation et prendre en compte le contexte.

Compte tenu de la somme des données accumulées lors des entretiens de chefs d'entreprise, il aurait pu sembler intéressant d'utiliser des outils quantitatifs pour élaborer, par exemple, un modèle causal des stratégies de distinction par la typicité en fonction d'un certain nombre de paramètres. Il a été en effet envisagé d'utiliser les réseaux bayésiens (Trognon, Bousset, Brannigan et Lagrange, 2000) ou les arbres de décisions (Giraud, Amblard *et al.*, 2001) qui permettent de travailler avec des échantillons de taille réduite et des variables qualitatives. Toutefois, les données n'ayant pas été recueillies à cette fin, un biais important aurait été introduit avec la construction des variables et l'interprétation des données d'enquêtes pour constituer le tableau de données. Aussi, pour relire et relier les données permettant de discuter nos interrogations et, *in fine*, d'argumenter notre thèse, la méthode choisie a été l'étude de cas. Cette approche présente en outre l'avantage de permettre un accès au terrain avec « *un minimum de pré-structuration du plan de recherche* »<sup>253</sup>.

L'usage de cette méthode s'est développé dans toutes les disciplines relevant des sciences humaines et sociales. En management stratégique, trois principaux auteurs sont largement cités : Yin (2003)<sup>254</sup> qui traite de la méthode sans privilégier un domaine d'application particulier ; Eisenhardt (1989) et Hlady-Rispal (2000) qui s'intéressent à l'application de cette approche en gestion. Plus qu'une méthode, il s'agit pour ces auteurs d'une "stratégie" de recherche, puissante dès lors qu'elle est utilisée d'une manière rigoureuse. Yin (2003:5) la positionne notamment par rapport à l'expérimentation, l'enquête, l'analyse d'archives, les études historiques.

Dans l'ouvrage de référence sur les études de cas (*Case study research : design and methods*), Yin (2003:13-14) propose la définition analytique suivante : « *Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, en particulier quand les frontières entre phénomènes et contextes ne sont pas clairement*

---

<sup>252</sup> Wacheux (1996:89) précise que "pourquoi" renvoie à des questions de causalités récursives et de configuration, tandis que "comment" s'intéresse aux processus, et à l'enchaînement des événements dans le temps.

<sup>253</sup> Miles et Huberman (1994) cités par Wacheux (1996:92)

<sup>254</sup> Nous utilisons la troisième édition.



évidentes. *L'étude de cas vient à bout des situations dans lesquelles il y a beaucoup plus de variables intéressantes que de données. En tant que résultat, elle repose sur de multiples sources d'information dont les données doivent converger (triangulation). Par ailleurs, elle bénéficie du développement préalable de propositions théoriques pour guider la collecte et l'analyse des données* ». Il s'agit d'une stratégie de recherche complète (comprehensive research strategy) car elle « *comprend une méthode globale qui couvre les aspects de conception de la recherche, de techniques de collecte de données et des approches spécifiques de l'analyse de données* » (Ibid., p.14). Elle propose une démarche structurée dont l'issue est une représentation et une explication d'un phénomène complexe (Hlady-Rispal, 2000, Wacheux, 1996, Yin, 2003) ; les études de cas proposées « *s'auto-suffisent. [...] Les prolongements possibles se situent alors dans un cadre différent et/ou complémentaire* » (Hlady-Rispal, 2000:55). Reprenant et complétant Mac Clintock *et al.* (1979)<sup>255</sup>, Wacheux (1996:96) précise que l'étude des cas permet de : saisir les situations dans leur ensemble ; examiner d'une manière approfondie des processus organisationnels ; comprendre les causalités complexes ; maîtriser progressivement le phénomène étudié (par itérations). Dit autrement, « *elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales (isolé ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs)* » (Wacheux, 1996:89).

Dans cette perspective, l'utilisation des études de cas admet un certain nombre de postulats épistémologiques fondamentaux : l'influence du contexte sur les situations sociales ; les éventuels déterminismes sociaux ne peuvent se réduire à des causalités linéaires ; les acteurs ne sont pas substituables, leurs intentions, leurs capacités d'actions, leurs perceptions des contraintes perçues, et la combinaison de ces éléments doivent être pris en compte car ils sont essentiels à la compréhension des phénomènes observés (Wacheux, 1996:91). Le postulat d'une influence mutuelle entre le chercheur et son terrain est admis ici, bien qu'il ne le soit pas nécessairement par tous les utilisateurs de cette méthode. Pour Hlady-Rispal (2000:46-47), il s'agit du quatrième postulat<sup>256</sup> qui guide l'élaboration d'une étude de cas. Avoir conscience de cette influence mutuelle est la première étape de prise en compte de ce postulat. Les trois autres postulats sont les suivants : 1) la recherche qualitative devrait être

---

<sup>255</sup> Mac Clintock *et al.*, 1979, Applying the Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies : The Case Cluster Method, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, , pp.612-628

<sup>256</sup> « 4) *l'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère avec les phénomènes observés. Il devrait en tenir compte dans la production des informations et de la connaissance.* »

guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques ; 2) elle devrait se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés ; 3) elle devrait se concentrer non sur les explications de faits, mais sur les explications de processus. La rédaction de ce document essaie de montrer que la recherche pratiquée a respecté ces postulats.

---

### § 3. PLAN DE LA RECHERCHE : UNE APPROCHE MULTI-SITES

---

Pour notre recherche, un design de recherche reposant sur une approche d'étude de cas multi-sites<sup>257</sup> a été retenu. Deux raisons essentielles expliquent ce choix : il permet de suivre, à l'instar des expérimentations multiples, une logique de réplication (Yin, 2003:47) et permet également d'étudier les pratiques des acteurs économiques dans des configurations considérées théoriquement comme significativement différentes (trois filières de produits distinctes ; des statuts juridiques coopératifs ou privés ; des tailles d'entreprise variables de 0 à 40 salariés). Ce dernier point qui correspond à une approche synchronique n'exclut cependant pas une approche diachronique (étude d'une unité d'analyse sur la durée), car au travers du discours des chefs d'entreprise interviewés, une large part est donnée à la construction historique du cas. Des débats opposent les tenants des études de cas unique et multi-sites (rapportés par Hlady-Rispal, 2000:79-81). Sans les ignorer, nous considérerons avec Yin (2003:46) que ces deux designs de recherche restent globalement des variantes du même cadre méthodologique.

Yin (2003:21) recense cinq composantes clés du design d'une recherche par étude de cas : les questions de recherche ; des propositions de réponse (éventuellement) ; l'unité d'analyse ; la logique reliant les données et les propositions ; les critères d'interprétation des résultats. Selon cette approche, le design de notre recherche peut être décrit de la manière suivante.

#### ***Questions de recherche***

La question de recherche principale est : comment la typicité de ses produits permet à la PEAA de se distinguer sur un marché différencié ? Dans la mesure où les notions de typicité et de stratégie de distinction font débat, cette question est liée à un faisceau de nombreuses autres questions : qu'est-ce que la typicité ? comment se construit-elle ? quels en sont les

---

<sup>257</sup> Traduction de *multiple-case studies* par Wacheux et Hlady-Rispal (*op. cit.*).

protagonistes ? comment différencier stratégie de distinction et stratégie de différenciation ?  
etc.

### ***Propositions de réponse***

La proposition de réponse à la question principale se formule en ces termes : la typicité est à la fois moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.

### ***L'unité d'analyse***

Délimiter l'unité d'analyse consiste à « *définir ce qu'est le "cas"* » (Yin, 2003:22). Il s'agit de spécifier les situations de gestion étudiées, c'est-à-dire de délimiter « *l'espace à l'intérieur duquel la problématique porte, et sur lequel la méthodologie se déploie* », autrement dit de préciser « *les coordonnées spatio-temporelles du projet* » (Wacheux, 1996:168).

Le cœur de notre recherche porte sur la PEAA, il s'agit donc d'une unité d'analyse. Toutefois, compte tenu de la nécessaire approche systémique pour aborder, d'une part, la construction de la stratégie de la PEAA, et d'autre part, la construction de la typicité tout au long de la SC, un cas se composera également des données relatives à un certain nombre d'entreprises composant la SC de la PEAA étudiée. Selon cette approche, trois types d'entreprises selon leur position dans la SC ont été distingués et enquêtés : producteur (la PEAA pivot du cas) ; intermédiaire de la SC (grossiste par exemple) ; client final (détaillant par exemple). Intermédiaires et clients finaux des SC de la PEAA (qui sont d'ailleurs le plus souvent des PE et souvent même des PEAA) constituent donc des unités d'analyse complémentaires. Yin (2003:42 et 52) parle alors de cas composé d'unités d'analyse encastrées (*embedded unit of analysis*). L'étude de cas multi-sites composée d'unités d'analyse encastrées constituent l'un des quatre type de designs de recherche par les études de cas décrit par Yin (2003).

### ***La logique reliant les données et les propositions***

Il s'agit là de choisir les outils, techniques et modalités d'accès au réel et à sa représentation, et de discuter de ces choix. Notre recherche constructiviste, qualitative et abductive part d'une observation du terrain principalement par des entretiens semi-directifs. Les informations collectées sont traitées en s'inspirant largement de la méthode d'analyse de contenu, de manière à en extraire les données principales qui composeront les études de cas. Ces dernières seront enfin analysées d'une manière verticale (chaque cas est analysé individuellement) et horizontale (analyse inter-cas).

### ***Les critères d'interprétation des résultats***

Les analyses verticales et horizontales des études de cas ne sont pas menées indépendamment de toutes considérations théoriques extérieures. Les données des études de cas sont comparées à un cadre théorique construit tout au long de la recherche. La Partie 1 présente l'essentiel de ce cadre, en particulier le cadre initial de cette recherche. La Partie 3 apporte des compléments bibliographiques substantiels relatifs à la thématique de la typicité.

---

## CONCLUSION SECTION 1

---

La méthodologie de notre recherche a largement été déterminée par celle du programme SUPPLIERS. Le cœur de cette méthodologie porte sur la réalisation d'études de cas dont les données ont été collectées par voie d'entretiens semi-directif. Il s'agit plus précisément d'études de cas multi-sites composés d'unités d'analyse encadrées (chaque cas se compose d'une PEAA pivot et de quelques acteurs de ses SC, intermédiaires et clients finaux).

Les grandes lignes du plan de cette recherche ont été indiquées : questions de recherche ; propositions de réponse ; critères d'interprétation des résultats ; unité d'analyse ; logique reliant données et propositions. Ses trois premières composantes ont déjà été développées précédemment et seront affinées au cours de ce document. Les deux dernières seront développées respectivement au chapitre 1 de la Partie 3 de ce document et dans la section suivante.

## Section 2

# Collecte des informations et des données

---

### INTRODUCTION

---

Yin (2003:14) englobe la collecte des données dans la stratégie de recherche par études de cas, c'est pour cela qu'il donne des indications sur leurs sources et les techniques de collecte. Il mentionne (p.85) les trois principes de la collecte de données permettant de produire des études de cas de haute qualité : l'utilisation de multiples sources d'information<sup>258</sup> ; la création d'une base de données de l'étude de cas ; l'élaboration d'une chaîne d'évidence (de preuve). Le respect de ces principes est important pour les questions de validité du construit et de fiabilité de la recherche.

Pour répondre au premier principe, le programme SUPPLIERS et notre recherche ont utilisé quatre sources d'information<sup>259</sup> : entretiens<sup>260</sup>, documents, observation directe, artefacts physiques. La source principale est constituée par les entretiens car ils ont permis de collecter le plus grand volume d'information, et ont pu être pratiquées systématiquement avec succès. Les autres sources toujours fort utiles en terme de contenus recueillis et de possibilité de croisement avec les données issues des entretiens, n'étaient pas toujours disponibles ou accessibles, voire existantes.

Dans cette section, les sources d'information utilisées sont présentées et discutées : justification de leur choix ; application à notre recherche ; contribution à sa validité et à sa fiabilité. Le premier point traite des sources d'information utilisées, le deuxième se focalise sur la méthode des entretiens semi-directifs, et le troisième décrit leur application dans le cadre de notre recherche.

---

<sup>258</sup> Afin d'utiliser un vocabulaire adapté à notre posture constructiviste, nous traduisons par "information" ce que Yin note *evidence*, et qui pourrait être traduit sans interprétation par "preuve".

<sup>259</sup> Yin recense six types de sources d'information : documents, archives, interviews, observation directe, observation participante, artefacts physiques (Yin, 2003:83).

<sup>260</sup> Yin utilise le terme *interview*, mais les textes français lui substituent généralement entretien. Cependant nous parlerons d'interviewé et d'intervieweur, et parfois, selon le contexte, d'enquêté et d'enquêteur.

---

## § 1. DOCUMENTS, OBSERVATION DIRECTE, ARTEFACTS PHYSIQUES

---

Réaliser des études de cas sur la seule base d'informations collectées lors d'entretiens est techniquement possible mais peu recommandé car elle implique différentes hypothèses affectant la validité du construit de la recherche et la fiabilité des résultats. En effet, aussi sincère et transparent que soit l'interviewé, ce qui n'est pas toujours le cas, son discours ne sera pas exempt de lapsus et d'oublis. De même, l'intervieweur, aussi rigoureux soit-il, pourra négliger certaines informations pour ne pas les avoir fait formuler à l'interviewé, ou pour ne pas les avoir saisies au moment où elles ont été formulées. L'accès à d'autres sources de données permettra de confirmer ou de relativiser les informations issues des entretiens, voire de les remettre en question. Il permettra également au chercheur de disposer d'une base de données plus riche pour chacun des cas étudiés. Cela est important dans les recherches inductives car le chercheur n'a guère idée de la valeur relative de chaque information avant au moins un certain avancement de sa collecte, si ce n'est avant même l'étape d'analyse des données.

Trois types de sources d'information autres que les interviews ont été utilisés pour cette recherche : documents, artefacts physiques, observation directe.

### A) LES DOCUMENTS

Par documents nous entendons des informations écrites ou des images qui concernent l'entreprise ou/et ses produits, sans être observées directement sur le site de l'entreprise (observation directe) ou sur les produits eux-mêmes (artefacts physiques). Prenant la forme de documents papier ou Internet, ils ont été réalisés sous la direction de l'entreprise ou non. Le tableau 15 donne quelques exemples de documents compulsés, suivant leur forme et leur origine.

Chronologiquement, la possibilité d'accéder à ces documents est variable. D'une manière générale, les documents papier produits par l'entreprise enquêtée ont été collectés lors de l'entretien, tandis que pour les autres, leur collecte et étude ont pu précéder l'entretien. Toutefois, dans certains cas, des plaquettes d'entreprise ou de produits ont été lues avant car collectées préalablement dans un magasin, un office de tourisme, ou dans la salle d'accueil/attente de l'entreprise.

Tableau 15 : Exemples de documents collectés selon sa forme et son origine

	Réalisation sous la direction de	
	l'entreprise	une autre structure
Documents papier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette d'entreprise</li> <li>- Plaquette produits</li> <li>- Tarifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Article de presse</li> <li>- Décret d'AOC</li> <li>- Mémoires et rapports de stage</li> <li>- Publications professionnelles ou scientifiques</li> <li>- Plaquette de promotion de produits régionaux</li> </ul>
Documents Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site web</li> <li>- Textes en ligne</li> </ul>

## B) LES ARTEFACTS PHYSIQUES

Nous considérons les produits de l'entreprise ainsi que leurs emballages et sur-emballages comme des artefacts physiques. Ces sources d'information sont particulièrement intéressantes dans notre recherche, car les produits et leurs caractéristiques y ont une place essentielle. Deux modes d'accès aux informations véhiculées par ces artefacts se distinguent : la lecture des textes, formes et images ; la dégustation. Selon les études de cas traitées, les produits n'étant pas les mêmes (vin, fromage, viande) et destinés à des marchés différents (magasins spécialisés, vente à la coupe, préemballé, marque distributeur ou de producteur, etc.), la richesse des informations provenant de cette source a été très variable.

Bien qu'apparemment figés, la gamme de produits ainsi que les produits eux-mêmes connaissent des évolutions au cours du temps traduisant des évolutions du positionnement des produits ou/et de leur expression. Lorsque cela a été possible les informations correspondantes ont été collectées.

La lecture des textes, formes et images se fait à trois niveaux :

- tout d'abord, indépendamment de tout contexte (autant que faire se peut) : comment se présente le produit ? que dit-il ? que suggère-t-il ? quels sentiments inspire-t-il ? quelles évolutions pour la gamme de produits de l'entreprise, le produit lui-même et son emballage ?
- ensuite, en rapport avec le discours du dirigeant de l'entreprise et les autres sources d'information.
- enfin, en le confrontant aux produits concurrents.

Cela signifie que les informations issues des artefacts doivent nécessairement être croisées avec les autres sources d'information en particulier les documents et les discours des acteurs de la supply chain.

Chronologiquement, le moment d'observation des artefacts s'est adapté aux opportunités du terrain. Pour certaines interviews, les produits de l'entreprise étaient déjà relativement bien connus, pour d'autres, ils étaient totalement inconnus.

### C) LES OBSERVATIONS DIRECTES

A la différence du document et de l'artefact, l'observation directe est construite par le chercheur. Aussi, puisqu'il s'agit d'observer des sites et des pratiques *in situ*, il serait plus judicieux de qualifier cette source de "sites et pratiques" (tels qu'ils se sont laissés observer par l'enquêteur).

Les sites observés étaient ceux de l'entreprise et de points de vente de ses produits. Plus précisément, il s'agissait de l'environnement local de l'entreprise (cadre et accessibilité), la conception, la propreté et l'esthétique de ses abords, bureaux, atelier, entrepôt et point de vente (conception du caveau, de la salle de restaurant, ou du magasin ; merchandising du produit dans le rayon et place du rayon dans le magasin).

Les pratiques observées étaient celles des acteurs croisés sur les sites de production ou de vente. Il s'agissait d'ouvriers, d'employés et de cadres divers (notamment livreur, metteur en rayon, télévendeur, caissière, serveur, etc.) des acteurs de la SC de l'entreprise, mais également de clients/consommateurs (la "ménagère" ou le couple de retraités faisant leurs courses dans le magasin enquêté, ou les hôtes du restaurant enquêté).

Selon la disponibilité de l'enquêteur et de l'enquêté, ces observations ont été plus ou moins larges (ateliers et entrepôts n'ont pas toujours été visités) et plus ou moins longues (le temps d'accéder au site et de le quitter ; ou visite guidée par le dirigeant de l'entreprise).

L'observation directe a été systématique mais opportuniste en ce sens que si le chercheur est constamment en éveil dans l'univers qu'il traverse à l'occasion de ses enquêtes, il tendra à ne noter que des éléments et des événements fortement saillants. En d'autres termes, cette source d'information n'a pas fait l'objet d'un guide d'accès et d'exploitation. Certaines de ces observations ont été formalisées à l'occasion de prises de notes durant la phase d'enquêtes, d'autres ont été puisées dans les souvenirs de l'enquêteur, lors de la phase d'analyse des données et de construction des études de cas.



Nous incluons dans les observations directes les discussions informelles avec les personnels ou les clients des entreprises enquêtées. Ce sont des échanges qui se forment incidemment lors de l'attente du dirigeant pour l'entretien, de la visite de l'entreprise, de l'observation d'un rayon, de l'achat du produit dans un point de vente enquêté ou non, etc. Moments brefs mais qui peuvent être utiles pour l'entretien à venir, et, dans tous les cas, pour enrichir la collecte des données.

De même que pour les documents et les artefacts, ces observations ont été réalisées à différents moments. Autant que nous l'ont permis les configurations horaires des journées d'entretien, les enquêtes des PEAA ont été précédées par la visite d'au moins un point de vente de ses produits.

#### D) APPORTS ET IMPORTANCE DE CES SOURCES D'INFORMATION

Nous avons considéré ces sources d'information comme complémentaires aux entretiens, ceux-là devant fournir l'essentiel de l'information. Cette notion de complémentarité s'exprime de trois manières distinctes selon le rôle additif, confirmatoire ou de mise en contexte qu'elles offrent.

Le rôle additif de ces sources est leur capacité à donner à l'intervieweur des informations :

- auxquelles un entretien ne donne pas accès (forme réelle du produit, évolution de son étiquetage, position effective dans un magasin face à un concurrent, ce qu'en dit un consommateur lambda, la situation touristique du site de production ou de vente, etc.). Il s'agit là d'un réel complément d'information.
- qui viennent faire écho à celles qu'il n'avait pas pleinement perçues durant l'entretien (la difficulté d'accès au site de production pour un transporteur routier, les problèmes de palettisation, la tenue du produit en rayon, etc.). Il s'agit là du renforcement de l'importance d'une information ;
- manquantes faute de les avoir demandées durant l'entretien (tarifs, éléments de l'historique de l'entreprise ou de la région, etc.). Il s'agit là d'un moyen de "repêchage" d'information ;
- qui n'auraient peut-être pas été abordées par l'interviewé, sans leur connaissance préalable par l'intervieweur (présence du produit dans tel magasin, étiquetage du concurrent, positionnement prix, PLV, etc.).

Leur rôle confirmatoire vient de leur capacité à confirmer ou relativiser, voire infirmer, les informations collectées par entretien, mais également par chacune des autres sources

d'information. D'un point de vue méthodologique, ce rôle justifie à lui seul l'usage de multiples sources d'informations. Il permet de renforcer significativement la validité du construit de la recherche et sa fiabilité.

Leur rôle dans la mise en contexte de l'intervieweur, peut-être moins mentionné dans la littérature, est également très utile pour la validité interne de la recherche. L'entretien est à la fois un moment très court pour la collecte de l'information et un moment intense pour l'intervieweur car il lui demande beaucoup d'attention pour maîtriser le temps, faciliter l'expression de l'interviewé, tout en parcourant les différents points du guide d'entretien. Aussi, pouvoir s'imprégner du sujet (quelle est cette entreprise ? quels sont ses produits ? Quel est son environnement ?, etc.) et nourrir son questionnement (l'entreprise ne semble avoir qu'un gros concurrent, va-t-elle l'évoquer ? comment gère-t-elle cette concurrence sur le marché local ? par exemple, etc.) avant l'entretien, nous semblent faciliter significativement l'immersion dans l'entretien et la pertinence dans son animation.

---

## § 2. LA METHODE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

---

L'entretien est l'une des six sources d'information que Yin (2003) recense pour les études de cas. Toutefois, de même que pour la source "observation directe", plutôt que de considérer l'entretien comme source d'information, il vaudrait mieux parler du "discours de l'interviewé" puisque c'est lui qui porte l'information. L'entretien est seulement un moyen de produire ce discours et de le recueillir, dans des conditions scientifiquement acceptables.

Le choix d'utiliser une méthode d'entretien et de considérer cette source d'information comme la plus importante dans notre recherche, repose sur le fait que, malgré les limites inhérentes à ce mode d'approche de "la réalité", l'entretien est reconnu comme pertinent et l'un des plus efficaces pour accéder à une connaissance (si ce n'est objective, tout du moins soutenable) des pratiques et des représentations des chefs d'entreprise (Ruquoy, 1995:62-63). Il offre, à la fois, l'accès le plus direct à la pensée du dirigeant de l'entreprise et un accès à la source d'information la plus riche et la plus profonde, compte tenu de notre problématique : le discours du dirigeant de l'entreprise. Il faut noter ici que si le discours de l'interviewé est encouragé dans et pour sa singularité, c'est d'abord en tant que représentant d'un groupe social que l'individu est interrogé (Ruquoy, 1995:59).

Parmi les différents types possibles (Ruquoy, 1995), l'entretien semi-directif a été retenu dans cette recherche. Dans un premier temps, cette section expliquera ce choix, précisera le

fondement et les principes de la méthode et indiquera quels en sont les avantages et limites. Dans un deuxième temps, l'application concrète de ce choix méthodologique sera décrite et discutée.

#### A) CHOIX DE LA METHODE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Dans la présentation de la source d'information "interviews", Yin (2003:89-90) se veut très pragmatique en recommandant seulement que tout au long de l'entretien, l'intervieweur s'assure à la fois d'obtenir des réponses à son questionnement de recherche (suivre sa ligne d'enquête) et que ces réponses soient obtenues d'une manière non biaisée. Garantir le respect de ce deuxième point est crucial pour la valeur de la recherche, mais Yin est peut disert sur les méthodes d'entretien. Il indique que les interviews les plus courantes pour les études de cas sont de nature *open-ended* (c'est-à-dire qu'elles se composent de questions ouvertes) et précise que l'intervieweur doit utiliser des questions "amicales" et "non menaçantes" (n'est-ce pas une évidence en sciences sociales ?). Il envisage différents types d'interviews, dont des entretiens assez fortement structurés se rapprochant du style des enquêtes formelles, mais il n'évoque clairement ni la non-directivité ni la semi-directivité pour la collecte des données. Pourtant, ces dernières approches sont couramment utilisées en sciences sociales et semblent particulièrement adaptées aux recherches inductives, qualitatives et à base d'études de cas.

Les approches non-directive et semi-directive rejettent l'hypothèse d'objectivité de la collecte de données lors d'un entretien directif. Pour elles, lors d'un tel entretien, les questions "tuent" les réponses de plusieurs manières : trop nombreuses ou trop directes, elles conduisent à des réponses superficielles, soit par manque de temps pour leur pleine expression, soit par réaction de protection/défense ; trop nombreuses et trop directes, elles génèrent des réponses qui révèlent plus la logique et les schèmes de l'enquêteur que ceux de l'interviewé lui-même. En revanche, elles proposent une méthodologie d'entretien permettant de collecter des informations de qualité pour un travail d'induction. Contenu et forme de ces informations sont en effet réputés théoriquement exempts de l'influence de l'enquêteur (Evrard, Pras *et al.*, 1993, Ruquoy, 1995). Ce qui signifie que, pouvant faire sens, ils pourront être tous deux étudiés : les composantes de ce qui est dit et leur organisation dans le discours (associations d'idées notamment) ; la manière de dire les choses (vocabulaire, sentiments exprimés, etc.). En outre, l'extrême richesse (détails, expressions de paradoxes, etc.) et profondeur (allant au-delà du superficiel, des évidences, etc.) des informations recueillies permettent de disposer d'une base d'inférence conséquente et relativement solide. Ainsi, par leur nature et leur

volume, les informations ainsi collectées nourrissent de nombreuses inférences et conduisent à la proposition d'hypothèses de réponses à des questionnements commençant par "comment" et "pourquoi", d'où le choix de ce type d'approche.

D'un point de vue opérationnel, l'usage d'entretiens non-directifs en recherche présente l'inconvénient majeur pour le chercheur de ne pouvoir aborder qu'un seul sujet par entretien et seulement sous les angles qui viendront alors à l'esprit de l'interviewé. C'est pourquoi, en sciences sociales, et en particulier en sciences de gestion, on lui préfère l'approche semi-directive qui, tout en respectant un certain nombre de ses principes (voir paragraphe suivant), permet d'aborder d'une manière approfondie, plusieurs sujets et ainsi de constituer une base d'informations pertinentes pour des études de cas.

A l'instar de la présentation qui pourrait être faite des formules mathématiques sur lesquelles reposent un outil d'analyse statistique, le fondement et les principes de la non-directivité, puis ses adaptations et conditions d'application comme outil de recherche, et enfin ses avantages et limites, sont présentés successivement dans les points suivants.

## B) FONDEMENT ET PRINCIPES DE LA METHODE DE NON-DIRECTIVITE

La méthode des entretiens prend ses sources d'abord dans le champ de la sociologie puis dans celui de la psychologie clinique. En sociologie, son usage comme outil de recherche remonte à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle avec le courant des "biographiques orales". Pour son précurseur, W. Dilthey, « *le social ne pouvait être appréhendé que par une approche compréhensive : il s'agissait de déchiffrer le sens que l'être humain donne à son action* » (Ruquoy, 1995:64). L'apport de la psychologie clinique, au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, avec C. Rogers (1968) et son principe de non-directivité dans les entretiens thérapeutiques, est la seconde source principale du développement méthodologique des entretiens (entretien semi-directif principalement) dont l'application s'observe en particulier dans le domaine des sciences de gestion. Les paragraphes suivants en présentent les principes essentiels.

C'est à partir des années 40 que Carl Rogers<sup>261</sup> développa en psychothérapie la méthode de non-directivité. Grossièrement, elle consiste pour le psychothérapeute à laisser son patient

---

<sup>261</sup> Pour la rédaction de cette partie nous nous sommes appuyés principalement sur l'ouvrage de Rogers (1968), *Le développement de la personne*. Cet ouvrage, destiné aux étudiants et aux professionnels de la psychologie, est présenté comme l'ouvrage majeur qui a contribué à la diffusion de la non-directivité chez les lecteurs de langue française. Notons toutefois que l'expression de "non-directivité" ne semble être employée que deux fois (dans la préface écrite par M. Pagès et la quatrième de couverture) et que si Rogers a développé cette méthode et a utilisé

parler librement de ses problèmes et à ne jamais intervenir qu'à la manière d'un miroir. Ainsi, non-directivité veut dire que le thérapeute (ou l'intervieweur) ne dirige pas le client/patient (ou l'interviewé), mais se concentre sur la facilitation de l'expression de celui-là. La discussion n'est cependant pas une succession de phrases prononcées au hasard, elle est en fait dirigée par le client/patient dans un but bien précis. Le client/patient vient en effet à la rencontre du thérapeute parce qu'il a «*un désir inquiet et ambivalent de se connaître ou de se transformer, provenant d'une difficulté ressentie dans l'affrontement de l'existence*» (Rogers, 1968:103). Dans ce cadre, cinq conditions sont essentielles à la réussite d'une relation d'aide en thérapie (*Ibid.*, pp.203-204). Deux relèvent du client et les trois autres doivent être remplies par le thérapeute :

1. Le client est face à un problème et, « *avide d'apprendre à le résoudre* », s'adresse à un psychothérapeute pour l'aider à le résoudre lui-même.
2. La congruence du thérapeute: dans la relation thérapeutique, celui-ci « *doit être exactement ce qu'il est et non pas une façade, un rôle ou une prétention [...]. Il est lui-même, librement, profondément et de façon consentante, éprouvant effectivement ses sentiments et ses réactions et en possédant une conscience aiguë dans le temps même où ils apparaissent et se modifient* ».
3. Une considération positive inconditionnelle du client par le thérapeute. « *... que le thérapeute porte une attention chaleureuse au client. Une attention qui ne soit pas possession, qui ne demande aucune gratification personnelle. C'est une manière d'être qui manifeste simplement : "je vous porte attention" et non pas "je vous porte attention à condition que vous vous comportiez de telle ou telle manière"* ». Il s'agit d'une "acceptation" du client et non d'une évaluation.
4. Une compréhension "empathique" du client par le thérapeute. Il s'agit d'éprouver « *une compréhension exacte, "empathique", du monde de son client, comme s'il le percevait de l'intérieur. Sentir le monde privé du client comme s'il était le nôtre, mais sans jamais oublier la qualité de "comme si" - telle est l'empathie* ».
5. Le client éprouve à un certain degré la congruence, l'acceptation et l'empathie du thérapeute. « *Il ne suffit pas que ces conditions existent chez le thérapeute, elles doivent, à quelques degrés, avoir été communiquées avec succès au client* ».

---

ce terme dans certains articles, il parle plus généralement de "thérapie centrée sur le client" (ce qui donne à cette formulation une allure très marketing).

### C) L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF COMME METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section s'interroge sur l'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données dans le cadre d'un travail de recherche. Quelles différences essentielles existent entre la non-directivité en psychothérapie et l'entretien semi-directif? Quelles sont les techniques associées à la semi-directivité? Quelles sont les règles à suivre d'un point de vue opérationnel? Quel est le statut des données recueillies?

#### **1) DE LA NON-DIRECTIVITE EN PSYCHOTHERAPIE A L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

En sciences sociales, en gestion notamment, l'approche non directive a été intégrée à la palette des méthodes d'accès au réel car elle permet à l'intervieweur de recueillir des informations d'une grande richesse et d'une grande profondeur. Toutefois, elle a nécessité un certain nombre d'adaptations car la relation intervieweur-interviewé n'est pas une transposition exacte de la relation thérapeute-patient. Il existe en effet une contradiction « *entre l'orientation non-directive et l'emploi d'entretiens non-directifs comme instruments de recherche sociale [...]. Dans un cas, le but de l'interview est fixé par le client lui-même et le thérapeute ne cherche pas à l'influencer. Dans l'autre, c'est l'interviewer qui fixe le but* » Pagès (1979)<sup>262</sup>. Et, ce faisant, dirige l'entretien afin d'obtenir les informations qu'il cherche, on parle alors d'entretien semi-directif.

Si la non-directivité n'est donc pas assurée, les conditions nécessaires à l'expression non-superficielle de l'interviewé restent valables et recherchées. La première condition posée par Rogers est adaptée de la manière suivante : l'interviewé est légitimé dans son rôle d'interviewé (l'intervieweur le reconnaît comme ayant toutes les compétences pour s'exprimer sur le sujet, et lui fait savoir) et reçoit librement l'intervieweur pour lui parler de son activité. Dans la pratique, la vérification de cette condition est assurée par l'acceptation de l'interviewé de participer à des entretiens d'une durée pouvant dépasser une heure. Les quatre autres conditions ne changent pas (la congruence de l'intervieweur, sa considération positive inconditionnelle et sa compréhension "empathique" du client, et leur perception par l'interviewé). Remarquons toutefois, que dans le domaine de la gestion d'entreprise, la relation consultant-chef d'entreprise présente une configuration d'une grande similarité avec celle du thérapeute-client/patient.

---

<sup>262</sup> Pagès M., 1979, *L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale*, Paris: Dunod, p112, cité par Quivy et Van Campenhoudt (1995:68).

Le corollaire de l'inversion de la relation entre les interlocuteurs de l'entretien est le problème du choix de la personne à interroger. Il s'agit là d'un élément déterminant de la valeur des résultats de l'application de la méthode. Ces personnes doivent être à même de contribuer à la recherche par leur discours, mais en même temps se sentir capables et reconnues dans ce rôle. Si l'on peut considérer a priori qu'elles le sont pour le premier point, sur la base de la présélection de leur entreprise et de leur statut de dirigeant, la prise de contact téléphonique puis la phase initiale de l'entretien permettront de s'en assurer pour les deux autres points, voire de renforcer les interviewé dans ce sentiment.

## 2) TECHNIQUES ASSOCIEES A LA SEMI-DIRECTIVITE

A la technique rogérianne de non-directivité sont associées les techniques de non-structuration et de reformulation. La première subit également quelques adaptations, qui conduisent à l'élaboration de guides d'entretien semi-structurés. Au-delà de la prise de contact et de la prise de congé, deux extrémités de l'entretien, ces guides prévoient un certain nombre de passages obligés dans la discussion, de manière à ce que l'interviewé puisse aborder les sujets pour lesquels l'intervieweur souhaite collecter des informations. Semi-directivité et semi-structuration sont donc complémentaires.

La technique de reformulation n'est quant à elle pas modifiée car en permettant à l'intervieweur d'exprimer son acceptation de l'interviewé et son empathie pour lui, elle est essentielle pour l'*inciter* à approfondir son discours. Notons ici que Rogers (1968), pour ce qui relève de la psychothérapie, comme la littérature qui traite des apports de la non-directivité en sciences sociales, utilisent plutôt le verbe *faciliter*. Pourtant, la situation est significativement différente. Dans une relation d'aide psychothérapique, le terme *facilitation* fait sens car c'est le patient qui est l'acteur principal de son évolution et pourra faire appel à son psychothérapeute de multiples fois, sur des périodes souvent longues. Tandis que dans une relation d'entretien semi-directif, l'intervieweur fait en sorte d'obtenir des réponses à ses questions (qu'il ne peut poser que d'une manière indirecte), qui soient les plus profondes possibles dans un temps qui est compté. Il s'agit donc, à notre avis, plus d'*inciter* que de simplement faciliter l'expression. Cette remarque est à associer avec deux remises en question de la non-influence du thérapeute sur son patient affirmée par Rogers. Tout d'abord celle de Pagès (1968)<sup>263</sup> que nous partageons pleinement : « *La non-directivité n'est pas dans l'absence du désir d'influencer mais dans la disponibilité à être influencé en retour. C'est par*

---

<sup>263</sup> Préface de Rogers (1968:XII).

*une ligne brisée que le dialogue et le changement s'établissent et non dans une sorte de fusion instantanée* ». Puis celle de (Kandel, 1972, Truax, 1966)<sup>264</sup> qui, après avoir étudié des entretiens de Rogers et de ses clients, considèrent que la "non-directivité" ne serait qu'apparente, et qu'un entretien devrait toujours être considéré comme un processus d'influence car le thérapeute encourage ou dissuade l'expression de certains souvenirs et affects. Cette critique adressée à la non-directivité est en fait, dans la mesure où il ne s'agit pas d'influencer le contenu même de ce qui aura été dit, un principe de la semi-directivité. Organiser les conditions nécessaires à l'expression la plus claire et libre de l'interviewé sur les sujets intéressant le chercheur relève en effet de l'influence indispensable à un bon recueil de données. Dans le cadre du respect de l'interviewé qui a consenti à se prêter au jeu, la subtilité de l'influence de la semi-directivité est d'être réalisée de sorte que, dans le meilleur des cas, elle ne soit pas perçue par l'interviewé, et dans le plus défavorable, qu'elle ne suscite pas de résistance de sa part. Mais au final, l'interviewé restant libre de dire ce qu'il veut et de la manière qu'il souhaite, le chercheur aura plus à craindre les rétentions d'information qu'un discours convenu.

La reformulation est l'une des interventions possibles du thérapeute ou de l'intervieweur mais pas la seule ; la non et la semi-directivité n'interdisent pas toute intervention lors de l'entretien, au contraire certaines sont indispensables dès lors qu'elles présentent une certaine neutralité, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas de nature à susciter des inférences de contenu. Dans le cadre des entretiens semi-directif en sciences sociales, Ruquoy (1995:79-80) en liste deux types : les interventions relatives au contenu du discours ; les interventions de nature incitative. Parmi les premières se distinguent : les questions issues du guide d'entretien qui permettent de balayer le sujets de recherche ; les reformulations sous forme de clarification ou de résumé ; les « interprétations » qui permettent de susciter certains approfondissements facilitant la compréhension (« *mais ne pensez-vous pas que votre réaction s'explique par...?* », « *considérez-vous que vous vous êtes trouvés dans les mêmes conditions que précédemment ?* »). Certaines de ces interventions sous forme d'interprétations sont dans une position limite par rapport au principe de non-directivité. Parmi le second type d'interventions (incitatives) dont le but est d'encourager le sujet à préciser sa pensée, à poursuivre et à approfondir son raisonnement, se distinguent : les expressions brèves (« *je vois* », « *Hum ! hum !* », « *je comprends* », etc.) ; les demandes neutres d'informations complémentaires (« *Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet* », « *par exemple* », « *ce que vous dites est*

---

<sup>264</sup> Cité par Ruquoy (1995:66).



*intéressant* », « *C'est-à-dire* », etc.) ; les manifestations d'incompréhension volontaire (« *que voulez-vous dire* », « *pouvez-vous expliquer davantage...* », etc.) ; la technique du miroir (répéter le ou les derniers mots du locuteur pour en quelque sorte réamorcer son discours) ; la technique du reflet (l'intervieweur verbalise l'expression d'une émotion qu'il a perçue chez l'interviewé afin de lui permettre de relancer ou/et d'approfondir son discours : « *cela semble vous déplaire ?* », « *cela vous pose problème ?* », etc.).

Tableau 16 : Entretiens semi-directifs : Règles à suivre et contraintes pratiques

<b>Règles à suivre</b>	<b>Les contraintes pratiques</b>
Poser le moins de questions possible et toujours de la manière la moins directe possible. Il ne s'agit pas d'un interrogatoire.	Il faut pourtant obtenir certains chiffres : chiffre d'affaires, effectif salarié...
Formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible. L'interviewé doit pouvoir exprimer sa propre "réalité" dans son langage, avec ses catégories conceptuelles et ses cadres de référence. Pour cela, l'intervieweur doit utiliser la technique de relance et ne pas craindre les silences.	La lecture d'ouvrage sur la conduite de tels entretiens n'est pas suffisante pour assurer à l'intervieweur la maîtrise ces règles. Seules la pratique et son analyse permettent à l'intervieweur de tendre vers le respect de ces règles.
S'abstenir de s'impliquer soi-même dans le contenu de l'entretien.	La non-implication, le non-acquiescement ou la non-réprobation par exemple, s'entendent à la fois d'une manière verbale et non verbale (Weil et Tompakow, 1989).
Veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats.	La maîtrise de ce point n'est cependant pas du seul ressort de l'intervieweur (à la différence du thérapeute qui reçoit dans son cabinet) et celui-ci devra "faire avec" un cadre, un nombre de personnes, les bruits éventuels qui constituent le quotidien de l'interviewé, voire des interruptions téléphoniques...
Enregistrer les entretiens. Car la prise de notes systématique et intégrale est incompatible avec l'attention nécessaire à la facilitation de l'expression de l'interviewé.  La prise de notes doit se borner à celle dont il a besoin pour l'animation de l'entretien.	L'enregistrement est généralement bien accepté par l'interviewé et celui-ci oublie vite la présence de l'appareil.  L'intervieweur devra faire confiance au bon fonctionnement de son appareil, afin de l'oublier lui aussi.  Une prise de notes, malgré la présence d'un appareil d'enregistrement, peut être interprétée par l'interviewé comme un message. L'intervieweur doit donc veiller à la manière dont il le fait.

Source : d'après Quivy et Van Campenhoudt (1995), et Ruquoy (1995)

Comme le note Grawitz (2001:761), si l'entretien « repose sur l'idée que pour savoir ce que pensent les gens, il suffit de leur demander », la pratique montre qu'il s'agit moins d'une technique que d'un art. En effet, il « constitue un processus d'interaction entre X [l'enquêteur] et Y [l'enquêté] et si les informations vont de Y vers X, la valeur de la communication, elle, dépendra de X autant, sinon plus que de Y ». Cette méthode n'est donc pas simple d'utilisation et sa maîtrise ne s'acquiert pas aisément. Cela conduit à s'interroger sur l'instrument d'observation que cette méthode requiert : le chercheur lui-même. Aura-t-il été capable d'avoir suivi les règles de la semi-directivité tout au long des entretiens ? En science de gestion, le chercheur a pu étudier cette méthode mais ne l'a pas nécessairement pratiquée ou ne la pratique pas régulièrement. Un entraînement est donc fort utile, sinon nécessaire. On distingue pour cela des exercices à la non-directivité et des tests à blanc du guide d'entretien et de mise en situation.

### **3) SIX REGLES OPERATIONNELLES POUR LA REALISATION D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS**

D'un point de vue opérationnel, l'intervieweur doit respecter six règles indispensables (Quivy et Van Campenhout, 1995, Ruquoy, 1995). Elles sont résumées dans le tableau 16 et commentées au regard de notre pratique:

### **4) LE STATUT DES INFORMATIONS RECUEILLIES**

La semi-directivité repose sur l'acceptation de la subjectivité de l'interviewé ; « ce qui est dit renseigne d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours » (Ruquoy, 1995:59). Elle repose également sur l'acceptation de la subjectivité de l'intervieweur. Celle-ci existe notamment du fait du corollaire de la congruence (deuxième condition à la réussite d'une relation d'aide en thérapie). Rogers (1968:239) l'évoque ainsi : « si un individu est à un moment donné entièrement congruent, comme son expérience physiologique réelle est exactement représentée dans sa conscience et comme sa communication est exactement congruente avec sa conscience, sa communication ne peut dans ce cas jamais exprimer un fait extérieur. S'il est congruent, il ne peut pas dire : "cette pierre est dure", [...]. La raison en est que nous ne faisons jamais l'expérience de "faits" de ce genre. La conscience exacte de l'expérience devrait toujours être exprimée sous forme de sentiments, de perception, de déclaration se rapportant à un cadre de référence interne. [...], à proprement parler, je ne sais pas que la pierre est dure, même si je suis tout à fait sûr que mon expérience me dit qu'elle est dure si je tombe dessus (et même alors je puis

*permettre aux physiciens de la percevoir comme une masse très perméable d'atomes et de molécules en mouvement). Si une personne est profondément congruente, il est clair que l'ensemble de sa communication se place nécessairement dans un contexte de perception personnelle* ». Les méthodologies qualitatives ne visent pas l'objectivité des résultats, elles tendent seulement à assurer une démarche la plus objective possible (Ruquoy, 1995:59).

#### D) AVANTAGES ET LIMITES DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Cette section résume les avantages de la méthode des entretiens semi-directifs et en présente les limites. La place relativement large accordée aux limites ne doit cependant pas faire oublier que dans cette recherche, elles ont été assumées et reconnues de moindre importance faces aux avantages de la méthode.

##### **1) AVANTAGES**

Relativement à d'autres formes d'entretiens ou d'enquêtes, l'entretien semi-directif présente deux avantages principaux, il :

- limite l'influence de l'intervieweur sur l'interviewé. En posant peu de questions et de manière à limiter les réactions défensives, il :
  - respecte le cadre de référence de l'interviewé (son vocabulaire, ses expressions, ses catégories mentales) et lui permet d'aborder les sujets dans l'ordre qui lui convient (ce qui peut faire sens) ;
  - limite les problèmes de compréhension des questions par l'interviewé ;
  - limite les biais d'acquiescement ;
- permet de recueillir des informations d'une grande richesse et d'une grande profondeur en :
  - facilitant leur expression libre ;
  - assumant leur caractère contextuel et en le valorisant.

## 2) LIMITES

Les limites peuvent se décrire selon les trois étapes de la mise en œuvre de cette méthode : conditions préalables ; conduite des entretiens ; qualité des informations collectées.

### a) Conditions préalables

Cette méthode est puissante mais complexe et exigeante. Pour une mise en œuvre sérieuse dans le cadre d'une recherche, elle requiert de la part de l'intervieweur une certaine expérience de la non-directivité et une aptitude pour l'écoute. Dans la mesure où il anime l'entretien, il doit également posséder une maîtrise théorique et pratique du sujet d'étude<sup>265</sup>.

### b) Conduite des entretiens

La qualité des informations recueillies peut varier selon la qualité de la relation établie et le contexte de l'entretien (en particulier le contexte personnel de l'interviewé).

Un entretien semi-directif est non reproductible (parcours de la discussion ; informations collectées). La collecte des informations se faisant à l'avenant, le contrôle des données manquantes est donc difficile à ce stade et impossible pour les variables qui n'ont pas été définies au préalable.

La durée nécessaire à la réalisation de l'entretien (une à plusieurs heures) a deux types de conséquences :

- la disponibilité qu'il exige est une cause importante du refus de participation des chefs d'entreprise. Dans ce cas, ou bien la durée est réshibitoire en elle-même, ou bien, la période de l'année prévue pour les entretiens n'est pas favorable.
- le nombre d'entretiens que pourra compter une recherche.

La gestion du temps durant la durée de l'entretien est difficile ; cinq paramètres sont à prendre en compte : durée convenue de l'entretien, débit, volume et clarté tendanciels du discours de l'interviewé, ensemble des points à aborder.

Cette méthode n'évite pas les risques de biais de conformisme (se conformer aux normes sociales) et de désirabilité sociale (se valoriser, notamment socialement) que l'on rencontre avec les autres méthodes.

---

<sup>265</sup> Ignorer ce qu'est une supply chain, la fonction d'un grossiste, la traçabilité, une AOC ou la raison pour laquelle les fromages élaborés avec du lait de printemps sont en général meilleurs peut au mieux faire perdre du temps durant l'entretien, au pire déconcentrer l'interviewé ou manquer une occasion d'approfondir un point important.

### c) **Qualité des informations collectées**

La critique principale de cette méthode est le fort caractère contextuel des informations dont elle organise le recueil.

La traduction la plus sincère et la plus rigoureuse (selon les principes de la méthode) des observations effectuées ne peut être que subjective. Il faudra en effet interpréter les informations pour en extraire / coder les données qui seront analysées. Cette interprétation devra discerner ce qui relève des questions du chercheur, de la relation d'échange et du cadre de l'entretien.

Le volume des informations à traiter est, au regard de questionnaires aux réponses pré-codées, colossal, et il existe peu d'outils simples pour les traiter et les analyser.

---

## § 3. **LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS DANS NOTRE RECHERCHE**

---

Compte tenu de la date d'émergence de la problématique de notre travail doctoral, la collecte des données procède, dans sa conception comme sa réalisation, quasi exclusivement des choix propres au programme SUPPLIERS. Ces choix ont été effectués en deux grandes étapes : ceux précisés dans l'annexe technique du projet soumis à la Commission européenne et qui une fois validés sont devenus contractuels ; ceux qui ont été faits durant chaque tâche du programme pour opérationnaliser les précédents.

### A) LES ENQUETEURS

#### **1) ROLE DE L'ENQUETEUR**

L'enquêteur ressemble ici plus à l'inspecteur Colombo qu'à un enquêteur d'un institut de sondage. Il discute avec l'interviewé, mais chemin faisant, il rassemble les informations dont il a besoin. Cela nécessite de bien maîtriser le guide d'entretien, d'être attentif et réactif aux discours de l'interviewé, mais aussi de mener la discussion en fonction du temps prévu pour l'entretien, celui qui apparaît disponible et de la personnalité de l'interviewé. Tous les interviewés ne sont pas également précis, pertinents, synthétiques et "dociles" (certains abandonnent en effet difficilement la direction des opérations même lorsqu'ils sont interviewés).

L'enquêteur prend des notes brèves qui lui permettent de baliser son passage dans le guide d'entretien, de garder en mémoire des expressions ou du vocabulaire propres à l'interviewé,

ou d'identifier des points qu'il fera, au moment opportun, éclaircir ou approfondir à l'interviewé. En pratique, il est impossible de retranscrire intégralement des passages qui mériteraient de l'être, sans entraver la fluidité de la discussion. C'est pour cela qu'à de rares exceptions près, tous les entretiens ont été enregistrés (avec l'autorisation de l'interviewé). Les entretiens ont ensuite été retranscrits par écrit, ce qui a permis de disposer de matériaux riches pour une analyse qualitative.

## **2) COORDINATION DES ENQUÊTEURS**

Dans chaque pays, les entretiens ont été réalisés par plusieurs enquêteurs. En France, deux enquêteurs (dont nous-mêmes) se sont partagés les interviews concernant chaque tâche. Cette démarche présente un avantage important : la possibilité de discuter des difficultés rencontrées lors de la réalisation de l'entretien (notamment compréhension et implication de l'interviewé, et gestion du temps de l'entretien) et des solutions et attitudes adoptées. Mais, elle présente aussi un inconvénient : le biais enquêteur. Les différences d'expérience et de sensibilité au cadre théorique et aux thèmes développés peuvent conduire notamment à certaines variations de la profondeur de traitement des sujets par l'interviewé. Pour réduire ce biais, et au contraire maximiser la connaissances des entreprises composant la SC des entreprises enquêtées, la plupart des entreprises d'une même SC ont été enquêtées par le même enquêteur.

C'est pourquoi, pour les besoins de notre recherche, les études de cas présentées ici sont composées d'entreprises que nous avons enquêtées nous-mêmes (la totalité des PEAA et la plupart<sup>266</sup> des celles des "intermédiaires" et des "clients finaux"). Outre la suppression de l'effet enquêteur, cela présente deux avantages : lors des entretiens des différents membres de la SC, l'établissement de liens entre les entreprises concernées et la confrontation de leurs points de vues ; au cours de la rédaction des études de cas, la facilitation d'une vision d'ensemble et de détails des entreprises et de leurs SC, allant au-delà des seules retranscriptions d'interviews.

### **B)**

---

<sup>266</sup> Cela s'explique notamment par le fait que plusieurs SC peuvent partager les mêmes membres intermédiaires et clients finaux.

## LES GUIDES D'ENTRETIEN

### **1) TROIS GUIDES D'ENTRETIEN**

Pour répondre aux objectifs de réalisation d'études de cas et d'une modélisation mathématique des résultats, des données qualitatives et quantitatives ont dû être collectées, pour chaque acteur de la SC, d'une manière identique dans chaque pays. Pour cela, quatre guides d'entretien communs à tous les pays partenaires ont été élaborés, correspondant chacun à l'une des quatre enquêtes du programme (enquêtes Producteurs, Intermédiaires, Clients finaux et Institutions). Les trois premiers partagent la même structure générale et la plupart des questions. Ils se distinguent essentiellement par des questions prenant en compte la place des entreprises enquêtées dans la SC. Le guide d'entretien "Institutions" ne sera pas détaillé ici, retenons seulement qu'il consistait à recueillir le point de vue des institutions sur les SC des PEAA étudiées.

Deux caractéristiques distinguent ces guides d'entretien des questionnaires utilisés pour collecter des données. Tout d'abord, les questions qu'ils contiennent ne seront pas nécessairement posées, et le cas échéant, leur formulation sera toujours adaptée au contexte et à l'interviewé (utilisation de son vocabulaire notamment). Comme l'indique Yin (2003:74), ces « *questions vous sont posées à vous, l'enquêteur, non à l'interviewé* ». Ensuite parce que d'autres questions et interventions de l'intervieweur seront formulées au cours des entretiens. Celles-ci ne sont ni ne peuvent être mentionnées dans ces guides car elles naissent de la discussion et du contexte de chaque entretien. Cela amène à distinguer deux types de questions : celles qui permettent de structurer l'entretien et de "lancer" le discours de l'interviewé sur un sujet (« *parlez moi de votre entreprise* » par exemple) ; celles qui correspondent à un besoin d'information précises ou particulières (« *année de création de l'entreprise* » , « *buts de l'entrepreneur* » par exemple), ou à un souhait d'approfondissement ou d'éclaircissement du discours de l'interviewé.

Afin d'affiner ces guides d'entretien, un test pilote a été effectué à chaque étape d'enquête et dans chaque pays. Chaque test comprenait de trois à cinq entretiens par pays, réalisés auprès d'entreprises ou, en interne, auprès de collègues chercheurs ou enseignants-chercheurs. Ces tests étaient également, pour les intervieweurs, l'occasion de passer d'une connaissance théorique du guide (auquel ils avaient participé pour la conception et la traduction en français) à une connaissance pratique. Pour l'ENITA, deux enquêteurs ayant travaillé de concert,

l'issue des tests pilotes était aussi l'occasion de partages d'expériences utiles pour la qualité des entretiens à venir.

## **2) STRUCTURE DES GUIDES D'ENTRETIEN**

Tous les guides d'entretien comprennent une "introduction", une "conclusion" et six parties permettant de collecter l'information nécessaire à l'élaboration des études de cas (Annexe 5) :

- Partie 1 : Détails de l'entretien
- Partie 2 : Caractéristiques de l'entreprise et présentation des produits étudiés
- Partie 3 : Caractéristiques des supply chains
- Partie 4 : Les technologies de l'information et de la communication dans la gestion de la supply chain
- Partie 5 : Institutions
- Partie 6 : Développement rural et économie locale

Ces six parties suivent une progression logique dont le point d'orgue (longueur) est la partie 3 relative aux SC de l'entreprise. L'"introduction" et la "conclusion" sont deux étapes techniques qui mêlent savoir-vivre et mise en condition des acteurs de la discussion. Le premier permet à l'enquêteur de "prendre ses marques" avec un bref mode d'emploi du guide d'entretien et des indications pour une entrée en matière progressive avec l'interviewé. Le dernier lui permet de prendre congé progressivement, avec remerciements et évocation d'un retour d'information.

Les questions spécifiques relatives à la typicité des produits se trouvent dans la partie 2 (Caractéristiques de l'entreprise et présentation des produits étudiés) ainsi que celles qui concernent les buts de l'entrepreneur, l'organisation de l'entreprise, ses ressources et ses compétences. La partie 3 (Caractéristiques des supply chains) permet de recueillir des informations factuelles sur les marchés de l'entreprise et ses relations avec ses fournisseurs et clients. Elle permet de cerner des éléments clés de la construction de la typicité et de la stratégie de l'entreprise. Les autres parties (4 : TIC et SC ; 5 : Institutions et SC ; 6 : Développement rural et économie locale) donnent plus ponctuellement des informations utiles relatives à la stratégie de l'entreprise et à la typicité de ses produits.

Afin de disposer pour l'étape d'analyse d'un schéma fiable des SC de l'entreprise, la réalisation de celui-ci a été effectué pendant l'entretien et discuté avec l'entrepreneur



interviewé au fur et à mesure du déroulement des parties 3 et 5. Cela a permis en outre d'identifier et de faire exprimer des non dits et d'approfondir certaines questions.

Au regard du guide d'entretien et de la présentation des résultats de notre recherche, le lecteur pourrait s'interroger sur l'influence de la méthodologie des récits de vie, sur notre méthodologie. Ce paragraphe a pour but de nous en expliquer, en précisant que si notre méthodologie inclut des éléments clés de l'approche biographique, elle ne s'y réduit pas.

La première partie de l'entretien s'apparente très fortement à la collecte d'un récit de vie, du fait à la fois de la teneur de la question initiale relative à l'histoire de l'entreprise, et de l'écoute offerte par l'intervieweur. Les conditions qui selon Digneffe (1995:153) sont nécessaires au plein développement du récit de vie étaient en effet réunies : que « *l'interlocuteur soit saisi du désir de raconter et qu'il s'empare lui-même de la conduite de l'entretien* »<sup>267</sup>. L'interviewé transformé en narrateur se mettait à conter les différentes séquences temporelles de la vie de l'entreprise et de son / ses dirigeants successifs, les choix stratégiques effectués et leurs conséquences. Toutefois, l'entretien ne se limitait pas à l'histoire de l'entreprise, de son entrepreneur et de sa stratégie générale. Et si une importance majeure était donnée aux cheminements, aux moments de rupture, aux étapes de transitions, au processus d'organisation et de réorganisation, de nombreux autres points devaient être balayés au cours de l'entretien. C'est pourquoi, l'intervieweur devait veiller à gérer « *les diverses considérations auxquelles l'interviewé se laisse tout naturellement entraîner au gré de sa pensée* » (Ruquoy, 1995:61). C'est selon Ruquoy, cette certaine directivité qui distingue la méthodologie de l'entretien semi-directif de celle des récits de vie. Ainsi, même si nombre d'informations que nous avons collectées prennent la forme de récits de vie, en toute rigueur, on définira notre méthodologie, sur la base de sa procédure, comme celle des entretiens semi-directifs.

C)

---

<sup>267</sup> Bertaux D., 1980, L'approche biographique, sa validité méthodologique, ces potentialités, *Cahiers internationaux de sociologie*, 69, 197-205. Cité par Digneffe (1995:153).

## REALISATION DES ENTRETIENS

### **1) LES INTERVIEWES**

Le choix de la personne à enquêter conditionne l'intérêt des informations recueillies. Dans le cadre de SUPPLIERS comme de notre recherche, deux cas se distinguent suivant la taille de l'entreprise. Pour les PE, il s'agissait du dirigeant de l'entreprise : le propriétaire ou l'un des membres compétents pour les sujets de SUPPLIERS dans les entreprises familiales ; le directeur pour les coopératives agricoles. Pour les entreprises de plus grande taille (pour les "Intermédiaires" et les "Clients finaux") il s'agissait du propriétaire / dirigeant ou d'un responsable commercial habilité à répondre aux questions relatives aux SC de l'entreprise. Le choix d'interviewer le dirigeant de l'entreprise (voire un cadre compétent) repose sur le postulat que celui-ci est le mieux à même de parler de la stratégie de son entreprise, tout du moins de donner les éléments nécessaires à sa compréhension.

### **2) LES ENTRETIENS**

Trois<sup>268</sup> séries d'entretiens ont été réalisées successivement auprès des entreprises "Producteurs", d'"Intermédiaires" et de "Clients Finaux".

40 entretiens de "Producteurs" ont été réalisés en face-à-face entre le 10 janvier 2002 et le 5 mars 2002. Le plus souvent, l'accueil des responsables d'entreprise était cordial. La durée moyenne des interviews a été d'1 heure 30 minutes, avec un minimum de 1 heure et un maximum de 2 heures 15 minutes. Seules trois entreprises ont refusé l'enregistrement des interviews.

35 entretiens d'"Intermédiaires" ont été réalisés entre le 3 juin 2002 et le 26 juillet 2002. Trente-deux ont été effectués en face-à-face et trois par téléphone. Cette possibilité avait été envisagée et agréée par l'ensemble des partenaires du projet lorsque des raisons pratiques nous y contraignaient. Le plus souvent, l'accueil des responsables d'entreprise était cordial. La durée moyenne des interviews a été d'1 heure 15 minutes, avec un minimum de 1 heure et un maximum de 2 heures 10 minutes. Sept entreprises ont refusé l'enregistrement des interviews pour des raisons de confidentialité.

40 entretiens de "Clients finaux" ont été réalisés du 7 octobre 2002 au 30 janvier 2003. Le plus souvent, l'accueil des responsables d'entreprise était cordial. Trente-six entretiens ont été

---

<sup>268</sup> Le programme SUPPLIERS comptait également une série d'entretiens de structures institutionnelles.

réalisés en face-à-face et quatre par téléphone. La durée moyenne des interviews a été d'1 heure 15 minutes, avec un minimum de 1 heure et un maximum de 2 heures 15 minutes. Aucun refus d'enregistrement.

### **3) DEROULEMENT DES ENTRETIENS EN FACE-A-FACE**

Quatre moments-clés se distinguent clairement (Ruquoy, 1995:78) et revêtent une importance capitale pour le bon déroulement de l'entretien, le recueil d'information de qualité, et l'éventualité de reprises de contact ultérieures. Nous les reprenons ci-après en indiquant notre démarche.

« **Les préalables** » comprennent l'entrée en contact des interlocuteurs (identification des lieux, salutations, identification d'éventuelles règles – processus d'accès au lieu où se déroulera l'entretien etc.) et l'entrée en matière où l'on rappelle le contrat (présentation de l'enquêteur et de son rôle ; objectifs scientifique et cadre institutionnel de la recherche, durée et déroulement de l'entretien, etc.). Il s'agit de mettre à l'aise l'interviewé, de le conforter dans l'idée qu'il ne perdra pas son temps, et de le rassurer éventuellement sur sa capacité à répondre ou sur l'intérêt de son entreprise pour cette recherche.

« **Le début de l'entretien** » repose sur la première question qui doit être très large et dont la réponse qu'elle suscite, dans la forme (vocabulaire, longueur, articulation des idées, vitesse et clarté de l'expression, etc.) et le contenu (profondeur du discours et des détails, idées et sujets privilégiés, etc.), va fortement influencer la suite de l'entretien. Concrètement ici, la première question qui demandait d'évoquer la trajectoire de l'entreprise à travers ses principaux événements, a le plus souvent déclenché un long discours construit et richement argumenté. Ce discours à l'allure de récit a permis de collecter une part importante des matériaux à analyser (contexte, problèmes, options envisagées et les raisons de leur choix, etc.) et d'affiner la conduite de l'entretien (vocabulaire de l'interviewé, pistes de discussion, parcours de l'entretien).

« **Le corps de l'entretien** », à la différence d'une enquête par questionnaire, n'est pas standardisé au préalable et identique pour tous les entretiens (d'ailleurs, si le même entretien devait être répété, il ne pourrait se dérouler de la même manière). L'incidence de l'étape précédente se traduit par un parcours singulier au travers des points à aborder du guide d'entretien, une manière et un vocabulaire utilisé pour la formulation des questions adaptées à l'interlocuteur, une gestion pragmatique du temps accordé au développement du discours de l'interviewé, tout au long de l'entretien. La réactivité et l'adaptabilité de l'enquêteur sont

primordiales au recueil de données les plus riches possibles et exemptes de traces d'influence en terme de contenu, et à la couverture de l'intégralité des sujets prévus dans le guide.

« **La fin de l'entretien** » n'est pas une simple prise de congé polie. C'est aussi un moment pour recueillir d'éventuels compléments d'information, ainsi que les impressions de la personne sur le déroulement de l'entretien. C'est également, comme dans une relation commerciale, le moment de conforter l'interviewé dans son sentiment de qualité et d'intérêt du moment passé et du programme de recherche auquel il participe. Par une inversion transactionnelle, l'enquêteur est alors amené à répondre aux questions de l'interviewé. Cette étape est plus ou moins longue suivant la disponibilité de l'interviewé et de l'enquêteur, d'environ cinq minutes à près de quarante-cinq minutes lorsqu'elle se poursuit par une visite guidée de l'entreprise. Dans ce cas, les données d'observations collectées contribueront à une certaine triangulation avec celles provenant des entretiens.

#### **4) DEROULEMENT DES ENTRETIENS TELEPHONIQUES**

Les quatre étapes identifiées précédemment se retrouvent et sont tout autant fondamentales. Les préalables et la fin de l'entretien sont toutefois plus courts car simplifiés par l'absence de rencontre physique et visuelle. Ce type d'entretien ayant été réalisé pour les "Intermédiaires" et les "Clients Finaux", la mise en confiance des interviewés a été facilitée par l'évocation nominative de leurs fournisseurs et la mention d'indices de notre connaissance effective des personnes et des lieux. Le repérage des messages de la communications non verbale de l'interviewé peut constituer un appui pour animer l'entretien en face-à-face. Au téléphone, les messages visuels sont inaccessibles, on peut en revanche, avec un peu d'attention et d'habitude, repérer des inflexions de ton et de rythme dans le discours, des hésitations de vocabulaire, etc. Notons que pour la plupart des entreprises enquêtées ainsi et utilisées pour la composition des études de cas, une visite de l'entreprise (restaurant et magasin) a été effectuée d'une manière anonyme, par la suite, pour recueillir des informations complémentaires et valider un certain nombre d'informations données par téléphone.

## 5) COMPLEMENTS D'ENQUETES

Lors de la rédaction des études de cas, les PEAA ont été recontactées pour compléter, voire éclaircir, certaines informations les concernant. Cette reprise de contact a été facilitée car à l'issue de chaque étape d'enquête du programme SUPPLIERS, un document de synthèse de quatre pages<sup>269</sup> a été transmis aux entreprises de l'échantillon correspondant.

L'accueil, toujours excellent, a permis d'obtenir des compléments d'information précis et détaillés. Ces échanges nous ont par ailleurs permis d'évaluer l'intérêt que les dirigeants enquêtés portaient à cette recherche et nous laissent penser que d'éventuelles collaborations futures seront possibles.

A la fin de cette étape, chaque PEAA a reçu l'étude de cas dont elle est l'héroïne.

## 6) LA QUESTION DE L'ORDRE DES ENQUETES

Chronologiquement, l'ordre des enquêtes a suivi le sens du flux des produits du Producteurs, aux Clients finaux. L'identification et le choix des acteurs en aval des PEAA s'est fait après la sélection de ceux là. Bien entendu, cette sélection a pris en compte les types de canaux de distribution utilisés par les PEAA, mais les Intermédiaires et les clients finaux de ces entreprises restaient largement non-identifiés et leur accessibilité totalement inconnue. Cela explique la difficulté pour reconstruire de nombreuses SC, même pour celles des PEAA sélectionnées pour les études de cas. Se recommander du fournisseur, préalablement interviewé, n'était pas toujours suffisant pour que les portes des entreprises de l'aval de la SC s'ouvrent<sup>270</sup>. Néanmoins, au regard de la problématique et du contexte de cette recherche, il semble que cette approche du terrain était la plus adaptée.

Deux autres approches seraient en effet possibles mais leurs limites sont importantes. La première consisterait à procéder en sens inverse, du Client final au Producteur. Lors de l'entretien du premier, il faudrait s'intéresser à plusieurs produits de fournisseurs différents de manière à augmenter les chances de pouvoir remonter la SC. Mais l'on s'aperçoit que les personnes interviewées ne connaissent parfois pas les PEAA dont ils vendent les produits (les

---

<sup>269</sup> La supply chain du point de vue des institutions - Enquête auprès de 15 institutions - Synthèse, 12/2003.

La supply chain du point de vue du client final - Enquête auprès de 40 distributeurs et restaurateurs - Synthèse, 09/2003.

La supply chain du point de vue des intermédiaires - Enquête auprès de 35 intermédiaires - Synthèse, 03/2003.

La supply chain du point de vue de la PME agro-alimentaire - Enquête auprès de 40 PME agroalimentaires du Massif central - Synthèse, 07/2002.

<sup>270</sup> En France. En Grande Bretagne, en revanche, cela semble avoir été beaucoup plus aisé.

produits passent par une centrale d'achat ou/et une plate-forme) ni certains intermédiaires (transporteurs). Une autre limite, rédhibitoire compte tenu de notre problématique, doit être mentionnée : cette démarche risque de conduire à la collecte d'informations ne concernant qu'une SC par PEAA finalement identifiée, ou de générer un fort biais dans la sélection des SC de cette PEAA. Cette approche répondrait plutôt à l'étude des SC des Clients finaux des PEAA. La deuxième consisterait à adopter une démarche hybride. Pour accroître les chances de reconstituer les SC des PEAA enquêtées, il faudrait identifier l'ensemble des acteurs des SC que l'on veut étudier et évaluer leur accessibilité (acceptation d'être interviewés). Cela alourdirait considérablement le protocole car il faudrait pouvoir disposer d'informations fiables sur les Intermédiaires et les clients finaux qui constituent leurs SC. Un premier contact avec la PEAA serait très probablement nécessaire. Puis la prise de contact avec chacun des membres de la SC devrait être rapidement suivie de leur interview (si la SC est potentiellement complète). Un protocole d'enquête SC par SC se substituerait alors à celui d'enquêtes d'entreprises correspondant successivement aux différents nœuds de la SC. Le risque d'un biais (échange d'informations, etc. entre les interviewés) serait plus marginal. Un intérêt matériel de cette approche serait toutefois de réduire le nombre de PEAA enquêtées (car une PEAA utilise en général plusieurs SC). Ce faisant, on se priverait cependant de la richesse du vivier constitué d'un échantillon plus large de PEAA pour sélectionner les entreprises composant les études de cas. Cette démarche hybride serait plutôt pertinente pour traiter des problématiques de SC dont les membres sont déjà connus.

#### D) PERTINENCE ET QUALITE DES DONNEES

Pour évaluer la pertinence et la qualité des données, il faut envisager, d'une part, le niveau d'objectivité de la méthode de collecte (c'est-à-dire en quoi elle n'influence pas le contenu des données) et, d'autre part, la fiabilité des données en elles-mêmes (c'est-à-dire en quoi, indépendamment de la méthode de collecte, elles sont justes).

#### **1) OBJECTIVITE DE LA METHODE DE COLLECTE**

Pour s'assurer de la pertinence et de la qualité des données, l'intervieweur doit être attentif à trois aspects de l'interaction avec l'interviewé : le thème de l'entretien (ou l'objet d'étude) ; le contexte interpersonnel ; les conditions sociales de l'interaction (Ruquoy, 1995:67-72).

### **a) Le thème de l'entretien**

L'auteure attire l'attention sur l'importance à accorder aux préalables théoriques avant de se lancer dans la réalisation des entretiens. Un cadre théorique avait été élaboré avant les entretiens, dans le cadre du programme SUPPLIERS, mais pas pour notre propre recherche. Nous n'étions cependant pas démunis car nous disposions, grâce à un certain nombre d'expériences antérieures, de repères théoriques importants sur la typicité des produits alimentaires, sa construction, et son intégration aux stratégies d'entreprise, en particulier dans les PEAA.

Il s'agit également de s'interroger sur sa posture interprétative, en termes de moment où l'on positionne le début du travail d'interprétation et de niveaux de cette interprétation. Selon ce moment, relativement au processus de recherche (avant les entretiens, pendant les entretiens, après les entretiens), les résultats obtenus influenceront différemment les étapes ultérieures. Dans le cadre de notre recherche, les prémices d'une interprétation ont émergé au cours de la série des entretiens des "Clients Finaux" mais ne sont réellement développés qu'au cours de la phase de constitution des études de cas, dans la perspective du programme SUPPLIERS puis de celles présentées ici. Cela nous a donc conduit à recueillir des informations complémentaires et des éclaircissements auprès des PEAA (Producteurs) lors de l'étape qualifiée plus haut de "complément d'enquête".

### **b) Les conditions interpersonnelles**

Il s'agit là d'appliquer les règles de la non-directivité/semi-directivité pour faciliter la production par l'interviewé d'une information dont la richesse et la profondeur n'auraient pu être accessibles par un questionnaire. L'intervieweur doit être attentif à son attitude (congruence, acceptation bienveillante et empathie) vis-à-vis de l'interviewé et vigilant dans ses interventions pour ne pas induire d'éléments de contenu dans le discours de l'interviewé. Parmi la soixantaine d'entretiens réalisés durant le programme SUPPLIERS, peu semble avoir été d'une qualité discutable, et ceux-là n'ont pas été retenus pour les études de cas présentées ici. Ces entretiens ne se sont pas déroulés d'une manière totalement satisfaisante pour différentes raisons, notamment : durée de l'entretien amputée ; difficulté de l'interviewé à se livrer et difficulté pour l'intervieweur à l'aider (réponses superficielles, évasives) ; interruptions fréquentes de l'entretien par des événements extérieurs (appels téléphoniques, etc.) ; interviewé difficile à recentrer sur les sujets de l'entretien (la marotte des 35 heures notamment).

### c) Les conditions sociales

Différents facteurs contextuels peuvent influencer le déroulement de l'entretien et la production du discours en résultant : le rapport social intervieweur/interviewé ; le cadre spatio-temporel ; le rapport à la recherche (qu'est-ce qui peut motiver une personne à parler d'elle sans apparemment aucun bénéfice ; quelles sont les raisons d'acceptation de l'entretien) ; le rapport à l'intervieweur et à son mode d'intervention.

Pour réduire les effets négatifs du premier, nous avons été vigilant dans l'emploi d'un certain nombre de termes techniques ou disciplinaires, et avons toujours privilégié dans nos interventions l'usage du vocabulaire de l'interviewé. Dans la même démarche de recherche de proximité avec l'interviewé, nous avons appliqué quelques principes de la programmation neurolinguistique (Cudicio, 1989:60) concernant la mise en phase du mode des expressions : privilégiant les références au domaine visuel, auditif ou kinesthésique<sup>271</sup>.

Le cadre spatio-temporel est un élément important que nous avons peu maîtrisé. Cependant les interviewés semblent avoir été dans des conditions de disponibilité et de confiance optimale car les entretiens se déroulaient dans leurs locaux, à un moment qu'ils avaient choisi.

Le cadre et l'étendue géographique de la recherche (programme européen), la problématique centrale (l'accès au marché), le fait d'avoir été "choisis" pour faire partie de l'échantillon, la perspective de recevoir une synthèse de l'étude, ont été des éléments favorables à l'accueil et à la participation active des chefs d'entreprises.

Par « *rapport à l'interviewer et à son mode d'intervention* », Ruquoy (1995) renvoie essentiellement à la question de l'enregistrement des entretiens comme moyen de conserver l'intégralité du discours. Au total, dix entreprises sur cent quinze ont refusé l'enregistrement (dont 3 sur 40 PEAA), mais aucune de celles-ci ne fait partie des entreprises composant les études de cas.

## 2) JUSTESSE DES INFORMATIONS COLLECTEES

Si notre traitement des trois aspects de l'interaction avec l'interviewé (présentés précédemment) garantit une certaine objectivité de la démarche de collecte, il ne dit rien sur la fiabilité des informations elles-mêmes. Objectivement, rien n'oblige un chef d'entreprise à

---

<sup>271</sup> Par kinesthésique l'auteur définit les représentations sensorielles autres que visuelles ou auditives : tactiles, organoleptique, sensations internes, etc.



dire "la vérité" à l'enquêteur et rien ne dit non plus que ses souvenirs seront justes et que sa manière de les dire sera une expression claire, sans ambiguïté ni lapsus.

Deux manières permettent de faire face à ce problème. La première relève d'un état d'esprit qui pourrait être qualifié de naïf puisqu'il s'agit de faire confiance à ce qui est dit. Faute d'informations contradictoires, connues avant l'entretien ou révélées pendant son déroulement, et après avoir usé d'esprit critique, autant que faire se peut dans une approche semi-directive (incompatibilité avec une attitude sceptique), l'intervieweur admettra les informations recueillies comme acceptables. Il se reconfortera, au besoin, en considérant l'absence de raison à ce que l'interviewé le trompe. Du fait de la durée de l'entretien et des zones de superpositions des questions structurant notre questionnaire, il a été possible de confirmer, d'infirmer et de préciser un certain nombre de points du discours qui autrement seraient restés flous, incomplets ou erronés et donc susceptibles d'interprétations malheureuses. Toutefois, l'intervieweur ne devra pas ignorer qu'il s'agira toujours d'une expression subjective et donc que d'autres points de vues peuvent exister.

Pour la seconde, il s'agit de corroborer les informations recueillies à partir d'autres sources. C'est un des rôles majeurs des documents, observations directes et artefacts physiques. Toutefois, s'ils permettent d'identifier des points de vues alternatifs à ceux identifiés lors d'un entretien, ils ne permettent guère de les développer. Un des intérêts de la méthodologie du programme SUPPLIERS est donc de répondre à ce problème. Il a permis, en effet, à la fois d'enquêter des entreprises d'un même niveau de la SC et appartenant au même secteur, et des entreprises appartenant aux différents niveaux de la SC. Ainsi, il a été possible de corroborer et de relativiser le discours tenu au cours d'un entretien concernant notamment l'environnement de l'entreprise et ses relations avec les membres de sa SC, à partir des autres entretiens des entreprises homologues ou partenaires de la SC. Par ailleurs, la recherche de compléments d'information directement auprès des PEAA lors de la rédaction des études de cas a permis de lever certaines ambiguïtés et d'affiner les informations disponibles.

---

## CONCLUSION SECTION 2

---

Quatre types de sources d'information ont été sollicités durant cette recherche : documents, observation directe ; artefacts physiques ; interviews. Les trois premières sont venues conforter l'apport des interviews qui ont fourni l'essentiel des matériaux collectés.

La méthode utilisée pour les interviews des dirigeants d'entreprise était l'entretien semi-directif. Combinant l'usage d'un guide d'entretien général et des techniques de dialogue non-directives, cette méthode permet de recueillir une information riche et peu biaisée.

Le cadre de rigueur dans lequel elle a été appliquée pour notre recherche donne aux informations collectées une certaine pertinence et un certain niveau de qualité. Cela est essentiel pour envisager sereinement leur traitement.

## Section 3

# Traitement des informations et des données

---

### INTRODUCTION

---

Les entretiens semi-directifs permettent de collecter une information brute abondante qu'il convient de traiter pour élaborer des études de cas. « *Le défi des recherches qualitatives se situe incontestablement dans une réduction efficace et efficiente des données* » (Wacheux, 1996:243).

Une étude de cas constitue une reconstruction de la réalité à partir des discours et des observations collectées par le chercheur. Ce matériau composite est à la fois produit fini, en tant que synthèse, et produit intermédiaire, en tant que support d'autres analyses. Artefact d'une approche qualitative, il est en quelque sorte l'homologue d'un ensemble de tableaux de données dans une approche quantitative. Il résulte, en effet, d'une réduction de l'information initiale et d'une présentation particulière des données ; les d'indices qu'il soumet au libre examen permettant de discuter de la réalité en toute rigueur. Pourtant, à la différence de l'analyse statistique, il existe peu de formules et de recettes établies pour l'analyse qualitative, c'est pourquoi une grande latitude est laissée au chercheur (Yin, 2003:110)

Cette section se compose de quatre points. Le premier décrit les différentes étapes du traitement de l'information collectée durant cette recherche. Le deuxième définit les termes essentiels à leur compréhension : informations ; variables et données ; codes et catégories. Le troisième présente la méthodologie de l'analyse de contenu et indique notre manière de l'appréhender. Enfin, le dernier concerne sa mise en œuvre dans notre recherche.

---

### § 1. ETAPES DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION

---

Chronologiquement, dans le processus d'analyse de cette recherche, trois étapes successives se distinguent : la collecte et l'analyse des informations de chaque enquête (Producteurs, Intermédiaires, Clients Finaux) ; la constitution des études de cas ; leur analyse verticale et horizontale. Au long de ces étapes, différentes techniques ont été utilisées pour contribuer à la réduction des données et à leur présentation. Ce faisant, les matériaux sur lesquels ont porté

ces analyses ont évolué, des informations brutes collectées, aux rapports d'enquêtes et études de cas (Figure 13).

Figure 13 : Etapes du traitement de l'information, matériaux et analyses

Etapes	Matériaux	Analyses
	Cadre théorique général + revue permanente de la littérature	Synthèse bibliographique
a) Collecte et analyse des données de chaque enquête : Collecte des données : Producteurs Intermédiaires Clients Finaux Institutions  Analyse des données : Producteurs Intermédiaires Clients Finaux Institutions	Entretiens et retranscriptions Documents, observations, artefacts physiques Notes  Notes Rapport(s) d'enquête	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durant chaque entretien et sa retranscription, questionnements au regard : <ul style="list-style-type: none"> <li>- du cadre théorique général ;</li> <li>- des matériaux déjà disponibles</li> <li>- documents, observations, artefacts physiques complétant l'entretien ;</li> <li>- réflexions et notes issues des entretiens précédents ;</li> <li>- réflexions et rapports des enquêtes précédentes.</li> </ul> </li> <li>• Analyse de contenu de chaque entretien.</li> <li>• Comparaison des contenus des entretiens de chaque enquête.</li> <li>• Début de comparaisons des contenus des entretiens de chaque SC.</li> </ul>
b) Constitution des études de cas : SUPPLIERS Notre recherche	Etudes de cas SUPPLIERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise de l'analyse de contenu de chaque entretien.</li> <li>• Comparaisons des contenus des entretiens de chaque SC.</li> <li>• Rédaction selon une grille thématique.</li> <li>• Début de comparaisons des contenus des différentes études de cas.</li> </ul>
c) Analyse verticale et horizontale des cas	Etudes de cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse verticale de chaque étude de cas.</li> <li>• Analyse horizontale de l'ensemble des études de cas (comparaisons).</li> </ul>

L'étape a) *Collecte et analyse des données de chaque enquête* est présentée dans les autres points de cette Section. La description des étapes b) *Constitution des études de cas* et c) *Analyse verticale et horizontale des cas* font l'objet de la Section 1 du Chapitre 3 de cette Partie.

---

## §2. DEFINITIONS : INFORMATIONS ; VARIABLES ET DONNEES ; CODES ET CATEGORIES

---

Une recherche empirique manipule des informations collectées sur le terrain en combinant variables et données à des fins descriptives, compréhensives, vérificatives ou explicatives. Le couple des termes variables et données fait partie du vocabulaire courant en recherche. Cependant, dans les travaux de nature qualitative et inductive, on trouvera plutôt le couple

codes/catégories. Cette section précisera les définitions que nous avons retenues pour ces termes ainsi que leurs interrelations.

Nous entendons par **variable** un terme qui représente une réalité pouvant prendre différentes valeurs. Le plus souvent, une variable est construite de manière à ce que pour un individu précis (l'unité d'analyse) elle n'ait qu'une valeur. Dans une approche quantitative, cela est indispensable, pas dans une approche qualitative. D'une manière générale, la collecte ou l'identification de la valeur prise par une variable chez un individu particulier se fait par questionnement et, *in fine*, à une variable correspond une question. Pour une étude ou une recherche, plusieurs variables sont utilisées pour décrire les individus (et leur contexte), et l'observation du terrain permet de collecter, pour chaque individu, l'ensemble des valeurs prises par les variables considérées. Nous appelons **donnée** la valeur prise par une variable pour un individu. L'ensemble des données prises par chaque variable pour chaque individu peut être représenté sous forme de **tableau de données**, les individus formant généralement les lignes et les variables les colonnes. Ces données peuvent faire l'objet d'analyses statistiques dès lors qu'il y a suffisamment d'individus, ou d'analyses qualitatives.

Une variable peut être définie *ex ante* ou *ex post* par rapport à la collecte des données. Les travaux de nature hypothético-déductive reposent sur une définition des variables *ex ante*. Dans ce cas, lors de l'étape d'analyse, il peut y avoir des reformulations/recombinaisons de variables pour tenir compte des données recueillies et des analyses à pratiquer (variable quantitative convertie en variable ordinale ou nominale par exemple). Mais, il n'y a pas émergence de nouvelles variables, fruit de données collectées, sans que cela ait été envisagé préalablement. Les travaux de recherche qualitative, qu'ils s'inscrivent comme étude exploratoire (plus ou moins sommaire) préalable à une approche hypothético-déductive, ou comme cœur d'une recherche inductive, combinent des variables définies *ex ante* et *ex post*. Sur le plan de l'analyse, cette dernière possibilité constitue d'ailleurs l'originalité et la richesse de cette approche. En effet, lors d'un entretien semi-directif, l'information collectée par l'intervieweur, délivrée oralement par l'interviewé ou observée par l'intervieweur (caractéristique du cadre de l'entretien, plaquette de l'entreprise etc.), ne constitue pas une donnée telle que nous l'avons définie précédemment. De cette information pourront être identifiées à la fois les valeurs prises par certaines variables définies *ex ante*, et celles de variables potentielles à définir *ex post*.

Cette définition des variables *ex post* renvoie à deux étapes primordiales de l'analyse de contenu dont le but selon Grawitz (2001:616) est de « *faire apparaître les variables*<sup>272</sup> et *facteurs d'influence que l'on ignore* » : la **codification** et la **catégorisation**. Ces opérations consistent, pour la personne qui analyse les informations, à identifier des récurrences de contenu et de configuration de ce contenu qui semblent faire ou pouvoir faire sens compte tenu de la problématique de recherche, des modèles théoriques connus, du contexte empirique et des hypothèses émergentes. Parfois, elle peut conduire à l'émergence d'une autre problématique dans un processus de sérendipité<sup>273</sup>. La codification précède la catégorisation. Elle consiste à identifier, au sein des informations recueillies pour chaque individu, des indices (mots, thèmes, personnages, événement) et leurs règles de comptages ou indicateurs (absence, présences, fréquences, ordre, intensité, co-occurrence de ces indices)<sup>274</sup>. « *Pas de produits bénéficiant d'une AOC* » ou « *pérennité de l'entreprise privilégiée et croissance du chiffre d'affaires de 15 %* » sont des **codes**. Bien que la codification ne cherche pas à mettre sous forme de code l'intégralité de l'information disponible, la compilation des codes issus d'un entretien forme un résumé de celui-ci. La catégorisation consiste à regrouper des indices au sein de rubriques d'importance différente afin de permettre leur comparaison<sup>275</sup>. « *Une catégorie est un mot ou une expression qui désigne, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données* »<sup>276</sup>. Ainsi, les catégories "AOC", "signe officiel de qualité" ou "buts de l'entrepreneur" peuvent être formulées. Le code apparaissant comme une valeur que la catégorie peut prendre, ces termes présentent une certaine synonymie avec ceux de donnée et de variable. Toutefois, deux différences notables sont à signaler. La première concerne l'usage du vocabulaire : le couple variables/données s'observe avec des approches plutôt déductives où la définition des variables précède les données, tandis que le couple codes/catégories relève de démarches inductives où l'identification des codes précède

---

<sup>272</sup> Souligné par M. Grawitz.

<sup>273</sup> Ce que l'on peut définir comme : processus de découverte de ce que l'on n'a pas cherché. Moles (1995:122) fait remarquer que c'est en fait « *l'observation naïve de l'observateur averti* » que Merton (1957) avait appelé *serendipity pattern*. Van An del et Bourcier (2001) notent par ailleurs que la sérendipité est « *une abduction correcte [au sens de Peirce] d'une observation inattendue* », c'est-à-dire qu'elle débouche sur une hypothèse plausible.

Ce travail doctoral relève de ce type de processus. Le sujet par lequel il a débuté (impact des NTIC sur le marketing des PEAA) a été abandonné et remplacé suite à certaines observations empiriques qui nous ont amenés à reconsidérer notre vision de la réalité et à proposer de nouvelles hypothèses.

<sup>274</sup> Bardin (1996), cité par Hlady-Rispal (2000:145).

<sup>275</sup> *ibidem* p146.

<sup>276</sup> Mucchielli A., 1996, *Dictionnaires des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Collin / Masson, cité par Hlady- Rispal (2000:147).

généralement la formulation des catégories. La seconde concerne le domaine de définition d'une catégorie. Il est à la fois étroit, car il se limite aux observations disponibles, et large car une catégorie se réfère à plusieurs codes et parce que les expressions littérales auxquelles renvoient les codes correspondants sont singulières. En d'autres termes, les modalités définies pour une telle variable peuvent n'être pas exhaustives par rapport à l'objet correspondant, et renvoyer à une grande variété d'expressions.

C'est en puisant ensuite dans ces catégories et codes, variables et données, que le chercheur produira les études de cas. Chacune d'elles constitue en effet une présentation synthétique d'une sélection de données qui ont fait sens pour son auteur, au regard de ses cadres théoriques initiaux ou/et émergents, et du contexte singulier du cas. Dans une recherche par étude de cas multi-sites, chaque cas sera ensuite analysé individuellement puis comparé aux autres. Avant d'aborder cette étape de la recherche, les sections suivantes présentent plus en détail la méthodologie de l'analyse de contenu et son application dans le cadre du programme SUPPLIERS et de cette recherche.

---

### § 3. LA METHODOLOGIE DE L'ANALYSE DE CONTENU

---

Dans un ouvrage où l'approche quantitative est prépondérante, Evrard, Pras et Roux (1993:112) distinguent l'analyse de contenu de l'analyse de données car selon eux, la première traite des matériaux issus d'études qualitatives, tandis que la seconde traite des matériaux issus d'études quantitatives. Pourtant, un tableau de données issu d'une étude qualitative pourra passer au crible d'outils que ces auteurs classent parmi ceux de l'analyse de données.

Inversement, les auteurs qui traitent spécifiquement des approches qualitatives (Bardin, 2001, Hlady-Rispal, 2000, Maroy, 1995, Yin, 2003 par exemple) tendent à englober sous le vocable d'analyse de données l'analyse de l'information recueillie (matériau brut duquel seront issues les données) et l'analyse de données proprement dite<sup>277</sup>. Les deux termes que Yin utilise, *evidence (sources / collecting /analyzing of evidence)* et données (*data collecting /analyzing*), ne relèvent pas de cette distinction. Le terme *evidence* semble privilégié lorsque l'auteur traite des données pour leur valeur téléologique dans une démarche positiviste de recherche de preuves (comme le fait Yin).

---

<sup>277</sup> Le cas de Yin est particulier car il parle à la fois d'*evidence (sources / collecting /analyzing of)* et de données (*data*). Le terme d'*evidence* semble privilégié lorsqu'il traite des données pour leur valeur téléologique dans une démarche positiviste de recherche de preuves.

Pourtant, dans une approche qualitative, informations recueillies et données méritent d'être distinguées ainsi que leurs analyses car elles renvoient à deux étapes distinctes et complémentaires dans le processus général d'analyse. Dans les méthodologies quantitatives, l'information étant recueillie sous une forme pré-codifiée, il est possible de procéder directement à l'analyse des données. En revanche, dans les approches qualitatives, l'essentiel de l'information recueillie n'est pas codée. Ainsi, dans une même phrase du discours de l'interviewé, plusieurs données peuvent être identifiées (illustrer). Comment dès lors procéder aisément à une étude du matériau non seulement dense mais volumineux ? Aussi avant de pouvoir procéder à une analyse des données, il faudra extraire celles-ci des informations recueillies, ou selon Grawitz (2001:606) « *convertir les matériaux bruts en données pouvant être traitées scientifiquement* ». C'est la première étape de la mission assignée à l'analyse de contenu. Bardin (2001:147), l'auteur de référence en France pour cette méthode, la définit depuis 1977 comme « *Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/ réception (variables inférées) de ces messages* ». La définition de Stone *et al.* (1966) mérite également d'être mentionnée car elle est antérieure et plus synthétique : « *Toute technique permettant de faire des inférences en identifiant objectivement et systématiquement les caractéristiques spécifiées du message* »<sup>278</sup>. Notons cependant avec Moles (1995:123) que « *l'analyse de contenus, est en fait toujours et d'abord, l'analyse du contenant car elle escompte que le contenu latent véritable émergera des critères auxquels obéit le contenant, c'est-à-dire le message* ».

Les techniques utilisées par l'analyse de contenu reflètent les deux conceptions épistémologiques de la communication, les modèles représentationnel et instrumental (Bardin, 2001:23-24). Les techniques relevant du modèle représentationnel considèrent que le langage représente/reflète directement celui qui l'utilise. Elles focalisent donc l'attention sur le contenu lexical et la syntaxe du discours étudié, non sur son contexte de production. Les techniques relevant du modèle instrumental considèrent le message non comme une donnée mais comme un processus. La compréhension d'un discours ne peut alors se suffire d'une retranscription textuelle sur le papier, elle nécessite de prendre en compte le contexte pour identifier un éventuel second degré de lecture.

---

<sup>278</sup> Stone, P.J., Dunphy, D.C., Smith, M.S., Oglivie, D.M., 1966, *The General Inquirer : a computer approach to content analysis in the behavioral sciences*, Cambridge : M.I.T. Press. Cités par Grawitz (2001 :697).



Notre positionnement par rapport à ces deux modèles se veut très pragmatique. Lorsque l'entrepreneur interviewé exprime explicitement son principal but en terme de croissance et qu'au cours de l'entretien, son discours conforte ce projet par diverses informations et expressions (agrandissement, embauche, nouveaux marchés, etc.) la retranscription textuelle du discours est suffisante pour analyser le contenu de celui-ci. En revanche, comment saisir pleinement le sens de phrases décrivant les difficultés logistiques de l'entreprise ou la dimensions "environnement préservé" de l'image de ses produits, sans avoir soi-même (l'enquêteur) traversé le territoire géographique concerné (Causse noir du Quercy ou l'Aubrac par exemple) ? Par ailleurs, lorsque le but principal de l'entrepreneur apparaît comme une recherche de pérennité, il est intéressant de se demander si ce but se manifeste comme une opposition à une croissance considérée comme dangereuse ou plutôt parce que le système actuel satisfait l'entrepreneur. Pour ces raisons, nous avons concentré notre analyse sur la retranscription des discours tout en conservant en mémoire, grâce notamment à des notes, les circonstances et le contexte dans lesquels ceux-ci ont été produits.

Pour être plus précis, dans la mesure où un discours n'est pas une émanation objective de la réalité, mais une expression, à un moment et dans un contexte donnés, de la vision de cette "réalité" par le locuteur, nous avons suivi les recommandations de Hlady-Rispal (2000). La production d'une analyse complète et pertinente dans le cadre de recherche qualitative inductive nécessite, en effet, de suivre huit principes interdépendants, les principes du cercle herméneutique, de contextualisation, de raisonnement dialogique, d'interprétations plurielles, de suspicion, et d'abstraction et de généralisation. Le principe du cercle herméneutique dit que « nous parvenons à comprendre un tout complexe à partir de préconceptions sur les significations des parties de ce tout et de leurs interrelations possibles » Hlady-Rispal (2000:155)<sup>279</sup>. Il impose une comparaison systématique et réitérée des données et privilégie les sens portés par les composantes des discours par rapport à leur contexte. Le principe de contextualisation consiste à replacer l'objet étudié dans son contexte afin de l'appréhender le plus pleinement possible. Par exemple, la connaissance du contexte social, historique et géographique est déterminante pour comprendre les décisions d'un chef d'entreprise. Le principe de raisonnement dialogique consiste pour le chercheur, tout d'abord, à reconnaître l'existence d'une co-construction de l'objet (l'objet d'étude) et du sujet (le point de vue et la logique du chercheur) au cours de la recherche, et ensuite à l'assumer en décrivant

---

<sup>279</sup> D'après Gadamer H., 1976, The Historicity of Understanding, in Connerton P., *Critical Sociology, Selected Readings*, Harmondsworth, Penguin Books Ltd, pp.117-133

l'historique de sa recherche. Le principe d'interprétations plurielles consiste pour le chercheur, tout d'abord, à reconnaître l'existence possible de points de vues multiples et changeants de la part des acteurs du terrain, et ensuite à les identifier. Le principe de suspicion consiste à douter de l'information produite par les acteurs du terrain à l'intention du chercheur (leurs discours ou leurs comportements) afin d'identifier les "fausses préconceptions" et les occultations de certaines informations par ces acteurs. Le principe d'abstraction et de généralisation vise à développer une compréhension locale d'un phénomène et sa généralisation à des contextes proches.

Même s'il existe différentes techniques, *« il n'y a pas de prêt-à-porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables. Sauf pour des usages simples et généralisés, comme c'est le cas pour le dépouillement, proche du décodage, de réponses à des questions ouvertes de questionnaires, dont le contenu est à ventiler rapidement par thèmes, la technique d'analyse de contenu adéquat au domaine et au but recherchés est à réinventer chaque fois ou presque »* (Bardin, 2001:34). Notre recherche a principalement utilisé l'analyse catégorielle mais elle s'est également inspirée des analyses de l'énonciation, de l'expression et des relations telles que présentées par Bardin (2001:207-288). L'analyse catégorielle s'attache à la retranscription textuelle du discours dont elle cherche à classer les éléments dans diverses catégories de sens conçues *ex ante* ou *ex post*. L'analyse de l'énonciation considère que le discours est un processus durant lequel le message se construit, il importe donc de dépasser les mots, voire les phrases du texte pour s'intéresser aux propositions, aux énoncés et à leurs séquences. L'analyse de l'expression s'intéresse d'abord à la forme du discours, c'est-à-dire aux signifiants employés et à leur organisation, car elle est un révélateur des caractéristiques du locuteur et de son environnement). L'analyse des relations comprend deux approches qui mettent en doute la pertinence des inférences reposant sur la seule fréquence d'apparition des formes signifiantes dans un texte donné, l'analyse des co-occurrences (ou analyse des contingences) et l'analyse structurale. Comme son nom l'indique, la première s'intéresse aux co-occurrences des formes signifiantes. La seconde s'intéresse à l'infrastructure du discours. *« L'analyse porte, non plus sur le vocabulaire, lexicale ou répertoire sémantique ou thématique du message, mais sur les principes d'organisation sous-jacents, les systèmes de relations, les schèmes directeurs, les règles d'enchaînement, d'association, d'exclusion, d'équivalence, les agrégats organisés des mots ou d'éléments de signification, les figures rhétoriques, etc., c'est-à-dire toutes relations qui*

*structurent les éléments (signes ou significations) de manière invariante ou indépendante de ces éléments* » (Bardin, 2001:277-278).

D'un point de vue chronologique, l'analyse de contenu se compose de quatre étapes : préparation des matériaux ; codification ; catégorisation ; analyse. La préparation des matériaux consiste à compiler l'information disponible et en particulier retranscrire les entretiens. Le processus d'analyse s'exprime dans cette étape par l'émergence de réflexions, questions et intuitions. Les opérations de codification et de catégorisation (présentées plus haut) permettent d'extraire, de l'information recueillie, des unités de sens et de les présenter de manière à en faciliter la manipulation, l'appréhension, et la mémorisation au cours de l'étape suivante. C'est le cœur d'une analyse cartésienne qui décompose un tout en ses éléments unitaires. Du discernement et de la rigueur de la personne qui effectue l'analyse de l'information et la codification des données dépendra largement la finesse de l'analyse des données qui suivra. La dernière étape vise, dans un processus inverse, à reconstruire une image du tout, à partir des unités de sens. Considérant d'une part que le tout n'est pas la somme des parties, il s'agit d'identifier les interactions entre celles-ci (analyse verticale), et d'autre part que le tout peut prendre différentes formes selon les individus enquêtés, il s'agit d'identifier la variété de leurs configurations (analyse horizontale). Cette étape s'apparente à l'analyse de données, telle que définie dans les méthodes quantitatives,

---

#### §4. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES DE CHAQUE ENQUETE

---

Le programme SUPPLIERS se compose de quatre séries d'enquêtes (Producteurs, Intermédiaires, Clients Finaux, Institutions). Pour chacune d'elles, trois étapes se distinguent : collecte des informations (grâce essentiellement aux entretiens) ; retranscription des entretiens ; analyse horizontale de l'ensemble des entretiens. Au cours de ces étapes, différents types d'analyses ont été pratiqués. Elles sont présentées ci-après.

##### A) ANALYSE LORS DE LA COLLECTE ET DE LA RETRANSCRIPTION DES INFORMATIONS

Lors de la collecte des informations, et tout particulièrement des entretiens, s'opère une certaine analyse des données qui conduit à animer l'entretien au regard de ce qui est dit, mais déjà aussi à traiter l'information : en quoi ce qui est dit répond à mon questionnement, à mes références théoriques ? l'interviewé ne peut-il pas être plus précis ? comment ce qu'il dit est

en phase avec ce que je connais par ailleurs de l'entreprise et de ses produits ? quelles similarités ou différences existent dans ce qui est dit avec ce qui a préalablement été observé dans une autre entreprise enquêtée (dans la même enquête ou non) ? etc. Le cadre théorique initial ainsi que documents, observations, artefacts physiques concernant l'entreprise enquêtée nourrissent l'analyse. Cette analyse n'est pas formalisée mais marque les discours et les autres sources d'information collectées. A l'issue des entretiens et parfois plusieurs jours après, le processus se poursuit et fait l'objet de notes.

Le même foisonnement d'interrogations, d'analogies, etc. accompagnent la retranscription de chaque entretien sur le papier. Ils viennent compléter les notes.

## **B) ANALYSE HORIZONTALE DE L'ENSEMBLE DES ENTRETIENS**

Lors de l'analyse horizontale de l'ensemble des entretiens, ces questionnements spontanés ont rapidement fait place à une démarche d'analyse méthodique et systématique. La méthode utilisée a été celle de l'analyse de contenu.

### **1) ANALYSE DE CONTENU**

En pratique, deux étapes se distinguent au cours desquelles se développe l'analyse de contenu : le dépouillement des entretiens et des autres sources d'informations ; l'analyse des données et leur synthèse.

#### **a) Dépouillement**

Tout d'abord, extractions parmi les informations recueillies, des données quantitatives (effectif salariés, chiffre d'affaires, etc.) et qualitatives (numéro de département ; statut juridique ; etc.) associées aux variables courantes correspondantes ou préalablement définies (CA décrit en 5 modalités ; Niveau d'études décrit en 3 modalités ; Buts de l'entrepreneurs ; etc.). Ensuite, identification d'autres variables qualitatives ou quantitatives et codification des données à partir des matériaux disponibles (Motivations à l'origine de la localisation de l'entreprise ; Projets ; Part des AOC dans le CA ; etc.).

Cela a été effectué manuellement, c'est-à-dire sans utiliser de logiciel d'analyse de données textuelles. Cette étape de décomposition des matériaux en éléments simples s'est révélée importante pour maîtriser le contenu des enquêtes, identifier les similarités et les distinctions entre les entreprises enquêtées et déboucher sur des éléments de typologie.

Au cours du dépouillement, une première vérification des données a été effectuée en croisant les différentes sources d'information disponibles (discours, documents, observations, artefacts physiques). Une seconde forme de triangulation indiquée par Miles et Huberman (1994) a été pratiquée car deux chercheurs ont collaboré pour la production et la vérification de la structure de codage.

### **b) Analyse et synthèse**

Pour l'ensemble des variables, les calculs statistiques basiques (moyenne, distribution ; etc.) ont été pratiqués. Pour certaines, quelques croisements ont également été effectués. Il ne s'agissait toutefois pas d'une réflexion quantitativiste qui s'interroge sur la représentativité de l'échantillon et la significativité des résultats, et produit une description de l'individu moyen. L'objectif de cette analyse était double : produire une présentation générale des entreprises composant l'échantillon, en s'attachant à leurs similarités et différences ; faciliter l'acquisition d'une connaissance intime de chaque entreprise. En dépit d'apparences quantitatives, cette analyse reste qualitative ; elle procède d'une démarche tâtonnante vers la production de connaissances.

L'analyse de contenu a également conduit à la recherche intuitive de classification, voire de typologies des entreprises à partir d'un ensemble de variables (statut juridique ; clientèle ; coordination de la SC ; etc.). L'objectif était d'affiner la présentation et la compréhension des entreprises (ou des institutions).

Au cours de cette étape d'analyse de contenu, la configuration des données de chaque entreprise et les variations interentreprises ont été confrontées au cadre théorique de SUPPLIERS ainsi qu'à d'autres grilles d'analyse théorique (par exemple : typologie des produits alimentaires de terroir ; typologie PIC et CAP<sup>280</sup>). Un certain nombre de propositions émergent et se développent.

La vérification / relativisation des données s'est poursuivie durant cette étape, en confrontant en particulier les discours des fournisseurs et des clients appartenant à une même SC.

## **2) RAPPORTS DE SYNTHÈSE ET VALIDATION**

Pour chaque enquête (Producteurs, Intermédiaires, Clients Finaux et Institution), avant la rédaction finale des rapports de synthèse, les principaux résultats ont été présentés et discutés

---

<sup>280</sup> Respectivement : Lagrange et Trognon (1995b), Marchesnay (1988).

lors de réunions de l'équipe ENITAC avec son groupe d'experts<sup>281</sup> et de réunions avec les différentes équipes partenaires du programme SUPPLIERS. La rédaction de chaque rapport de synthèse a été effectuée ensuite pour bénéficier des apports de ces réunions.

Chaque rapport a donné lieu, ensuite, à la publication de deux types de synthèses chacun destiné à des publics différents. Le premier se présente sous la forme de synthèse de quatre pages (une synthèse par enquête). Initialement destinées aux entreprises enquêtées, ces synthèses ont été diffusées plus largement à d'autres entreprises et institutions via les workshops organisés par l'ENITAC et le site web de l'école où ils sont téléchargeables<sup>282</sup>. Le second type est destiné à un public scientifique et professionnel, il se compose d'une série d'articles publiés dans la revue *Industries Alimentaires et Agricoles*<sup>283</sup>.

En terme de validation, notons également que les synthèses de quatre pages ont été bien accueillies par les entreprises. Les retours des dirigeants ne remettaient pas en question l'analyse mais confirmaient que leur entreprise se « retrouvait bien » dans les résultats, et parfois soulignaient les éléments clés à développer davantage, selon eux.

---

### CONCLUSION SECTION 3

---

Cette section a décrit la méthodologie de traitement conduisant, des sources d'information, essentiellement les entretiens de dirigeants de PEAA, aux études de cas. Trois étapes ont été décrites : collecte et analyse des données de chaque enquête ; constitution des études de cas ; analyse verticale et horizontale. Les rapports entre information, données, variables, codes et catégories ont été précisés et des parallèles avec la méthodologie quantitative effectués.

Cette section s'est concentrée sur la première étape du traitement des informations. Il a été montré que la procédure d'analyse commence dès la collecte des informations, en particulier durant les interviews, et se poursuit durant la mise en forme des matériaux (ce qui correspond à la retranscription des entretiens), avant que le traitement de ceux-là, l'analyse de contenu, commence. La méthodologie de cette dernière qui s'appuie sur une codification de l'information recueillie a été présentée et discutée.

---

<sup>281</sup> Présentation de ce groupe d'experts dans la Partie 3 : C) Sélection des entreprises (p.302).

<sup>282</sup> [www.enitac.fr/rech/suppliers.html](http://www.enitac.fr/rech/suppliers.html)

<sup>283</sup> Dessaux, Lagrange et Trognon (2003a), Trognon, Lagrange et Dessaux (2003a, 2003b), Lagrange, Trognon et Dessaux (2004c).

Le chapitre suivant poursuit la description du traitement des informations, étapes 2 et 3, et s'intéresse à la validité de cette recherche et de ses résultats.

## Conclusion chapitre 2

L'objectif de ce chapitre était de préciser le cadre méthodologique général qui, dans un premier temps, a vu naître notre questionnement de recherche et, dans un second temps, lui a permis d'obtenir des éléments de réponses. Les méthodes employées pour accéder au réel et le représenter ont été présentées, leurs choix ont été justifiés, et la manière dont elles ont été appliquées précisées.

Retenons les cinq points clés de cette méthodologie qualitative : la filiation méthodologique et empirique de cette recherche au programme SUPPLIERS, ce qui constitue un cadre de rigueur ; le choix d'une méthodologie centrée sur des études de cas ; des études de cas multi-sites composées d'unités d'analyse encastrées, c'est-à-dire que chaque étude de cas se compose de plusieurs unités d'analyse, la principale étant la PEAA pivot du cas ; une collecte des informations reposant essentiellement sur des entretiens semi-directifs de dirigeants d'entreprise ; trois étapes d'analyse des informations où l'analyse de contenu joue un rôle clé.

Le chapitre suivant poursuit la description des étapes du traitement des informations qui conduit à la constitution des études de cas et à leur analyse et s'interroge sur la validité de la recherche ainsi menée et sur celle de ses résultats.



## Chapitre 3

# Etudes de cas et validité de la recherche

### Introduction

Ce troisième chapitre de la Partie construction de la recherche mène à son terme notre réflexion méthodologique. Il combine les matériaux et les choix des chapitres précédents. Des matériaux, il s'agit d'élaborer les études de cas. Des choix, il s'agit d'en examiner la validité.

La première section présente la méthodologie de construction et d'analyse des études de cas. Elle en précise le cadre théorique, décrit le processus de construction et d'analyse, et le critique. Elle étudie donc les deux dernières étapes du traitement de l'information qui structurent notre recherche<sup>284</sup>.

La seconde section correspond à une prise de recul vis-à-vis de l'ensemble de la recherche afin de la critiquer. Son but est d'examiner sa validité et celle des connaissances qui en sont issues. Les débats méthodologiques et épistémologiques sont brièvement rappelés. Les questions en termes de rapports recherche doctorale – programme de recherche, d'une part, et d'approches méthodologiques alternatives, d'autre part, sont posées. Enfin, les palettes de critères d'évaluation d'une recherche et de ses résultats sont présentées et appliquées.

---

<sup>284</sup> Cf. Figure 13 p.235.

## Section1

# Construction et analyse des études de cas

---

### INTRODUCTION

---

Une étude de cas n'est pas une mise en forme objective des données extraites de l'analyse des matériaux. Elle reflète, par la forme qu'elle prend (structure, composantes et leurs traitements, etc.), un point de vue, un modèle sous-jacent. C'est donc un construit. Dans cette recherche, la rédaction des études de cas s'appuie sur un cadre théorique composé de trois concepts et d'une grille d'analyse des cas : la PEAA, la SC, la typicité et le diamant MM. Le type de stratégie de l'entreprise (distinction/différenciation) n'est pas rappelé ici car il s'appréciera via l'analyse menée avec le diamant MM.

Cette section précise tout d'abord ce cadre général d'interprétation des résultats. Puis, elle décrit la deuxième et de la troisième étape du traitement de l'information dans notre recherche : la constitution des études de cas ; l'analyse verticale et horizontale de ces derniers. Enfin, elle propose une critique de la méthodologie de leur sélection et du traitement des informations.

---

### § 1. LE CADRE GENERAL D'INTERPRETATION DES RESULTATS

---

Ce point précise le cadre général d'interprétation des résultats (l'une des cinq composantes clés du design d'une recherche par étude de cas). Il rappelle les définitions de PEAA et de SC telles que présentées dans la Partie 1, précise la grille d'analyse stratégique qui sera utilisée, et propose une définition de la notion de typicité étendue.

#### A) LA PETITE ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE

La PEAA est une entreprise indépendante, comptant de 0 à 49 salariés et appartenant au secteur agro-alimentaire. Elle est indépendante au sens où elle n'est pas filiale d'un groupe et qu'elle constitue une unité autonome. Pour les entreprises de statut privé, le dirigeant en est le propriétaire ou est un membre de la famille, s'il s'agit d'une entreprise familiale. Pour les entreprises de statut coopératif, le dirigeant a un rôle clé dans la conception et la mise en

œuvre de la stratégie de l'entreprise. La PEAA commercialise un produit alimentaire. Pour les exploitations agricoles, il s'agit d'un produit agricole brut provenant de l'exploitation ou d'un produit transformé, issu de matières premières produites et transformées sur l'exploitation. Pour les autres PEAA, le produit alimentaire commercialisé est issu d'une ou plusieurs transformations dont la dernière au moins est assurée par l'entreprise. Par transformation, nous entendons des opérations essentiellement technologiques. Dans les cas de PEAA étudiés, il s'agit en particulier de transformation de lait en fromage, de bovins vivants en carcasse et pièces de viande, et de raisins en vin.

## B) LA TYPICITE

La conception de la typicité utilisée ici se compose de quatre dimensions principales : qualité, terroir, authenticité, encastrement social. Celles-ci sont complémentaires et présentent certaines proximités. La dimension "qualité" exprime que le produit qui en bénéficie présente des caractéristiques le démarquant d'une manière positive des produits courants similaires. La dimension "terroir" admet le postulat que les caractéristiques physiques et humaines du territoire dont les produits sont issus marquent ceux-ci d'une manière particulière et qui fait sens. La dimension "authenticité" renforce la précédente, par le respect des traditions, d'une certaine culture qu'elle traduit, et fait un lien avec la suivante dans la mesure où elle replace le produit en tant qu'offre globale où le lien est aussi important que le bien échangé. La dimension "encastrement social" (au sens de *social embeddedness* développé par Granovetter, 1985) reconnaît que les relations des acteurs économiques relatives au produit ne se limitent pas à des transactions commerciales réductibles à des contrats, mais se comprennent également comme conventions.

La typicité d'un produit est envisagée comme un attribut synthétique du produit combinant des dimensions ontologiques et axiologiques. Il se compose ainsi d'éléments tangibles, intrinsèques ou extrinsèques, et d'éléments intangibles. Les premiers ne sont cependant pas évidents pour tous les acteurs économiques impliqués et les seconds sont susceptibles de perceptions et d'interprétations diverses, même si des tendances générales prédominent souvent.

La typicité d'un produit peut être codifiée sous forme d'un cahier des charges, et lorsque celui-ci fait l'objet d'une procédure de certification, cette codification a un caractère officiel. Toutefois, la codification de la typicité d'un produit est souvent partielle, et pour nombre de produits, elle n'existe pas.

Cette définition de la typicité incorpore des éléments résultants de cette recherche afin que la rédaction des études de cas rende compte de ces observations.

### C) LA SUPPLY CHAIN

Le choix d'étudier la PEAA dans le cadre de ses supply chains est assez original même s'il rappelle des travaux menés sur les filières agro-alimentaires. La supply chain d'une PE est définie par l'ensemble des acteurs économiques, de son amont à son aval, qui contribuent à l'élaboration et à la distribution, jusqu'au consommateur, d'un produit que la PE fabrique. Une entreprise ayant souvent plusieurs chaînes d'approvisionnement et de distribution, elle a donc souvent aussi plusieurs SC. La SC est donc une filière réduite et spécifique à une entreprise. Les deux concepts sont cependant distingués : une SC se rapporte à une entreprise agro-alimentaire (ici une PEAA), tandis qu'une filière sera constituée d'un ensemble de SC d'entreprises AA de différentes tailles.

Considérer les SC et les filières d'appartenance de l'entreprise est essentiel pour replacer celle-ci dans le système agro-alimentaire, et en avoir ainsi une vision systémique. Toutefois, l'analyse permise par une approche SC est plus fine que celle d'une approche filière ; cette dernière relève en effet de la méso-économie tandis que la SC est un concept de gestion.

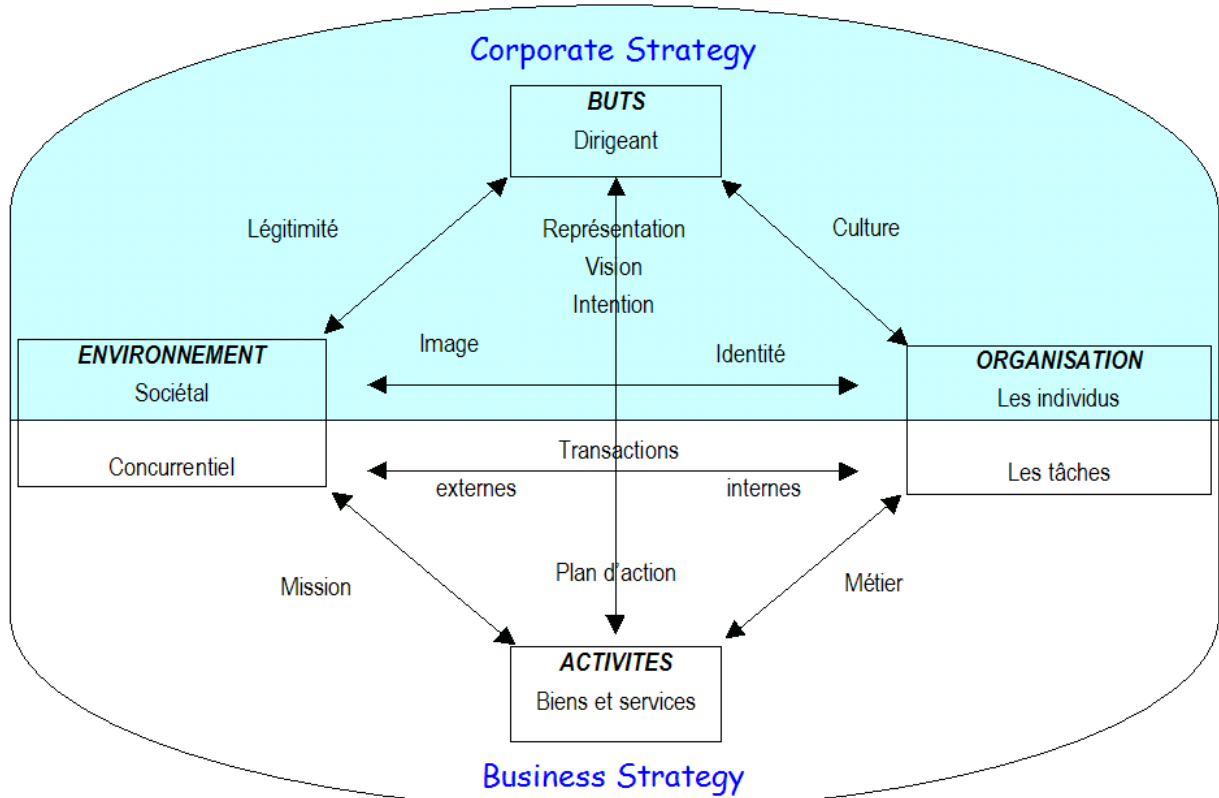
Le concept de district, développé à la suite de Marshall, et notamment celui de système agro-alimentaire localisé (SYAL) qui en est une adaptation sectorielle, enrichie de problématiques sociologiques (par des économistes et des sociologues), n'ont pas été retenus comme éléments du cadre théorique car la dynamique territoriale n'est pas notre objet d'étude. Toutefois, la configuration et la dynamique territoriales de la zone d'implantation de l'entreprise ont été observées et prises en compte pour la compréhension de l'influence de l'environnement sur la stratégie des PEAA.

### D) GRILLE D'ANALYSE DES STRATEGIES : LE DIAMANT MM

La grille d'analyse des stratégies des PEAA retenue pour cette recherche est celle développée par Marchesnay (1993a, 2004a) et qualifiée de "Diamant MM" (Figure 14). Ce modèle constitue un système combinant les Buts du dirigeant, l'Organisation de l'entreprise, ses Activités et son Environnement (piliers de l'analyse stratégique). Ce choix s'explique parce qu'il permet une étude large de la stratégie de l'entreprise, dans ses composantes *corporate* et *business*, sans faire d'hypothèse sur le déterminisme d'un pôle sur les autres. Les quatre piliers ou pôles de cette grille sont interactifs (ils s'influencent mutuellement), et si le système

qu'ils constituent peut être abordé par parties (comme le suggère notamment la division horizontale entre ce qui relève de la *corporate strategy* de la *business strategy*), il doit être compris comme un tout supérieur à la somme de ses parties.

Figure 14 : Grille d'analyse stratégique « Diamant MM »



Source : Marchesnay (1993a, 2003b)

*A priori*, cette grille est également utilisable que l'on fasse l'hypothèse d'une prééminence de l'environnement (courant managérial) ou des choix de l'entrepreneur (courant entrepreneurial). Dans le détail toutefois, le fait de placer les Buts au sommet du diamant, de toujours commencer la description des quatre piliers par celui-là et de considérer l'entrepreneur comme « "libre" de ses propres choix », tend à inscrire cette grille dans le second courant. Ce modèle donne en effet une place importante aux buts du dirigeant (lesquels ne sont pas considérés comme réduits à une fonction de maximisation économique) ; le système stratégique est « finalisé, à travers l'expression des buts des dirigeants, par leur vision, leur plan d'action, même non formalisés » (Marchesnay, 1997c:107). De plus, sans rejeter un rôle certain du marché sur la stratégie de l'entreprise, il autorise une analyse stratégique et en donne les outils pour prendre en compte les ressources et compétences de l'entreprise. Ce cadre permet ainsi l'expression de notre thèse qui considère que la typicité

résulte, pour une part fondamentale, des ressources et compétences idiosyncratiques de l'entreprise.

Considérant que le management stratégique consiste en l'articulation des niveaux *corporate* et *business strategy* (politique générale de l'entreprise et stratégie d'activités), la description de ce modèle reprend le plus souvent une approche selon ces deux niveaux.

La partie haute du système se structure autour des Buts du dirigeant et délimite la *corporate strategy* (traduit de diverses manières : politique générale ; stratégie globale ; stratégie corporative ; stratégie de groupe ; etc.). Elle « fonde la cohérence logique de la stratégie ». Les Buts sont ceux du dirigeant qui, dans les PE est souvent aussi le propriétaire. Identifier les buts est essentiel pour comprendre la logique d'action de l'entrepreneur et la dynamique de l'entreprise. Dans les relations (interactives) de ce pôle avec les trois autres, les questions de vision, représentation, intention et plan d'action (en terme d'Activités), de culture (au sein de l'Organisation), et de légitimité (vis-à-vis de l'Environnement dans sa dimension sociétale), sont abordées. Elles renvoient aux valeurs et aspirations des acteurs (dirigeant, propriétaire, personnels, et autres parties prenantes hors entreprise) et à leurs interactions. Dans cette partie *corporate strategy* une dernière relation lie l'Environnement et l'Organisation au travers de l'image de l'entreprise auprès des acteurs de son Environnement et son identité (sa perception d'elle-même).

La partie basse du système qui se structure autour des Activités de l'entreprise et délimite la *business strategy* (stratégie d'activités), « fonde la faisabilité opérationnelle de la stratégie ». Elle repose sur le couple mission-métier. La mission se comprend comme une réponse aux besoins de l'Environnement et s'exprime en terme de positionnement concurrentiel. Le métier renvoie au savoir-faire, aux ressources et compétences de l'Organisation, et peut s'exprimer en terme d'avantage concurrentiel. Le pôle Activités est relié aux Buts via le plan stratégique. Dans cette partie *business strategy*, une dernière relation lie l'Environnement et l'Organisation en posant la question de la frontière de l'Organisation (transactions externes/internes).

Le cadre général d'interprétation n'a pas été défini *ex ante* mais a été construit tout au long de la recherche. Dans un raisonnement par déduction, cela créerait une circularité dans la démonstration. Ici, notre raisonnement partant du constat d'un décalage entre théorie et

observations empiriques, il faut de prendre en compte, à ce stade de l'analyse, des éléments de résultat, afin que les études de cas proposées puissent en rendre compte.

---

## §2. CONSTITUTION DES ETUDES DE CAS

---

La constitution des études de cas correspond chronologiquement à la deuxième étape du processus d'analyse de cette recherche. L'objectif de l'utilisation des études de cas est d'apporter sous une forme homogène, cohérente et accessible un ensemble de matériaux fiables permettant un travail d'inférence sur un thème donné.

### A) VERS UN PORTRAIT CUBISTE : LES DIFFERENTES ETAPES VERS LA REDACTION DES ETUDES DE CAS

Si la recherche se construit chemin faisant<sup>285</sup>, il y a aussi un moment où une formalisation est indispensable (ne serait-ce que pour des nécessités académiques). Celle-ci va tendre à figer pour un temps la collecte des matériaux (informations sur les objets étudiés, littérature), privilégier des cadres d'analyse, retenir des grilles de rédaction et au final produire une image aussi claire et rigoureusement argumentée que possible des propositions auxquelles conduisent un ensemble d'inférences que le chercheur élabore à partir des matériaux disponibles, de ses références théoriques et de son expérience. Dans une approche par étude de cas, cette image s'apparente plus à un portrait cubiste qu'à une photo d'identité tirée en photomaton. Cela veut dire qu'une étude cas est d'abord une composition. Ses composantes et leurs traitements individuels ainsi que leurs agencements dans la figure générale ne sont pas le fruit du hasard mais de choix assumés, dans le but de répondre à un but précis. Dans le cadre du programme SUPPLIERS, il s'agissait de montrer des pratiques et des attitudes contextualisées permettant de comprendre la problématique d'accès au marché des PEAA localisées en milieu rural, en considérant les différents points de vues des acteurs de leurs SC. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit de montrer qu'il existe une construction de la typicité des produits tout au long de la SC, que cette construction repose sur différents paramètres, et qu'elle constitue un élément clé de ce que l'on appellera une stratégie de distinction.

---

<sup>285</sup> Pour reprendre une expression prisée par les constructivistes dont l'origine est un poème (Chant XXIX) d'Antonio Machado (1917).

Dans notre recherche, la constitution des études de cas comprend une phase propre aux besoins du programme SUPPLIERS et une phase spécifique à notre problématique. Chacune d'elles se compose d'une série de sous-étapes :

- Poursuite de l'analyse initiée dans l'étape d'analyse de contenu (étudier les relations entre les valeurs des catégories dans chaque entretien et entre les divers entretiens) afin de nourrir la production de propositions ;
- Formalisation d'un certain nombre de propositions principales dont les études de cas devront rendre compte dans une démarche d'illustration et d'argumentation ;
- Sélection des entreprises qui composeront les cas en prenant en compte : l'intérêt didactique potentiel de chaque cas en fonction des données et matériaux disponibles le concernant (richesse de l'information disponible, banalité / marginalité du cas) ; des questions de représentativité théorique / saturation ;
- Conception d'une structure de rédaction des études de cas ;
- Rédaction des études de cas et affinage de la grille de rédaction. Dans le détail cette étape se subdivise en :
  - rédaction d'une première version d'une étude de cas et affinage de la grille de rédaction ;
  - rédaction des autres études de cas et affinage de la grille de rédaction ;
  - affinage de la rédaction de l'ensemble des études de cas.

L'analyse des études de cas (étape suivante), parfois par certains retours sur la rédaction des cas, contribue à affiner ceux-là de manière à faciliter la compréhension de leur analyse. En résumé, le traitement consiste en la production de sens, à partir des informations collectées et des données significatives qui en sont issues, sous forme d'études de cas, c'est-à-dire une présentation "littéraire" des PEAA étudiées et de leurs SC.

## **B) COMPOSITION DES ETUDES DE CAS**

Chaque étude de cas proposée est centrée sur une PEAA qui élabore le produit et qui est nommée "**Producteur**", mais elle prend en compte les relations de la PEAA avec ses fournisseurs et clients commerciaux. Pour cela, elle décrit également les SC dont la PEAA constitue un nœud, des producteurs de matières premières jusqu'aux consommateurs (Figure 2 p.76). Toutefois, le point de vue des acteurs de l'aval de la PEAA est plus particulièrement étudié. Ainsi, une étude de cas intègre les entreprises intermédiaires de la SC, transporteurs, grossistes et centrales d'achat et de référencement, et les entreprises qui



vendent le produit aux consommateurs, détaillants et restaurateurs, indépendants, franchisés ou intégrés. Les premières sont nommées "Intermédiaires" et les suivantes "Clients Finaux". Bien que parmi ces entreprises certaines sont grandes, le plus souvent ce sont des PE. Chaque étude de cas se compose donc de plusieurs entreprises. Au total, ce sont les données d'une vingtaine d'entreprises que cette recherche a traitées.

### C) QUESTIONNEMENT, VARIABLES ET STRUCTURE DES ETUDES DE CAS

Les études de cas, prises individuellement ou comparées, ont pour objectif de donner des réponses au questionnement de la recherche. Nous rappelons ci-après ce questionnement et les variables de la recherche avant d'indiquer la structure choisie pour la rédaction des études de cas.

#### 1) QUESTIONNEMENT

Le cœur de notre questionnement se résume à une question principale : *comment la typicité de ses produits permet à la PEAA de se distinguer sur un marché différencié ?* Cette question renvoie à diverses questions complémentaires :

- qu'est-ce que l'on peut appeler la typicité d'un produit alimentaire ? Quelles sont ses composantes ? Comment varient-elles ?
- qui construit la typicité d'un produit alimentaire, comment, où, quand et pourquoi ? (au plan de chaque entreprise et SC).
- Pourquoi et comment définir le concept de *stratégie de distinction* ?
- comment la construction de la typicité est-elle l'expression et une contribution significative d'une stratégie de distinction de la PEAA ?
- Quelles préconisations peut-on inférer des réponses à ces questions ?

Ces questionnements ont guidé la collecte des matériaux (entretiens, documents, observations directes, artefacts physiques) et leurs traitements (notes, rapports d'enquêtes, analyse de contenu, rédaction des études de cas et leur analyse).

#### 2) VARIABLES

Dans notre recherche, dont le but est de comprendre un ensemble de phénomènes en interaction, le questionnement cherche à identifier des rapports de causalité, non à les mesurer. Cependant, avant d'identifier ces rapports, il est nécessaire de définir les variables en interaction.

A partir de la revue de la littérature ainsi que des analyses de contenus des entretiens et autres sources d'information, le cadre théorique de la recherche s'est fait jour et un certain nombre de variables ont été identifiées. Quelques variables supplémentaires ont été ajoutées, grâce à des suggestions d'autres chercheurs (tutorats notamment) et à la poursuite de la recherche bibliographique. L'ensemble de ces variables a ensuite été classé en sept thématiques que l'on peut qualifier de variables génériques<sup>286</sup> : les buts de l'entrepreneur ; la performance de l'entreprise ; l'organisation ; l'activité ; l'environnement ; les SC de l'entreprise ; les caractéristiques du produit/ typicité. Pour une entreprise, la dynamique globale de ces variables permet de décrire sa stratégie.

Dans chacune de nos études de cas, les caractéristiques de la PEAA pivot seront déclinées selon ces variables.

### **3) SELECTION ET STRUCTURE DES ETUDES DE CAS**

Il est utile de préciser ici les grandes étapes de sélection et de rédaction des études de cas. L'évolution du plan de leur rédaction et la reprise successive de leur contenu (développements notamment) se sont déroulées sur une durée suffisamment longue (trois ans) pour offrir des prises de recul propices à leur amélioration substantielle. Cinq grandes étapes peuvent être distinguées. Les trois premières relèvent du programme SUPPLIERS et les deux suivantes de notre recherche.

#### **a) Dix cas et un plan en trois points**

L'ébauche des études de cas a débuté dès l'étape de synthèse qui a suivi les enquêtes Producteurs : formalisation synthétique des informations disponibles pour dix PEAA. Les traitements de données ont consisté ici à extraire, des retranscriptions des entretiens correspondants et des tableaux de données des variables compilées, les informations clés et à les rassembler dans une fiche d'une page. A ce stade, les études de cas se composaient d'un schéma de la SC et de trois paragraphes : caractéristiques générales de l'entreprise et de ses produits ; stratégie de l'entreprise ; supply chains. Le dernier paragraphe a ensuite été brièvement complété avec les données issues des enquêtes Intermédiaires (sous-paragraphe

---

<sup>286</sup> Dans certaines recherches qualitatives, ce que nous appelons variable générique est qualifié de variable, et ce que nous nommons variable est qualifié d'indicateur. Les indices de ces indicateurs étant ce que nous appelons les valeurs des variables. Les variables génériques correspondent en quelque sorte aux facteurs en analyse factorielle.

« Relations avec les Intermédiaires ») et Clients finaux (sous-paragraphe « Relations avec les Clients finaux »).

### **b) Six cas et un guide de rédaction détaillé**

Après la sélection de six cas de PEAA et la validation du guide de rédaction par l'ensemble des partenaires du programme SUPPLIERS, la rédaction finale des études de cas a été entreprise. Le traitement des données a consisté à reconsidérer les fiches de cas d'entreprises, les retranscriptions d'enquêtes, les tableaux de données et notre<sup>287</sup> connaissance non formalisée des entreprises, des SC et de leur environnement, à la lumière du guide de rédaction et de la grille d'analyse qu'il traduit. La première version de chaque étude de cas a alors été soumise à la relecture des collègues de l'équipe ENITA. Les entreprises ont ensuite été recontactées pour obtenir des éclaircissements pour certains points (données manquantes ou à vérifier) et en particulier valider ou réfuter certaines hypothèses concernant des aspects historiques importants, des interactions actuelles au sein de la SC, et la vision du futur par le chef d'entreprise.

### **c) "Affinage" des six études de cas**

Les études de cas ainsi produites ont ensuite bénéficié de suggestions d'amélioration sur la forme et le fond (explicitation de certains points) par les membres du groupe d'experts<sup>288</sup> (pour la version française) et le coordinateur du programme SUPPLIERS (pour la version anglaise<sup>289</sup>). Un exemplaire de la version française a été envoyé à chaque PEAA mais il n'y a pas eu de retour.

### **d) Choix de quatre cas et d'un nouveau plan de rédaction**

Parmi les six cas précédents, quatre ont été sélectionnées pour notre recherche. Bien que cette étape soit présentée comme la dernière du processus, elle a débuté en même temps que la deuxième. Avec le choix des cas, c'est aussi le questionnement des matériaux collectés et leur interprétation qui ont commencé dès la deuxième étape. Chronologiquement, en revanche, le plan de rédaction adapté à notre problématique a été défini lorsque la rédaction des cas pour le programme SUPPLIERS a été achevée. Cela été l'occasion d'un nouveau retour sur les données et les informations, formalisées ou non. Les cas ainsi produits ont alors été soumis à

---

<sup>287</sup> Nous avons produit la version primaire de quatre des six études de cas.

<sup>288</sup> Présentation de ce groupe d'experts dans la Partie 3 : C) Sélection des entreprises (p.302).

la relecture d'enseignants-chercheurs et affinés. La méthodologie des études de cas indique l'intérêt de développer une étude de cas pilote. Dans cette étape finale, le cas VinGoude a tenu ce rôle.

Le plan final des études de cas de cette recherche se compose de trois parties : résumé du cas ; présentation de la PEAA pivot du cas ; présentation d'intermédiaires et de clients finaux de cette PEAA. La grille d'analyse diamant MM est en particulier utilisée pour structurer la deuxième. Le détail du plan ainsi que le choix des entreprises composant les études de cas (le terrain effectif) sont présentés au chapitre 1 de la Partie 3 de ce document.

#### D) LA QUESTION DU NOMBRE D'ETUDES DE CAS

La question du nombre d'études de cas utilisées pour une telle recherche est souvent posée, tant par les quantitativistes que les qualitativistes, mais pour des raisons différentes. Pour les premiers parce que dans leurs approches, l'échantillon d'individus qu'ils traitent doit être représentatif de la population dont il est issu et qu'une taille importante est dans ce domaine un gage de qualité. Pour les autres, parce qu'ils ne sont pas tous convaincus qu'une recherche pourrait reposer sur une seule étude de cas. La multiplication des cas répond alors à un double objectif : s'assurer que l'on a bien fait le tour du problème d'un point de vue théorique et empirique (validité interne) ; montrer une certaine réplication des résultats (validité externe).

Dans les recherches qualitatives, le nombre d'études de cas à utiliser ne s'aborde pas en terme de représentativité statistique mais de représentativité relativement à l'objet de recherche (Hlady-Rispal, 2000:82). Le concept de saturation<sup>290</sup> évalue cette représentativité. Hlady-Rispal distingue la saturation théorique de la saturation empirique. Elle définit la première, Glaser et Strauss (1967:62), comme « *un moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, " les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés "* », et précise (p.188) qu'alors, une comparaison complémentaires avec la littérature n'apporte plus rien au chercheur ou très peu. La saturation empirique traduit le fait qu'une immersion supplémentaire du chercheur dans son terrain ne lui apporte plus rien ou très peu (*loc. cit.*). Si intuitivement, il est aisé de saisir le sens de ces critères, ils restent cependant difficilement opérationnalisables d'une manière objective. En effet, comment justifier la production de quatre études de cas plutôt que de huit (du simple au double) sans les avoir au moins

---

<sup>289</sup> La version intégrale de chaque étude de cas est disponible dans le guide électronique, lui même accessible sur : <http://suppliers.econ.upatras.gr/start.html>

<sup>290</sup> Ce concept semble avoir été développé initialement par Glaser et Strauss (1967).

partiellement réalisées au préalable ? Un neuvième cas ne serait-il pas à même de remplacer les cinq précédents ? L'usage du critère de saturation ne serait-il pas l'expression d'une quête pour la reconnaissance de scientificité de travaux qualitatifs dans un milieu dominé par des méthodologies quantitatives ? Ce type de stress transparait également dans certaines recherches où l'auteur, du fait des quinze études de cas qu'il utilise pour sa recherche, semble revendiquer son appartenance à la normalité, en notant que l'auteur de référence sur les études de cas Yin (2003) ne mentionne que des exemples multi-cas comprenant de 4 à 12 études de cas (quinze cas n'étant pas tellement plus que douze...).

Ni Yin, ni Wacheux ne parlent de saturation. Wacheux (1996:93) indique que le nombre de cas dépend du problème théorique et que ces cas « *doivent couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique* ». Yin (2003:53-54) indique que le problème clé de l'étude de cas unique est sa vulnérabilité à la critique (ce qui revient à « *avoir mis tous ces œufs dans le même panier* »). Aussi suggère-t-il d'utiliser une ou plusieurs autres études de cas afin, dans un premier temps, de contraster la première et, ensuite, de constituer des répliques successives susceptibles d'autoriser une généralisation.

Dans toute recherche, la question des moyens (temps et finances en particulier) ne peut être ignorée et il faut être pragmatique en reconnaissant qu'il existe une corrélation entre moyens et ambitions raisonnablement réalisables. Dans le programme SUPPLIERS, le choix de réaliser six études de cas a été effectué dès la formulation du projet de recherche de manière à disposer des moyens financiers pour les réaliser. Leur choix a été facilité grâce à l'enquête préalable de quarante PEAA, à partir desquelles une dizaine d'études de cas potentielles ont été cernées, puis des enquêtes d'Intermédiaires et de Clients Finaux membres de leurs SC qui ont permis de n'en retenir que six. Cette démarche en entonnoir a permis de répondre d'une manière apparemment efficiente aux exigences de saturation théorique et empirique. Notons cependant que le choix de ces études de cas répondait également à une visée comparative pour identifier des variations éventuelles des pratiques selon le secteur (viande bovine, fromage, vin) et selon le statut de l'entreprise (privé, coopérative).

*Ex post*, compte tenu de notre problématique, le cas VinGoude aurait été suffisant pour développer l'essentiel de l'argumentation de notre thèse. Cependant, les trois autres études de cas permettent d'enrichir significativement l'analyse et d'illustrer des stades de développement différents de ces entreprises au regard de questions de stratégie et de construction de la typicité de leurs produits.

### E) CHOIX DE L'ANONYMAT DES ENTREPRISES

Yin (2003) conseille de proposer des cas nominatifs, afin de faciliter la logistique de la rédaction (cela évite de jongler entre noms réels et pseudonymes utilisés), de permettre au lecteur de confronter ou de compléter ses connaissances, et enfin de parachever la véracité du cas). Ici cela n'a pas été possible, tout d'abord du fait d'un choix pris initialement dans le programme SUPPLIERS, puis des contraintes pratiques d'une telle identification des cas en fin de projet.

Le protocole de recueil des données du programme SUPPLIERS garantissait aux entreprises la confidentialité des données recueillies. Il eut été possible ensuite de demander l'accord aux seules entreprises composant les cas de dévoiler leur identité (ce qui a été fait pour certaines). Mais cela nécessitait de jongler avec les identités dans chaque étude de cas et ne garantissait pas que toutes les entreprises soient d'accord pour dévoiler leur identité. Cela d'autant moins que l'étude de cas peut montrer des divergences sur la valeur que les uns et les autres accordent à la typicité des produits, ou certains conflits entre les membres de la SC. En outre, la contestation d'une fiche d'entreprise rédigée pour un autre projet<sup>291</sup> et de la mise en demeure de ne pas la publier nous a sensibilisé à ces questions de droit.

Considérant, tout d'abord, que les études de cas se suffisent en elles-mêmes, ensuite, que leur véracité est confortée par le cadre et la rigueur<sup>292</sup> dans lesquels elles ont été réalisées, et enfin que demander une autorisation opposable en cas de conflit va à l'encontre du principe de confiance mutuelle, et représente un temps de réalisation excessif, nous avons décidé de laisser ces études de cas anonymes.

Les modalités de constitution et de rédaction des études de cas ayant été précisées, il s'agit maintenant d'en aborder l'analyse.

---

<sup>291</sup> Lagrange et Trognon (1995c).

<sup>292</sup> Cadre d'un programme de recherche européen et d'une équipe de recherche qui a connaissance de l'identité des entreprises composant les cas.

### § 3. LES ANALYSES VERTICALE ET HORIZONTALE DES ETUDES DE CAS

---

L'analyse des études de cas correspond chronologiquement à la troisième étape du processus d'analyse de cette recherche. Elle comprend une analyse verticale suivie d'une analyse horizontale.

#### A) L'ANALYSE VERTICALE

L'analyse verticale, ou analyse cas par cas, consiste à étudier une étude de cas en soi : que décrit-elle ? quels enseignements en tirer ? quelles hypothèses / propositions suggère-t-elle ? Il s'agit d'analyser les cas individuellement en considérant le premier bloc des raisons de leur sélection : leur capacité à illustrer le phénomène de construction de la typicité et de la stratégie de distinction associée.

L'analyse verticale s'intéressera en particulier aux rapports entre les différents membres des SC de la PEAA (Producteurs, Intermédiaires, Clients Finaux). Quel est l'apport de chacun dans la construction de la typicité des produits alimentaires de la PEAA ? Comment chacun perçoit-il la typicité de ces produits ? Comment la stratégie de la PEAA est construite, comment se marie-t-elle avec celles de ses clients directs et indirects ? Quelles formes revêtent leurs stratégies de distinction ? Quelle est la contribution des SC à la construction de la typicité et au caractère distinctif de la stratégie de la PEAA sur un marché fortement différencié ? Ce questionnement est entretenu par le travail bibliographique qui, par ailleurs, interroge aussi le questionnement lui-même.

Des formes de liens de causalité entre les divers éléments et événements décrits dans chaque cas sont recherchées pour identifier les représentations et les pratiques du chef d'entreprise, et des trajectoires dans l'évolution de l'entreprise, la construction de la typicité et la formation de la stratégie. Cette étape passe par le repérage des thèmes principaux et secondaires, la compréhension de la manière de dire, et l'identification de nouveaux concepts.

#### B) L'ANALYSE HORIZONTALE

L'analyse horizontale, ou analyse inter-cas, procède par comparaison. Il s'agit d'identifier des variations dans la forme de la stratégie de distinction des entreprises et de la construction de la typicité. Pour cela, le second bloc des raisons du choix des cas est pris en compte : la variété

des configurations des PEAA et de leurs SC, notamment en termes de statut juridique, taille, famille de produit, signe officiel de qualité, chaîne d'approvisionnement et de distribution.

Cette étape importante permet de dégager des modèles de représentations, de pratiques ou de trajectoires qui pourront être explicitées sous forme de typologies. Celles-ci nourriront ensuite de nouvelles manières de poser les questions (Digneffe, 1995:163).

L'analyse verticale des études de cas précède leur analyse horizontale pour le premier cas analysé seulement. Dès lors que le second cas est abordé dans une perspective d'analyse verticale, des comparaisons avec le premier émergent naturellement. Des outils informatiques spécialisés peuvent être utilisés pour faciliter ce travail. Nous n'en avons pas utilisé. C'est un des éléments de critique de la méthodologie de sélection des cas et du traitement des informations que présente le point suivant.

---

#### §4. CRITIQUE DE LA METHODOLOGIE DE SELECTION DES CAS ET DU TRAITEMENT DES INFORMATIONS

---

Ce point propose une brève critique de la méthodologie de constitution des études de cas (sélection, analyse des information) et de leur analyse.

##### A) LA PROCEDURE DE SELECTION DES CAS

Disposer d'un échantillon assez large pour sélectionner les entreprises composantes de ses études de cas présente des inconvénients et des avantages. La démarche est lourde et coûteuse mais elle facilite la sélection de cas intéressants. Le travail d'analyse qu'elle demande frise la dispersion des énergies et risque d'étouffer une réflexion tournée vers l'élaboration de cas précis, en même temps, elle permet d'identifier de multiples configurations dont la connaissance permet de relativiser les composantes et les apports de ces cas.

La succession des allers et retours entre les matériaux, les différentes versions des cas et les grilles de rédaction et d'analyse est également un processus long. Il aurait pu être raccourci s'il n'y avait eu qu'une grille d'analyse à appliquer. Toutefois, ce détour reste productif car le questionnement des versions successives a permis de les affiner. A la différence des traitements statistiques qui peuvent correspondre à des boîtes plus ou moins noires<sup>293</sup> et qui

---

<sup>293</sup> Une critique qui est faite par exemple à la méthode des réseaux de neurones.



consistent à identifier des liens entre des variables bien délimitées à l'aide d'un certain nombre de formules mathématiques, la rédaction d'un cas n'est pas mathématisable. Elle croise de multiples variables qui pour certaines n'avaient pas initialement été formalisées mais dont la valeur pour un cas donné peut faire sens. Ainsi, il est possible de faire réémerger des liens entre les informations et de sélectionner ceux et celles qui contribueront à la réflexion de notre problématique.

## B) LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS ET ANALYSE DES CAS

A l'exception du calcul de quelques moyennes, distributions, etc. le traitement des cas a été réalisé manuellement. Toutefois des outils informatiques auraient pu être utilisés. Nous l'avons appris en marge d'une réunion de travail du programme SUPPLIERS car l'un des partenaires en utilisait un. Le logiciel en question s'appelle NVivo et est produit par QSR (Qualitative Solutions and Research)<sup>294</sup>. NVivo est le descendant de NUD\*IST dont le nom indique l'usage : *Non-numerical Unstructured Data \* Indexing Searching and Theorizing* (Données non-numériques non structurées \* indexation recherche et théorisation). Il s'agit d'un package informatique conçu pour aider le chercheur à manipuler des données non-numériques et non-structurées dans les analyses qualitatives, en permettant le codage des données dans un système d'indexation, la recherche de texte ou de modèle de codage, et la théorisation à partir des données. Selon la documentation de QSR, cet outil est « *particulièrement adapté aux recherches inductives, où les idées et la réflexion évoluent et s'enrichissent au cours de la collecte des données, car il permet de gérer et d'explorer facilement les documents (Document System), de créer et de développer des idées (Index System) et d'établir des liens entre les documents et les idées (réponse aux questions et développement de théories)* ». L'avis de notre collègue qui utilisait ce logiciel ainsi que ceux d'articles scientifiques (Bournois, Point *et al.*, 2002, Buston, 1997) laissent penser que l'intérêt de cet outil est à la hauteur de ses ambitions et que les tares (biais méthodologiques) dont les technophobes accusent ce type d'outil sont surestimées (Kelle, 1997). D'autres logiciels similaires existent (par exemple ATLAS/ti, HYPERSOFT, MAXqda<sup>295</sup>). La littérature anglo-saxonne les désigne sous le sigle CAQDAS<sup>296</sup> (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software).

---

<sup>294</sup> [www.qsrinternational.com](http://www.qsrinternational.com)

<sup>295</sup> Cf. notamment <http://caqdas.soc.surrey.ac.uk/packages.htm>.

<sup>296</sup> Cf. notamment [www.soc.surrey.ac.uk/caqdas/](http://www.soc.surrey.ac.uk/caqdas/) ou [www.socresonline.org.uk/1/4/CAQDAS.html](http://www.socresonline.org.uk/1/4/CAQDAS.html).

Malgré leurs attraits, nous avons dû nous passer de ce type d'outils. Si la question du budget s'est posée, la raison principale a été le manque de temps : manque de temps à accorder au choix de l'outil qui comme le montre Barry (1998) n'est pas évident et suscite des débats (faut-il privilégier une approche par les réseaux conceptuels ou utiliser l'arborescence hiérarchique ? interrogent Bournois, Point *et al.*) ; manque de temps pour leur apprentissage, alors que le traitement des enquêtes Producteurs avait déjà été réalisé. Toutefois, aussi prometteurs que soient ces outils, les promesses de « création d'idée » et de « développement de théories » relèvent à l'évidence d'un discours promotionnel. Bournois, Point *et al.* (2002) soulignent en effet qu'ils ne peuvent se substituer à la réflexion et à l'expérience du chercheur.

Les critiques de la méthodologie présentées ici relèvent principalement des moyens employés dans les étapes deux et trois du processus de traitement des informations. La section suivante propose une critique plus large englobant l'ensemble de la recherche et vise à l'évaluation de sa validité et de celle de ses résultats.

---

## CONCLUSION SECTION I

---

Cette section s'est intéressée à la méthodologie d'élaboration et d'analyse des études de cas. Le cadre général d'interprétation des informations et des résultats se compose d'une part de la définition des notions de PEAA, de SC et de typicité, et d'autre part de la grille d'analyse stratégique des entreprises (modèle diamant MM). Il a été affiné au cours de la recherche afin de produire des études de cas qui puissent répondre pleinement à la problématique de celle-ci.

Par analogie, la constitution de nos études de cas peut être comparée à l'élaboration d'un portrait cubiste de la réalité dont la figure centrale est une PEAA entourée d'acteurs de ses SC. Sa description est abordée au travers de sept variables génériques : les buts de l'entrepreneur ; la performance de l'entreprise ; l'organisation ; l'activité ; l'environnement ; les SC de l'entreprise ; les caractéristiques du produit/ typicité. Quatre études de cas ont été retenues mais, le cas VinGoude aurait été suffisant pour développer l'essentiel de l'argumentation de notre thèse. Des raisons essentiellement techniques expliquent l'anonymat des entreprises composant les études de cas. Après la description de cette deuxième étape du traitement de l'information dans notre recherche, la troisième étape a été présentée en notant l'imbrication des analyses verticales cas par cas et des analyses horizontales inter-cas.

La critique de cette méthodologie a porté principalement sur le choix des moyens employés et ne concerne qu'une partie de la recherche. La section suivante propose une critique plus large qui englobe l'ensemble de la recherche et vise à l'évaluation de sa validité et de celle de ses résultats.

## Section 2

### Critique de la méthode

---

#### INTRODUCTION

---

La réduction du débat épistémologique au débat méthodologique opposant les quantitativistes et les qualitativistes (lesquels tendent à privilégier des logiques de raisonnement distinctes et exclusives, respectivement hypothético-déduction et induction) est courant et ne facilite pas le discours sur la validité d'une recherche. L'histoire a amené à un rapport de forces où les utilisateurs des méthodes qualitatives et les constructivistes peuvent se sentir obligés de défendre l'idée que ces approches ne démeritent pas au plan scientifique, tandis que des quantitativistes et positivistes n'hésitent pas à nier leur caractère scientifique. Il existe pourtant des travaux qui combinent des méthodologies quantitatives et qualitatives<sup>297</sup>, des méthodes qualitatives (études de cas) utilisées pour tester des hypothèses dans le cadre d'un raisonnement hypothético-déductif<sup>298</sup>. Pour traiter de la validité de la recherche et de la scientificité des propositions finales, il importera donc, non seulement de les évaluer au regard du projet de cette recherche, mais aussi de se référer à son positionnement épistémologique.

Une logique constructiviste et abductive étant le moteur de cette recherche, il ne s'agit donc pas de prouver que ses propositions sont "démonstrées" mais de montrer qu'elles sont « "argumentées" et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour [l'] interlocuteur (préalablement averti des hypothèses épistémologiques qui légitiment cette argumentation dialectique et tâtonnante) » (Le Moigne, 1999).

Cette section complète les précédentes qui présentaient des réflexions critiques concernant les outils et leur utilisation pour cette recherche. Son objectif est une prise de recul globale. Elle s'intéresse notamment aux avantages et limites du rattachement à un programme de recherche, évoque des approches alternatives et les raisons de leur non-utilisation, et enfin traite de la validité et de la fiabilité de cette recherche.

---

<sup>297</sup> Les programmes RIPPLES et SUPPLIERS, par exemple.

<sup>298</sup> Lagarde (2004), par exemple.

## § 1. AVANTAGES ET LIMITES DU RATTACHEMENT A UN PROGRAMME DE RECHERCHE

---

Le rattachement d'une recherche doctorale à un programme de recherche présente des avantages et des limites qui peuvent être abordées du point de vue du doctorant et de celui de la qualité de la recherche.

D'un point de vue pratique, le rattachement à un programme de recherche présente pour un doctorant le très grand intérêt de bénéficier d'un cadre riche et solide, à la fois théorique, méthodologique, technique (moyens alloués), social (dynamique de l'équipe), statutaire (l'appartenance à une équipe connue et la participation à un programme de recherche important semblent ouvrir les portes de certaines entreprises) et financier (salaire). Ce cadre, par la rigueur de son organisation, a en outre un caractère rassurant car il contribue à la validité et à la fiabilité des travaux et des résultats. En revanche, il présente une contrainte dont la gestion est difficile : sa dynamique et ses objectifs ne sont pas ceux d'un travail doctoral. L'annexe technique du programme a la rigidité d'un cahier des charges (de son respect total dépendent les versements du financement prévu) et le rythme soutenu qu'elle impose laisse peu de liberté pour des retours en arrière ou des changements de pistes. Au final la rédaction de la thèse, document totalement distinct des nombreux rapports du programme, s'effectuera, pour l'essentiel, après le programme.

Au plan de la qualité de la recherche, le rattachement à un programme est un atout majeur. Le projet, les choix méthodologiques et les résultats intermédiaires et finaux, sont discutés au sein de chaque équipe partenaire et entre partenaires. Ils sont aussi validés par les experts scientifiques évaluateurs du programme et, dans le cas de SUPPLIERS, par des experts professionnels<sup>299</sup> et des praticiens. Toutefois, des limites peuvent s'observer (expérience des programmes SUPPLIERS et RIPPLE). Tout d'abord, un partenariat d'équipes pluridisciplinaires doit gérer les attentes de chaque équipe. Les économistes-statisticiens en charge de la modélisation sous Listrel veulent des données quantitatives, tandis que les géographes qualitativistes ne jurent que par les citations contextualisées des acteurs économiques. Les spécialistes en développement rural veulent mettre l'accent sur la dynamique territoriale et les institutions, les personnes en charge de la tâche "NTIC" déroulent la série des questions qui leurs semblent indispensables, tandis que les gestionnaires rappelant que la PEAA est le premier objet de la recherche revendiquent que cette partie du

questionnaire ne peut être amputée. Etc. *In fine*, un consensus émerge, mais rares sont les partenaires pleinement satisfaits. La lourdeur des guides d'entretien est une des conséquences de ce processus. Par ailleurs, un partenariat où, d'une part, les anglophones de naissance sont relativement nombreux et porteurs du projet (depuis plusieurs programmes) et, d'autre part, la langue de travail est l'anglais, ne donne pas la même marge de négociation à tous les partenaires. Dans le programme SUPPLIERS, cela s'est notamment traduit par un certain frein à la collecte de données quantitatives. Ces limites peuvent cependant être relativisées en considérant le foisonnement d'idées et de points de vue dans lequel baigne, durant la durée du programme, le doctorant et l'expérience professionnelle que celui-ci acquiert ainsi et qui lui seront utiles pour ses prochains programmes de recherche.

---

## § 2. D'AUTRES MODES D'APPROCHES ?

---

La cartographie cognitive et la *grounded theory* n'ont, jusqu'à présent, pas été mentionnées dans la méthodologie de cette recherche alors qu'elles sont fréquemment utilisées dans les recherches qualitatives en management. Cette section explique ces choix.

### A) REPRESENTATIONS GRAPHIQUES DES REPRESENTATIONS COGNITIVES DE L'INTERVIEWE : LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE

Selon Cossette et Audet (2003:31), le terme *carte cognitive* est apparu en 1948 dans les travaux d'un spécialiste de la psychologie animale<sup>300</sup> mais le concept s'est réellement développé à partir des travaux d'Axelrod (1976)<sup>301</sup> dans le domaine de la politique internationale.

Audet (2003) montre que cet outil présente de nombreuses formes (cartes cognitives individuelles, composites, etc.), puise les données qui le constituent selon différentes techniques (entretien en profondeur ; *Self-Q*, auto-questionnement), répond à des attentes différentes (représentation de schémas généraux ; outil d'aide à la décision), et son usage implique des positionnements épistémologiques divers : plutôt constructiviste (Cossette, 2003b) ; plutôt positiviste (Komocar, 2003) ; plutôt pragmatique et sans préoccupation épistémologique (Eden et Banville, 2003). Les deux définitions suivantes attestent de cette variété. Pour Bougon et Komocar (2003:70), « *la carte cognitive d'un participant constitue sa*

---

<sup>299</sup> Présentation de ce groupe d'experts dans la Partie 3 : C) Sélection des entreprises (p.302).

<sup>300</sup> Tolmans E.C., 1948, Cognitive Maps in Rats and Men, *The Psychological Review*, 55(4), pp. 189-208

*théorie sur une situation sociale particulière* ». Elle constitue « *l'expression des structures cognitives qui "habiteraient" le cerveau* » du sujet étudié<sup>302</sup>. Pour Cossette et Audet (2003:34), « *une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* ». En dépit de ces variations, toutes les approches ont en commun de reconnaître l'instrumentalité des cartes cognitives : instrument de production de connaissances ; instrument d'aide à la décision ; instrument à "caractère émancipatoire"<sup>303</sup> (Audet, 2003:279-280).

Une carte cognitive se compose de *concepts* et des *liens* (Cossette, 2003a:22). Les concepts sont issus du discours de la personne interviewée (ou d'autres sources d'information). Les liens connectent des concepts entre eux et décrivent des relations de causalité ou d'influence. La structure cognitive ainsi reconstituée prend la forme d'un graphe<sup>304</sup>. Celui-ci peut être produit "manuellement" par le chercheur et validé par l'interviewé, durant la collecte des données ou produit après la collecte des données à l'aide d'un logiciel *ad hoc*.

Bien que le programme SUPPLIERS s'intéresse aux points de vue des différents acteurs de la SC sur la dynamique de celle-ci, la cartographie cognitive n'a pas été retenue pour aborder leurs représentations de la SC. Elle n'a donc pas été utilisée pour cette recherche non plus. Deux raisons peuvent être mentionnées *a posteriori* : un alourdissement rédhibitoire de la tâche de collecte des données, plusieurs cartes cognitives auraient pu être dessinées par entretien (Cf. les différentes parties du guide d'entretien) ; une finalité de la recherche différente. En effet, bien qu'une étude de cas constitue une représentation rédigée par le chercheur des représentations que se fait l'interviewé d'un objet donné, elle n'a pas la même finalité qu'une carte cognitive. En cartographie cognitive, il s'agit en quelque sorte de modéliser un processus cognitif, d'identifier un ensemble de nœuds et leurs interactions causales et d'influence, relativement à un objet d'étude. Avec les études de cas, on traite également des nœuds et de leurs interactions, mais il ne s'agit pas de modéliser un système,

---

<sup>301</sup> Axelrod, R., 1976, *The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton New Jersey : Princeton University Press

<sup>302</sup> Selon l'expression d'Audet (2003:275).

<sup>303</sup> Elle aide l'individu à réfléchir sur lui-même.

<sup>304</sup> « Graphe : ensemble de points et de lignes qui figurent des objets quelconques ayant entre eux, deux à deux, des relations quelconques (orientées ou non). La théorie des graphes est une branche de la théorie des mathématiques des ensembles qui étudie les propriétés formelles de cette sorte d'ensembles dans laquelle les éléments sont couplés. D'où la définition : *la théorie des graphes est le domaine de la théorie des ensembles qui concerne les relations binaires d'un ensemble dénombrable avec lui-même*. La théorie des graphes a connu des

dont on pourrait dire, à l'instar des cartes cognitives, si on fait varier telle variable, voilà alors le résultat auquel il est possible de s'attendre. Les études de cas constituent des exemples de possibles, non nécessairement des modèles à suivre, des moteurs d'inférences plus abductives que déductives.

Notons cependant que la démarche suivie pour collecter le schéma de la SC, selon le point de vue de chaque acteur interviewé, s'apparente à la technique de cartographie cognitive. Il était en effet demandé à l'interviewé de représenter<sup>305</sup>, sur une feuille de papier, les différents acteurs avec lesquels son entreprise était en interaction et les interactions qui pouvaient exister. A l'instar d'une carte cognitive, il s'agit donc d'une représentation de la perception que se fait l'interviewé d'un objet d'étude donné, et la production du schéma stimule la discussion au cours de l'entretien. Toutefois, bien que des relations de causalité peuvent s'entrevoir dans ce schéma, celui-là représente essentiellement des flux et des relations d'influences entre des nœuds qui ne sont pas des variables. Une autre différence clé avec les cartes cognitives est que ce schéma ne synthétise qu'une partie infime de l'information collectée durant l'entretien et ne constitue pas la forme principale de représentation des données.

## B) DES HYPOTHESES CONCLUSIVES ENRACINEES DANS LES FAITS

La stratégie de recherche suivie ici a été celle des études de cas. Cependant, le lecteur aura pu noter un certain nombre de similitudes dans ce travail et la vision qui l'anime avec le cadre méthodologique de la *grounded theory*. Des éléments d'explications qui s'appuient sur une brève présentation de cette approche méthodologique sont donnés ci-après<sup>306</sup>.

L'expression *grounded theory* a été traduite de différentes façons (Cf. notamment Caillouette, 1999:38) : théorie empiriquement fondée<sup>307</sup>, théorie fondée<sup>308</sup>, théorie ancrée<sup>309</sup>; théorie émergente<sup>310</sup>, ou théorie enracinée<sup>311</sup>. Mais, c'est cette dernière que l'usage semble avoir

---

prolongements, notamment la théorie des *hypergraphes*, qui autorise des relations multiples sur un même plan ou au sein de couches hiérarchisées » (Diebolt, 2005).

<sup>305</sup> Suivant les cas, l'intervieweur dessinait parfois le schéma de la SC et le faisait amender et valider par l'interviewé pendant l'interview.

<sup>306</sup> NB. Cette section a été rédigée sans que les ouvrages de référence (Glaser et Strauss, 1967, Strauss et Corbin, 1990) aient été consultés.

<sup>307</sup> Laperrière (1982:38).

<sup>308</sup> David (2002:89).

<sup>309</sup> Laperrière (1997) et Paillé (1994).

<sup>310</sup> Deslauriers et Kérisit (1997).

<sup>311</sup> Chevrier (1992).



retenu dans le domaine du management<sup>312</sup>. Cette approche méthodologique a été proposée par Glaser et Strauss (1967) à une époque où la théorie sociologique américaine « *se développait en dehors de toute recherche empirique* » et où les « *techniciens du quantitatif niaient la pertinence scientifique et sociale d'une analyse des faits sociaux non quantifiés ou non quantifiables* » (Laperrière, 1982:32-33). Elle vise à produire une théorie "enracinée" dans un contexte, c'est-à-dire une théorie substantive qui se distingue d'une théorie dite formelle dont la visée se veut "universelle" (Charreire et Durieux, 2003:66-67). La théorie enracinée est « *une théorie issue des données, systématiquement rassemblées et analysées, au travers d'une procédure de recherche. Le chercheur commence avec un terrain d'étude et permet à la théorie d'émerger à partir des données* »<sup>313</sup>. Bien que d'aucuns qualifient cette logique d'inductive, il semble qu'il s'agit plutôt d'une logique abductive : « *There is a constant interplay between proposing and checking. This back and forth movement is what makes our theory grounded.* »<sup>314</sup> « *Generating a theory from data means that most hypotheses and concepts not only come from the data, but are systematically worked out in relation to the data during the course of the research* »<sup>315</sup>.

Ce cadre méthodologique souvent mentionné dans les travaux de management<sup>316</sup> s'appuie également sur des données recueillies par entretiens, des analyses de contenu incluant des étapes de codification et de catégorisation, et l'élaboration et l'analyse d'études de cas multiples. Cela fait d'ailleurs dire à Bergadaà (2002:8) que la méthode des cas s'inscrit dans la *grounded theory*. Des similarités avec notre approche s'observent également dans le détail de la méthode. La théorie enracinée combine trois éléments de base<sup>317</sup> : les concepts ; les catégories ; les propositions. Les concepts sont issus des données et constituent les principaux indicateurs d'un phénomène abstrait. Les catégories regroupent des concepts issus du terrain et sont utilisées pour leur pouvoir explicatif et prédictif de la théorie à générer. Les propositions indiquent des relations existant entre catégories et concepts. Cette méthode qui lie intimement collecte des données, analyses et théories se déroule en cinq phases analytiques non strictement séquentielles : design de recherche ; collection de données ; classement des données ; analyse des données ; comparaison avec la littérature. Si l'on subdivise les phases

---

<sup>312</sup> Notons que c'est celle-ci qui a été retenue aussi pour la récente traduction de *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* de Strauss et Corbin (2005).

<sup>313</sup> Strauss et Corbin (1990:12).

<sup>314</sup> Strauss et Corbin (1990:111).

<sup>315</sup> Glaser et Strauss (1967:6).

<sup>316</sup> Ouvrages généraux (David, Hatchuel et Laufer, 2002, Thiétart et Coll., 2003) ou communications des colloques de l'AIMS par exemple ([www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)).

<sup>317</sup> Ce paragraphe résume la présentation faite de la *Grounded theory* par Maltese (2004).

de collection de données et d'analyse des données, l'ensemble du processus peut être décrit par neuf procédures ou étapes : 1) Première interaction littérature & sélection du premier cas ; 2) Sélection de cas ; 3) Protocole de collection ; 4) Etude sur le terrain ; 5) Classement des données ; 6) Analyse des données liées au premier cas ; 7) Echantillonnage théorique ; 8) Fin de l'investigation ; 9) Comparaison entre la théorie émergente et la littérature existante. Enfin, ces phases et ces étapes sont évaluées à travers quatre critères relatifs à la validité et à la fiabilité.

Si l'on reprend la comparaison que fait Hlady-Rispal (2000:40-43) de la *grounded theory* avec d'autres approches qualitatives (approches clinique, phénoménologique, ethnométhodologique, ethnographique) et l'applique à notre recherche, d'autres similarités peuvent être mentionnées. Si, comparativement à l'approche clinique, notre recherche a des visées *in fine* prescriptives, la "thérapie" ou la transformation du cas étudié n'est pas son but. Comparativement à l'approche phénoménologique, notre recherche se focalise sur les phénomènes tels que les acteurs les vivent (c'est d'ailleurs la raison des enquêtes Producteurs, Intermédiaires, Clients finaux et Institutions : observer la SC du point de vue de chacun d'eux). Toutefois, comme la GT, elle ne se focalise pas uniquement sur les invariants ou l'essence même du phénomène ; elle recherche des catégories et étudie les relations entre elles. Avec les ethnométhodologues, elle rejette le postulat de la neutralité de l'observateur et s'ancre dans les faits. Toutefois, la génération de propositions de portée théorique intermédiaire nécessite de dépasser le terrain par une certaine abstraction afin de dégager des concepts utilisables aisément dans des contextes parents (au moins). Enfin, à la différence de l'ethnographie qui nécessite l'immersion directe et complète du chercheur dans son terrain, nous n'avons pas cherché à intégrer activement celui-ci. Il ne s'agissait pas d'une recherche action-intervention ou d'observation-participante. Comme la GT, notre approche consiste plutôt à se focaliser sur l'analyse des données et la génération de propositions théoriques.

Selon Royer et Zarlowski (2003:142) la théorie enracinée s'inscrit dans le paradigme positiviste. David (2002:107) la positionne dans une approche constructiviste : « *Dans une telle approche, le chercheur ne se contente pas de restituer de manière neutre des éléments de connaissance simplement mis en forme à partir d'éléments d'observation mais revendique la responsabilité des interprétations qu'il fait du fonctionnement et des évolutions possibles du système organisé qu'il étudie* »<sup>318</sup>. De son côté, Glaser (2002), répondant à Charmaz (2000) sur le caractère constructiviste de la GT, rappelle que pour la GT « *all is Data* » et que par

conséquent, elle ne reconnaît pas seulement les données construites par interprétations (orientation constructiviste et qualitative). Ce débat est une illustration du fait qu'une fois établies, les méthodes n'appartiennent plus à la discipline ou au paradigme où elles sont nées mais deviennent des procédures dont l'utilisation est laissée à la libre appréciation du chercheur.<sup>319</sup>

Les similitudes entre la méthodologie que nous avons pratiquée et la *grounded theory*, en termes de positionnement épistémologique, de logique de raisonnement, et de composantes processuelles, sont très fortes et, hormis le fait que nous n'ayons pas utilisé expressément les techniques de codages ouvert, axial et sélectif, pourraient laisser penser que notre recherche s'inscrit dans ce cadre méthodologique. Si nous ne pouvons l'affirmer, faute de l'avoir pratiqué intentionnellement, nous revendiquons pour la thèse que nous défendons un enracinement dans les faits.

---

### § 3. VALIDITE DE LA RECHERCHE ET DE SES PROPOSITIONS

---

Entre la rédaction de cette section et celle intitulée « posture épistémologique », dix-huit mois se sont écoulés. Contrairement à l'hypothèse d'un « *glissement d'un episteme positif à une praxis constructiviste* » (Baumard, 1997), ce travail a été l'occasion d'une prise de conscience claire que, dans le domaine des sciences sociales et humaines, nos pratiques (outils, méthodes, raisonnements) et nos postulats sur la réalité (relativité, accès indirect) ne s'inscrivaient pas rigoureusement dans les canons du positivisme. Aussi, plutôt que d'être intellectuellement insatisfait par un « *positivisme aménagé* », il a fallu se positionner dans une situation tenable. La première difficulté a été de distinguer ce sur quoi se différencient les paradigmes et dans quelles mesures notre praxis et notre vision du monde étaient compatibles avec eux. Une seconde difficulté se présente maintenant : traiter dans ce contexte et avec pertinence de la validité de cette recherche et de ses propositions. L'enjeu de la validité est essentiel pour le chercheur ; il s'agit pour lui de convaincre ses publics que la recherche menée et les résultats qui en sont issus méritent leurs attentions<sup>320</sup>.

Bien qu'intimement liées, la validité d'une recherche et la validité des connaissances qui en sont issues sont traitées à partir de critères distincts. Elles seront donc abordées séparément

---

<sup>318</sup> Souligné par David.

<sup>319</sup> Ackroyd (1996) d'après Royer et Zarlowski (2003:144).

<sup>320</sup> « *Worth paying attention to* » (Lincoln & Guba, 1985, p.290) cité par Douglas (2004).

dans deux sous-sections. Par ailleurs, si un positiviste peut ignorer superbement l'univers des constructivistes, l'inverse nous semble moins évident. Dans notre situation professionnelle<sup>321</sup>, en particulier, cela serait une erreur<sup>322</sup>. Aussi, bien que cela puisse paraître un non sens de vouloir évaluer une recherche et ses résultats à partir de critères spécifiques à un paradigme dans lequel elle ne s'inscrit pas, l'application des critères positivistes de validité à cette recherche sera discutée. Cela facilitera ensuite le plaidoyer pour l'usage d'autres critères d'évaluation, et *in fine* l'évaluation de cette recherche et de ses propositions selon eux. Ainsi, dans les sous-sections suivantes, les critères des deux paradigmes seront successivement discutés.

## A) VALIDITE DES CONNAISSANCES PROPOSEES

### **1) VALIDITE DES CONNAISSANCES PROPOSEES SELON LES CRITERES CLASSIQUES**

Pour les positivistes, trois critères distinguent les connaissances scientifiques : la vérifiabilité ; la confirmabilité ; la réfutabilité (Perret et Séville, 2003:27). La vérifiabilité traduit le fait que la connaissance proposée a été vérifiée empiriquement. La confirmabilité introduit une notion d'incertitude sur le caractère universel d'une proposition ; celle-ci est considérée comme probable et il faut en préciser le degré de probabilité. La réfutabilité part du principe que l'on ne peut affirmer qu'une théorie est vraie, on ne pourra que chercher à la corroborer ou à la réfuter ; pour être scientifique, une proposition devra être formulée à partir d'hypothèses réfutables.

Nos propositions répondent trop partiellement à ces critères pour revendiquer leur validité scientifique, du point de vue positiviste :

- Vérifiabilité : elles sont issues du terrain, donc observées empiriquement, cependant elles le sont *ex ante* et non *ex post* comme l'exige le raisonnement déductif, seule logique reconnue comme scientifique par le positivisme.
- Confirmabilité : elles constituent une vision possible de la réalité, cependant aucune probabilité d'occurrence n'est indiquée.

---

<sup>321</sup> Membre d'une unité de recherche composée de chercheurs en sciences de la nature (positiviste) et de chercheurs en sciences humaines et sociales (positivistes ou constructivistes).

<sup>322</sup> Le milieu dans lequel évolue le jeune chercheur a une incidence sur l'émergence de son positionnement épistémologique et son affirmation (Baumard, 1997).

- Réfutabilité : leur contextualisation peut être considérée comme un élément fort de réfutabilité relativement à d'autres contextes, en revanche peu d'éléments permettent de les réfuter dans le cadre des cas dont elles sont issues.

## 2) VALIDITE DES CONNAISSANCES PROPOSEES SELON DES CRITERES CONSTRUCTIVISTES

Les critères de validité de la connaissance dans l'approche constructiviste ne bénéficient pas d'une formulation générique utilisée systématiquement, leur construction reste ouverte. Avec Perret et Séville (2003:30), nous en retiendrons deux : le critère d'adéquation ; le critère d'enseignabilité.

Le premier interroge sur à l'application de la recherche : les propositions conviennent-elles à une situation donnée ? Von Glarsfeld (1988:23)<sup>323</sup> qui propose le **critère d'adéquation**, qualifié également de critère de convenance, l'illustre ainsi : *« par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qu'elles n'en ouvrent pas moins nos portes »*.

Le second critère interroge sur le processus de la recherche. Pour Le Moigne (1999), puisqu'une recherche constructiviste est définie par son projet de connaissance non par son objet, il s'agira de s'intéresser non à son objectivité mais à sa projectivité. Ainsi, apparaît l'idée de « faisabilité cognitive » qui permet de définir la connaissance valide non comme la reproduction du réel en soi mais comme une représentation organisée de la réalité, représentation qui doit être à la fois intelligible et faisable. Pour répondre au **critère d'enseignabilité** (critère de la connaissance enseignable) *« le modélisateur ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur »* (Le Moigne, 1999:85).

L'argumentation développée dans ce document, en particulier dans la partie méthodologie, escompte avoir montré notre souci de répondre au mieux à ces critères.

B)

---

<sup>323</sup> Perret et Séville (2003:30).

## VALIDITE DE LA RECHERCHE

La validité d'une proposition est intimement liée à la validité de la recherche dont elle est issue. Evaluer une recherche nécessite donc de s'interroger sur sa rigueur et son caractère réappropriable par d'autres. Pour cela, des questions sont formulées en termes de validité et de fiabilité. Elles permettent d'apprécier la qualité de la méthode d'accès à la réalité (cohérence avec la posture épistémologique, l'objectif de recherche, et le terrain) et la valeur des résultats (qui doivent rendre compte de cette réalité). Les questions de validité renvoient à deux préoccupations principales, la pertinence et la rigueur des résultats et la généralisation de ces résultats, tandis que les questions de fiabilité interrogent sur la reproductibilité de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger *et al.*, 2003:257).

Quatre critères sont couramment utilisés pour évaluer les recherches quantitatives (validité de construit ; validité interne ; validité externe ; fiabilité) mais un certain nombre de travaux qualitatifs s'en réclament également. Dans ce cas, ces critères ne sont pas testés mais plutôt envisagés comme des précautions à prendre (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:258). Pourtant, comme nous le montrons en les présentant ci-après, ces critères étant inadaptés aux approches qualitatives constructivistes, il faudra leur en préférer d'autres. Ceux-là seront exposés dans un second temps.

### **1) VALIDITE DE CETTE RECHERCHE SELON LES CRITERES CLASSIQUES**

Dans l'approche positiviste, l'évaluation d'une recherche et de ses résultats repose sur quatre critères : validité de construit ; validité interne ; validité externe ; fiabilité. Tout en les présentant brièvement, nous montrerons à la fois que la méthodologie de cette recherche répond aux précautions qu'ils requièrent mais que ces critères ne sont finalement pas pertinents.

#### **a) La validité du construit**

La validité de construit établit « *le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:259). Il s'agit de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique. Par mesure s'entend « *le processus qui permet de mettre en relation des concepts abstraits et des indicateurs empiriques* »<sup>324</sup>. Drucker-Godard *et al.* (2003:263) recommandent pour les recherches qualitatives, préalablement au recueil des informations de définir ce qu'il faut

observer, comment et pourquoi ; en d'autres termes, de disposer d'une question de recherche et d'un cadre théorique précis avant d'aller sur le terrain. Ces exigences sont relativement peu adaptées aux recherches inductives ou abductives, à moins de ne considérer le processus de recherche qu'à partir du moment où émerge l'hypothèse conclusive. Peut-on alors revendiquer un niveau de validité de construit suffisant, et ce, même si nous avons appliqué avec attention les trois tactiques conseillées par Yin (2003) pour l'améliorer (utilisation de plusieurs sources d'information différentes ; mise en place de "chaînes d'évidences", c'est-à-dire un enchaînement d'indices et de preuves qui confirme les résultats observés, et qui permet à toute personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la démarche allant de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des conclusions ; validation des cas par des acteurs clés) ?

#### **b) La validité interne**

La validité interne évalue la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude. « *Le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:272). Exprimé autrement, la validité interne traduit aussi que les variations de la variable de réponse (ou variable dépendante ou variable à expliquer) sont causées uniquement par les variations de la variable indépendante (ou explicative) (Evrard, Pras et Roux, 1993:65). Drucker-Godard *et al.* (2003:73-74) listent huit biais susceptibles d'affecter la validité interne : effet d'histoire ; effet de maturation ; effet de régression statistique ; effet de sélection ; effet d'instrumentation ; effet de contamination ; effet de test ; effet de mortalité expérimentale. Cette recherche a été exposée aux six premiers.

La contextualisation nécessaire aux études de cas doit permettre de réduire les effets d'histoire (influence forte d'événements extérieurs à l'étude survenus pendant la période d'étude). En revanche, cette méthode ne favorise guère la maîtrise de l'effet de maturation (évolution de l'objet d'étude au cours de l'étude : entre les premières interviews des PEAA et celles des clients finaux de leurs SC, un an s'est écoulé), de l'effet de régression statistique ou de l'effet de sélection (une étude de cas ne s'intéresse pas à la représentativité statistique des cas). Par ailleurs, l'usage d'entretiens semi-directifs peut être considéré paradoxalement soit comme particulièrement efficace contre l'effet d'instrumentation (les interviewés s'expriment librement et ne sont pas ou peu influencés par la structure d'un questionnaire, et la nature et la

---

<sup>324</sup> *Op. cit.* citant Carmines et Zeller (1990 :265).

formulation des questions), soit totalement inefficace (les données recueillies correspondent-elles aux concepts étudiés, sont-elles suffisantes pour les comprendre ?). Enfin, notre approche de la SC des PEAA, l'étalement dans le temps de la collecte des données des différents maillons de la SC et le mode de prise de contact des entrepreneurs (coordonnées des clients obtenues auprès du fournisseur, puis prise de rendez-vous en se recommandant parfois du fournisseur) sont *a priori* de nature à susciter un effet de contamination verticale au sein de la SC (le fait que des individus qui vont être interviewés apprennent par d'autres l'objet de l'étude est un biais qui fausse les résultats). Toutefois, les conditions d'enquêtes ne semblent pas avoir suscité de contamination horizontale.

Pour améliorer la validité interne, Yin (2003) propose trois tactiques : comparer les propositions issues des travaux empiriques et les propositions théoriques issues de la littérature ; tester des hypothèses rivales ; expliciter la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse de données. D'autres auteurs (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:274) suggèrent de rechercher une saturation du terrain (les données sont collectées jusqu'à ce qu'elles n'apportent plus d'information nouvelle). Ces tactiques ont été employées, mais peut-on rigoureusement parler de validité interne lorsque la recherche se fonde sur des données issues d'entretiens semi-directifs, ne serait-il pas préférable de parler plutôt de crédibilité<sup>325</sup> ?

### **c) La validité externe**

La validité externe représente les possibilités (et les limites) de généralisation et de réappropriation des résultats de la recherche à un ensemble plus large (population mère de l'échantillon) ou à des terrains parents (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:280). Dans les recherches quantitatives, elle dépend essentiellement de la validité externe de l'instrument de mesure, et son évaluation repose sur des tests statistiques. Dans les méthodes qualitatives, son évaluation est beaucoup moins évidente car l'instrument de mesure est pour l'essentiel, le chercheur lui-même, et les tests statistiques sont rarement possibles. La validité externe est le problème majeur des études de cas. Yin (2003:37) rappelle qu'une méthodologie utilisant des études de cas ne se compare pas à une méthodologie reposant sur un échantillon statistiquement représentatif d'une population plus large et pour laquelle une « généralisation *statistique* » des résultats est envisagée. Il l'associe par contre à l'expérimentation car celle-ci ne s'interroge pas sur la représentativité de l'échantillon (elle

---

<sup>325</sup> Cf. p.285.



prend des cas possibles) et parce qu'elle vise une « généralisation *analytique* » de ses propositions (construction de la théorie).

Drucker-Godard *et al.* (2003) suggèrent d'être attentif à deux aspects particuliers de la procédure de recherche : le choix du terrain ; l'analyse des données collectées. Reprenant Eisenhardt (1989), Lincoln et Guba (1985) et Yin (1994), elles suggèrent d'utiliser plusieurs études de cas afin, d'une part, de « *faire varier les caractéristiques contextuelles [...] et limiter ou maîtriser autant que possible les spécificités dues au choix d'un cas particulier* », et, d'autre part, de rechercher une certaine réplification des cas. Yin (2003:47) propose en outre d'adopter une logique de réplification (étude de cas multi-sites) en se référant, non à une logique d'échantillonnage mais à une logique d'expérimentation. Pour lui, « *chaque cas doit être sélectionné soigneusement de manière à (a) prédire des résultats similaires (réplification littérale) ou (b) prédire des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles (réplification théorique)* ». Pour renforcer la validité externe dans ce type de recherche, il faut clairement préciser les critères de sélection des cas et éventuellement solliciter un avis extérieur éclairé. Concernant l'analyse des données collectées, elles reprennent Miles et Huberman (1994) et recommandent d'utiliser des tableaux de données synthétiques (matrices) permettant de passer des analyses intra-sites aux analyses inter-sites. Bien que dans cette recherche, ces recommandations aient été suivies presque de manière naturelle, nous avons conscience que le label de validité externe qui pourrait lui être octroyé le serait pour des raisons fort différentes de celles qui fondent à l'origine ce concept.

#### **d) La fiabilité**

L'objectif du critère de fiabilité (reliability) est de montrer « *que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s)* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003:258). Dans le domaine des études de cas, Yin (2003:37) formule cela de la manière suivante : l'objectif du test de ce critère est de s'assurer que si un nouveau chercheur suit les procédures décrites par son prédécesseur et refait à nouveau la même étude de cas, il devrait aboutir aux mêmes résultats et conclusions.

Ces définitions supposent quatre hypothèses implicites : une "réalité" stable dans le temps et indépendante de l'observateur ; des outils de mesure objectifs ou de subjectivités substituables (lorsqu'il s'agit des chercheurs) ; la possibilité d'une description exhaustive des procédures

suivies<sup>326</sup> et des schémas mentaux grâce auxquels le sens a émergé des informations et des données qualitatives recueillies ; l'ignorance des hypothèses conclusives de la recherche de la part du chercheur mais également des acteurs enquêtés<sup>327</sup>. Ainsi formulé, ce critère de fiabilité est inapplicable à cette recherche. Pour être applicable la définition devrait être adaptée. L'objectif du critère de fiabilité serait alors de montrer que des propositions ou hypothèses conclusives *semblables* peuvent être reconstruites par un autre chercheur *de sensibilité et de compétences proches* en reprenant *globalement* la même démarche et les mêmes études de cas, à condition que : les contextes économique et social globaux et sectoriels du cas n'aient pas significativement changé ; le cas existe toujours et qu'il présente toujours la même configuration. Mais, dans l'hypothèse où les conditions seraient respectées, s'agirait-il encore d'évaluer la fiabilité de la recherche, c'est-à-dire sa reproductibilité ? Non, sans doute et c'est parce qu'« *il n'y a pas de déterminisme universel ou contingent dans les comportements humains, indépendamment d'une certaine liberté de l'acteur à faire des choix* » (Wacheux, 1996:29)<sup>328</sup>, que « *le chercheur, les acteurs du terrain et la problématique ne se reproduiront jamais deux fois à l'identique* » (Wacheux, 1996:30) que ce postulat de scientificité dans les épistémologies positivistes a été abandonné par les recherches qualitatives constructivistes.

## 2) VALIDITE DE CETTE RECHERCHE SELON DES CRITERES QUALITATIVISTES

La validité d'une recherche et de ses résultats ne se prouve pas mais s'argumente (Trochim, 2004, Wacheux, 1996). Peut-être, qu'en toute bonne foi et faute d'alternatives, il eut été possible de discuter de la validité de cette recherche sur la base des critères précédemment présentés. Cependant, cela n'aurait probablement pu se faire sans une certaine gêne à devoir employer improprement des critères symbolisant pourtant la rigueur. Ces critères reprennent les postulats du paradigme épistémologique dans lequel ils s'inscrivent. Les recherches constructivistes rejetant un certain nombre de ces postulats<sup>329</sup> « *ne résistent pas aux critères positivistes de scientificité* » (Dameron, 1999:33). (Faut-il s'en étonner ?<sup>330</sup>). Il convient donc de s'interroger sur les critères spécifiques qui leur permettent d'évaluer la validité des recherches qualitatives constructivistes. En effet, rejeter les postulats positivistes d'une réalité

---

<sup>326</sup> La métaphore suivante peut être évoquée : à partir d'un même cahier des charges (décret d'AOC plus le règlement intérieur), des produits significativement différents peuvent être élaborés, pourtant le cahier des charges est censé préciser tous les facteurs qui détermineront les caractéristiques clés du produit.

<sup>327</sup> Dans l'hypothèse idéaliste où les autres hypothèses seraient validées (comme dans les sciences dites dures), cette dernière ne peut l'être.

<sup>328</sup> Wacheux se réfère ici à Boudon (1979).

<sup>329</sup> Cf. p.183.

extérieure à la perception que les acteurs en ont, connaissable objectivement et d'une manière reproductible, ne doit pas conduire pour autant le chercheur à abandonner l'espoir de susciter l'intérêt pour ses travaux. Comment le chercheur peut-il alors montrer que cette recherche de nature relativiste, subjective, constructiviste est digne de confiance et susceptible d'applications (Pickard et Dixon, 2004) ?

Les recherches reposant sur des méthodes qualitatives dans une perspective constructiviste ne disposent pas de critères d'évaluation aussi bien établis que ceux utilisés dans les approches positivistes. Nous proposons ci-après deux approches distinctes, celle de Wacheux (1996) et celle de Lincoln et Guba (1985).

### a) **Scientificité des méthodes qualitatives selon Wacheux**

Dans son ouvrage *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Wacheux (1996) traite de la validité des recherches qualitatives, sans se référer explicitement aux critères positivistes. Dans l'introduction, la méthode utilisée et, en particulier, sa restitution sont décrites comme essentielles pour évaluer le caractère scientifique d'une recherche<sup>331</sup>, et deux critères sont proposés pour évaluer la validité des résultats (*Ibidem*, p28) : la représentativité sociale qui traduit le fait que « *les résultats forment une représentation dans laquelle les acteurs doivent se reconnaître* » ; la validité théorique qui traduit l'évaluation de la cohérence logique des résultats par des instances extérieures. Dans une autre partie, Wacheux (1996:83-84) distingue trois niveaux de validité des méthodes qualitatives : la théorie ; des critères de validité scientifiques spécifiques aux méthodes qualitatives ; processus de la recherche.

La théorie constitue le premier niveau de validité. Il s'agit d'identifier le courant ou le paradigme auquel se rattache la recherche car celui-ci oriente la recherche, valide les hypothèses implicites et la perspective théorique : « *les analyses produites à partir d'une théorie acceptée et d'une méthodologie identifiée sont supposées valides* » (*loc. cit.*). Dans le champ du management stratégique, cette recherche s'inscrit globalement dans le courant dit des ressources.

---

<sup>330</sup> « *accommodation between and among paradigms on axiomatic grounds is simply not possible* » (Lincoln, 1992: 81) cité par Pickard et Dixon (2004:6).

<sup>331</sup> « *La systématisation consciente des actes du chercheur, puis la restitution du processus suivi, forment les deux points de repère* » (*Ibidem*, p31).

Le deuxième niveau de validité fait appel à des critères de validité scientifiques spécifiques aux méthodes qualitatives. Wacheux cite ici les critères proposés par Glaser et Strauss (1967) pour la *grounded theory* :

- **acceptation interne** : validation des explications proposées par les acteurs impliqués dans le processus de recherche. Les études de cas ont été transmises aux dirigeants des PEEA enquêtées.
- **acceptation externe** : validation des explications proposées par des experts, la communauté scientifique. Les résultats intermédiaires et finaux ont été discutés avec le groupe d'experts associé à l'ENITA<sup>332</sup>, publiés et présentés en particulier à un public professionnel, institutionnel<sup>333</sup> ou/et scientifique<sup>334</sup>. La problématique de cette recherche a été présentée et discutée cinq fois<sup>335</sup> : deux fois durant des ateliers de l'unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires" (TPA) de l'ENITAC, une fois lors d'une réunion de l'ERFI (Équipe de recherche sur la firme et l'industrie) et deux fois auprès de publics académiques extérieurs<sup>336</sup>.
- **saturation du terrain** : obtenue lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent dans les cadres établis. Il serait inexact de considérer que la collecte des données dans cette recherche satisfait pleinement ce critère : quantité d'autres informations (notamment comptables) auraient été intéressantes. Toutefois, elles nous ont semblé suffisantes pour établir notre argumentation.
- **complétude ou cohérence interne**<sup>337</sup> : il concerne la logique interne des explications produites (absence de contradictions, d'impossibilités ou d'erreurs majeures). Les explications doivent être plausibles, réalistes et fécondes, et le document de synthèse final doit se suffire à lui-même. La présentation d'une partie des composantes de ce document lors de communications et de publications et les relectures du document final par des personnes différentes, candides ou spécialistes, ont contribué au respect de ce critère.

Le troisième niveau relève du processus de la recherche. Tout au long de la recherche, il s'agit de s'interroger sur la pertinence, la fiabilité et la validité de la mise en œuvre du programme par rapport à l'objet théorique et au terrain. Enfin, lors de la restitution des travaux, le

---

<sup>332</sup> Présentation de ce groupe d'experts dans la Partie 3 : C) Sélection des entreprises (p.302).

<sup>333</sup> (Dessaux, Lagrange *et al.*, 2003b, c, Lagrange, Trognon *et al.*, 2005, Trognon, Lagrange *et al.*, 2002, 2003c).

<sup>334</sup> (Allix-Desfautaux, Hamel *et al.*, 2001, Dessaux, Lagrange et Trognon, 2003a, Dessaux, Trognon et Lagrange, 2002, Lagrange, Dessaux *et al.*, 2001a, 2002, 2003, Lagrange, Dessaux *et al.*, 2001b, Lagrange, Trognon *et al.*, 2001, Lagrange, Trognon et Dessaux, 2002a, Lagrange, Trognon *et al.*, 2002b, 2003b, c, 2004a, Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004b, c, d, Trognon, 1999, 2004b, Trognon, Lagrange et Dessaux, 2003b).

<sup>335</sup> Wacheux conseille deux présentations au minimum.

<sup>336</sup> Trognon (2003, 2004b).

chercheur doit être transparent sur les contraintes, les errances et les erreurs qui ont pesé sur le recueil et l'analyse des données. Le premier point peut être difficilement réalisable pour un doctorant. Ici, cependant ce travail a bénéficié du cadre du programme SUPPLIERS, en particulier de son organisation : réunions de travail régulières et fréquentes au sein de l'équipe ENITA et avec les partenaires du programme, professionnels (groupe d'experts) et scientifiques. Le second point a été l'objet d'une attention particulière dès le début de la recherche. Le développement de la partie méthodologie de ce document a été conçu dans cette perspective.

### b) Scientificité des méthodes qualitatives selon Lincoln et Guba

La question de la validité interroge toute recherche sur quatre points : sa valeur de "vérité" (*truth value*<sup>337</sup>) ; le domaine d'application de ses résultats ; la cohérence de sa méthodologie ; la neutralité de sa méthodologie. Partant de ce constat et du caractère inappropriés des critères classiques de validité, Lincoln et Guba (1985) ont défini quatre critères d'évaluation de la qualité d'une recherche qualitative qui constituent les homologues des critères utilisés pour les recherches quantitatives (Figure 15). Ces critères de "véracité" (*trustworthiness*) sont : la crédibilité (*credibility*) ; la transférabilité (*transferability*) ; fiabilité (*dependability*) ; confirmabilité (*confirmability*). De la même manière qu'une recherche quantitative ne peut être généralisable sans être fiable, une recherche qualitative ne pourra être transférable sans être crédible, et ne sera crédible sans être fiable.

Figure 15 : Correspondance des critères de qualité des recherches quantitatives et qualitatives

Construct	Methodology	
	Quantitative	Qualitative
"Truth Value"	Internal Validity	Credibility
Applicability	External Validity	Transferability
Consistency	Reliability	Dependability
Neutrality	Objectivity	Confirmability

Source : Pickard et Dixon (2004) d'après Lincoln et Guba (1985)

<sup>337</sup> Mucchielli (1994) distingue complétude et cohérence interne.

<sup>338</sup> Variable binaire dont la valeur est « vrai » ou « faux ».

### **Crédibilité**

La crédibilité implique d'établir que les résultats de la recherche qualitative sont crédibles du point de vue des participants à la recherche. Elle interroge sur la compatibilité entre les réalités construites qui existent dans les esprits des personnes interviewées et celles qui leurs sont attribuées. Lincoln et Guba parlent de "*truth formulating process*" ("processus de formulation de la vérité") entre le chercheur et les informateurs car la démarche consiste à assurer que le sujet a été décrit précisément et soigneusement. Dans la mesure où une recherche qualitative consiste à décrire ou comprendre les réalités étudiées en partant de la perception qu'en ont les participants, ces derniers sont les seuls qui peuvent légitimement juger la crédibilité des résultats<sup>339</sup>.

Pour maximiser la crédibilité, Lincoln et Guba suggèrent un certain nombre de techniques. Nous en avons appliqué trois :

- la triangulation des informations collectées (sources de données différentes).
- la pratique de debriefing sur la méthode, les informations collectées et les résultats avec des collègues chercheurs et d'autres acteurs extérieurs, suffisamment éloignés du projet de recherche pour jouer « les avocats du diable ». Quatre types de réunions ont joué ce rôle : réunions de travail de l'équipe ENITA et réunions avec les partenaires du programme SUPPLIERS ; discussion avec les membres du groupe d'experts professionnel partenaires du programme ; debriefing avec un autre doctorant ; présentation de l'avancement de la recherche à des ateliers de l'unité de recherche TPA et à des tutorats.
- contrôle des études de cas par les chefs d'entreprise enquêtés.

### **Transférabilité**

Pour Lincoln et Guba (1985:110) « *le problème avec les généralisations est qu'elles ne s'appliquent pas aux conditions particulières* ». Aussi, plutôt que de rechercher une généralisation globale des résultats, il s'agira de s'intéresser à leur transférabilité. Le principe n'est pas de généraliser les résultats produits à partir d'un échantillon à la population mère dont celui-ci est représentatif (généralisation statistique dans une approche positiviste), mais, comme Yin (2003:36) le suggère, de « *généraliser un ensemble particulier de résultats à une théorie plus large* » (généralisation analytique). La transférabilité est relative et dépend

---

<sup>339</sup> « *Credibility is established by having (the findings) approved by the constructors of the multiple realities being studied* » (Lincoln & Guba, 1985:296).

entièrement de la correspondance entre les conditions saillantes des contextes, situations, populations, etc. du contexte dont sont issus les résultats à transférer et de celui où ils seront appliqués. Bien que le chercheur puisse être amené à proposer des pistes de généralisation, au travers de théories émergentes plus ou moins étendues, la notion de transférabilité s'adresse à tout utilisateur des résultats de la recherche. En effet, si cet utilisateur potentiel observe des similitudes suffisantes entre les deux contextes, il peut être tenté d'appliquer les résultats de la recherche à son propre contexte. L'évaluation de la transférabilité ne pouvant être faite que par celui qui procède à la généralisation, celui-ci en a donc la responsabilité, il lui appartient de juger la pertinence du transfert, et le cas échéant d'en préciser les limites.

Pour améliorer les conditions de transférabilité, le chercheur qualitatif doit fournir une description complète et fine de l'ensemble de la recherche, de ses hypothèses centrales et produire des résultats détaillés et contextualisés. Dans cette recherche, le développement conséquent de la partie méthodologie et l'emploi d'études de cas multi-sites (importance du contextualisation) s'inscrivent dans cette préoccupation. Notons également que sur le plan de la cohérence de la recherche, l'usage du critère de transférabilité, étant pleinement compatible avec une approche constructiviste, permet d'envisager, avec quelque rigueur intellectuelle et procédurale, une certaine généralisation des résultats.

### ***Fiabilité***

La *fiabilité* interroge d'une manière générale sur la stabilité des données. La *fiabilité-reliability* vise à établir la répétabilité des observations à l'identique, mais cette hypothèse positiviste est rejetée par les postulats constructivistes. Aussi, plutôt que d'aborder la stabilité par la répétabilité des procédures et des observations, la *fiabilité-dependability* étudie les singularités du parcours de recherche, de manière à établir que le construit est digne de confiance.

Pour répondre à ce critère, il est nécessaire de décrire la construction de la recherche, nos errances, etc. Cela correspond au troisième niveau de validité des méthodes qualitatives proposé par Wacheux (1996:84). Un audit externe de la recherche peut être envisagé. L'auditeur examinera l'ensemble des matériaux collectés et produits par le chercheur afin de certifier la conformité des pratiques déclarées dans le document final avec celle dont rendent compte les documents intermédiaires (lorsque cet audit évalue la logique interne et la pertinence des relations entre matériaux et résultats, il répond au critère de confirmabilité – Cf. paragraphe suivant). Un tel audit n'a pas été réalisé ici. Toutefois, le travail en équipe

(programme SUPPLIERS) n'a pu que contribuer à la *fiabilité* de cette recherche : debriefings relatifs à la méthode, à la pratiques des entretiens semi-directifs, aux données collectées, à leur interprétation, à la rédaction des études de cas, etc.

### ***Confirmability***

La *confirmability* évalue à quel point les résultats de la recherche sont soutenus par les données rassemblées (Lincoln et Guba, 1985). Il faut montrer que données, interprétations, et résultats sont enracinés dans les contextes et non pas issus de l'imaginaire du chercheur. Dans une approche constructiviste, il est admis cependant que les connaissances et l'expérience du chercheur influencent la recherche et les résultats. Aussi, il importe de veiller à ce que cette influence ne soit pas indûment exercée, au point que les résultats apparaissent simplement comme le produit du « *point de vue de l'observateur, des prétentions disciplinaires, des inclinations théoriques et des intérêts de recherches* » (Charmaz, 1995:32)<sup>340</sup>. Bien qu'une recherche qualitative suppose que chaque chercheur tend à proposer une perspective singulière de l'objet d'étude, la confirmability vise à établir que les résultats pourraient être confirmés ou corroborés par d'autres chercheurs.

Une première manière de répondre à ce critère est d'établir une documentation pour toutes les procédures suivies durant la recherche afin de vérifier et de revérifier les liens entre les informations collectées et les résultats qu'il propose (traçabilité). Une autre manière consiste à faire appel à un autre chercheur qui jouera le rôle "d'avocat du diable" critiquant l'utilisation des données, leur interprétation et les résultats de la recherche. Ici, les debriefings réguliers ont joué ce rôle. Pour le lecteur, deux autres indicateurs de la confirmability de la recherche peuvent être observés : le document final, sa logique interne et la progression intelligible de la présentation de l'analyse ; l'indépendance du chercheur.

### **C) CONCLUSION SUR LA VALIDITE DE CETTE RECHERCHE ET DE SES PROPOSITIONS**

Pour les positivistes, une recherche scientifique suppose l'existence en soi d'une certaine réalité qui est observée et qui peut être observée avec une plus ou moins grande d'exactitude ou validité. Selon eux, leurs critères de validité et de fiabilité suffisent et, bien compris, ils sont également applicables en recherche qualitative. Les critères alternatifs, tels ceux proposés par Lincoln et Guba, sont alors considérés comme des reformulations de leurs critères afin que les recherches qualitatives bénéficient d'une meilleure reconnaissance. Les

---

<sup>340</sup> Cité par Pickard et Dixon (2004).



constructivistes qualitatifs critiquent, en retour, l'absence de précision sur la manière de rendre applicables à leur recherches les critères quantitativistes : comment juger de la validité externe d'une étude qualitative qui n'emploie pas des méthodes de collecte formalisées ? comment juger de la fiabilité des données qualitatives quand celles-ci ne sont pas totalement objectives ?<sup>341</sup> comment s'assurer que ce que l'on dit étudier et pour lequel on émet des propositions correspond bien à la réalité lorsque l'on postule la relativité de celle-ci ? A postures épistémologiques différentes, critères de validité différents répondent en substance les constructivistes. Cependant, les critères proposés ne font pas l'objet d'un consensus général, et les palettes suggérées se superposent plus ou moins. Ce débat pourrait paraître déroutant si l'on oublie que même les critères quantitatifs évoluent. Aussi, pour que cette recherche soit évaluée tant par des positivistes que des constructivistes, il a été nécessaire de la passer au crible de leurs différents critères.

Cette recherche propose une vision de la réalité, une clé<sup>342</sup>. D'autres clés existent déjà avec lesquelles elle est plus ou moins compatible et complémentaire, et d'autres encore sont possibles mais restent à construire. La nature de la méthode qualitative utilisée (à base d'entretiens semi-directifs et d'études de cas) et la posture épistémologique qui l'orientent marquent cette clé d'une certaine singularité. Mais ce n'est pas cette singularité qui doit attirer l'attention du lecteur mais ses applications.

---

## CONCLUSION SECTION 2

---

Menant à son terme la réflexion méthodologique de cette partie, cette section s'est proposée de critiquer notre recherche. Après avoir rappelé en introduction sa posture épistémologique constructiviste et donc ses intentions (argumenter ses assertions), elle a conduit cette critique en trois points.

Tout d'abord, la question du rattachement de notre recherche à un programme plus large a été posée. Tant pour le doctorant que la qualité de sa recherche, il semble qu'il y ait eu plus d'avantages que d'inconvénients. Retenons principalement l'apport du cadre structuré et rigoureux de SUPPLIERS et en particulier son expression au sein de l'équipe de l'ENITAC.

Ensuite, il s'est agi de discuter d'approches méthodologiques alternatives : la cartographie cognitive et la théorie enracinée (*grounded theory*). Malgré leur intérêt potentiel, leur

---

<sup>341</sup> <http://trochim.cornell.edu/kb/qualval.htm> (27/02/2004).

méconnaissance de notre part et probablement certains choix (qui ne nous ont pas été communiqués) de l'équipe de coordination du programme SUPPLIERS expliquent que nous ne les avons pas utilisées. Toutefois, la réflexion *a posteriori* montre que nous n'aurions probablement pas utilisé la méthode de la cartographie cognitive. En revanche, nous revendiquons que la thèse défendue ici a un certain enracinement dans les faits.

Enfin, la validité de cette recherche et de ses résultats a été discutée sous les angles positiviste et constructiviste. Sans surprise, la validité des connaissances proposées est rejetée par les critères positivistes. Cependant, au regard des critères d'adéquation et d'enseignabilité, elle paraît confirmée. Pour ce qui concerne la validité de la recherche, la situation est plus complexe. La méthodologie de notre recherche répond aux précautions définies par les critères positivistes mais ces critères ne paraissent finalement pas pertinents. Son examen au crible des critères proposés, d'une part, par Wacheux (1996) et ,d'autre part, par Lincoln et Guba (1985), semble plus adapté.

Retenons que la vision proposée par cette recherche constitue une clé de compréhension de la réalité. La singularité des conditions de construction de cette clé (méthode et posture épistémologique) ne doivent pas en occulter l'intérêt.

## Conclusion chapitre 3

Ce dernier chapitre de la Partie construction de la recherche a précisé la méthodologie d'élaboration et d'analyse des études de cas, et proposé une critique de l'ensemble de la recherche.

L'interprétation des études de cas et des informations servant à leur élaboration s'appuie sur un cadre théorique général composé de quatre éléments : la PEAA ; la SC ; la typicité de produits alimentaires ; le modèle diamant MM d'analyse stratégique des entreprises. En ce qui concerne la typicité, la définition proposée intègre des résultats de la recherche, afin que la rédaction des études de cas puisse effectivement les incorporer. Une étude de cas se compose d'une PEAA pivot et d'acteurs de ses SC. Sept variables génériques permettent sa description : les buts de l'entrepreneur ; la performance de l'entreprise ; l'organisation ; l'activité ; l'environnement ; les SC de l'entreprise ; les caractéristiques du produit/ typicité. L'essentiel de cette recherche aurait pu être mené à partir d'une seule étude de cas

---

<sup>342</sup> Pour reprendre la métaphore de la clé proposée par Hlady-Rispal (2000).

(VinGoude). Toutefois, les trois autres cas restent particulièrement utiles car ils enrichissent significativement les résultats grâce à leur analyse individuelle, et aux analyses inter-cas qu'ils permettent.

La critique de cette recherche porte sur trois points. Pour le doctorant, son rattachement à un programme recherche européen apporte plus d'avantages que d'inconvénients : cela tient au cadre de recherche structuré et rigoureux. De la discussion d'approches méthodologiques alternatives, il apparaît que nous n'aurions pas utilisé la cartographie cognitive si nous l'avions connue. Cela n'est pas certain pour la théorie enracinée car la méthodologie de notre recherche en est proche et, comme elle, revendique pour ses résultats un certain enracinement dans les faits. De l'étude de sa validité et de celle de ses résultats, qui ont été discutées sous les angles positiviste et constructiviste, retenons que les précautions d'usage ont été suivies avec attention mais dans les limites des postures épistémologique et méthodologiques adoptées. La thèse défendue correspond à une vision de la réalité dont les conditions singulières de construction ne doivent pas occulter l'intérêt.

## Conclusion Partie 2

Après la présentation, dans la Partie 1, des principaux concepts utiles à notre recherche (PE, PEAA, système agro-alimentaire, filière, supply chain, typicité, stratégies de différenciation et de distinction), cette seconde Partie s'est intéressée à sa construction, de l'émergence de sa problématique à l'évaluation de la validité de ses résultats.

Ce travail est l'aboutissement d'une dizaine d'années passées en tant que chargé d'études à l'Unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires" de l'ENITA de Clermont-Fd. Au travers d'une participation active à différents programmes de recherche, nous avons accumulé connaissances et expériences dans les domaines des PEAA et de la typicité de leurs produits. Or, lors d'enquêtes de terrain pour le programme de recherche européen SUPPLIERS (2001-2003), des données inattendues sont venues interroger nos connaissances antérieures en matière de typicité et de stratégies des PEAA. De leur interprétation est née la formulation de la problématique de la recherche présentée ici : *comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ?* La logique de raisonnement est abductive et la posture épistémologique constructiviste. Il s'agit en effet de proposer une vision argumentée, construite à partir d'une interprétation de données empiriques inattendues au regard de connaissances antérieures, des stratégies de la PEAA et de la typicité des produits alimentaires, afin de contribuer à leur connaissance. L'idée directrice de cette construction est la suivante : *la typicité des produits alimentaires, loin de se limiter à une codification en amont de la filière dans une stratégie de différenciation sectorielle, est construite au fil de la SC, au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux) en fonction de leurs ressources et compétences et des attentes de leurs clients.* Au final, la thèse défendue est que *la typicité du produit est à la fois moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.*

La construction de cette thèse repose sur une méthodologie dont le point d'orgue est l'élaboration d'études de cas multi-sites composées d'unités d'analyse encadrées. Autrement dit, plusieurs cas sont étudiés individuellement et comparativement, et chaque cas se compose de plusieurs unités d'analyse, la PEAA pivot du cas et quelques membres de ses SC (intermédiaires et clients finaux). La collecte des matériaux qui composent ces cas, leur

sélection et leur élaboration ont fortement été influencées par la méthodologie du programme SUPPLIERS. Pour chaque entreprise, les informations ont été collectées essentiellement lors d'un entretien semi-directif en face-à-face avec le dirigeant. La collecte d'observations sur le lieu de l'entreprise ou d'information sur Internet ainsi qu'un entretien de complément auprès du dirigeant de la PEAA pivot sont venus enrichir les matériaux utilisés pour la constitution de chaque cas. Le traitement de ces matériaux et des cas qui en sont issus s'est déroulé en trois étapes. La première, utilisant les principes de l'analyse de contenu, a extrait des matériaux recueillis durant les interviews, les informations et les données utiles au regard de la problématique. La seconde a consisté à combiner les données et informations appartenant aux entreprises composant chaque cas, de manière à constituer les études de cas. Elle s'est appuyée sur un cadre théorique général composé de quatre éléments (la PEAA ; la SC ; la typicité de produits alimentaires ; le modèle diamant MM d'analyse stratégique des entreprises) et une batterie de sept variables génériques (les buts de l'entrepreneur ; la performance de l'entreprise ; l'organisation ; l'activité ; l'environnement ; les SC de l'entreprise ; les caractéristiques du produit / typicité). Au total, quatre études de cas ont été élaborées, mais il semble *a posteriori* que l'étude pilote, VinGoude, aurait pu suffire. La troisième étape a consisté en l'analyse verticale et horizontale de ces études de cas.

La critique de la méthode présentée dans cette Partie porte sur trois points. Son rattachement à un programme recherche, tout d'abord, affecte la qualité de la recherche, mais constitue globalement un avantage. Un tel cadre, aide à la structuration et favorise la rigueur des travaux qui s'y rattachent. La non-utilisation de certaines méthodes, en particulier la cartographie cognitive et la *grounded theory* (théorie enracinée), est apparue ensuite comme étant liée à leur méconnaissance. Cependant, *a posteriori*, il semble que compte tenu de sa lourdeur, la cartographie cognitive n'aurait pas été utilisée. En revanche, la théorie enracinée aurait probablement pu servir de cadre méthodologique général à cette recherche dont les résultats se présentent comme enracinés dans les faits. La critique a enfin porté sur la validité de cette recherche et de ses résultats. La discussion menée selon les critères positivistes et constructivistes a montré, d'une part, que les précautions d'usage avaient été respectées selon les premiers critères mais que ceux-là n'étaient guère adaptés à l'évaluation d'une recherche abductive constructiviste et qualitative. D'autre part, elle a montré que, selon les critères constructivistes, les propositions de cette recherche sont "argumentées", "intelligibles", "faisables" et qu'elles peuvent constituer un outil de compréhension de la réalité.

La Partie suivante achève la présentation de cette recherche en en donnant les résultats. D'une manière minimaliste, ces résultats se résument à la thèse défendue. Cependant, leur argumentation est tout aussi importante. Elle se compose des études de cas, qui constituent des résultats en soi, et de leurs analyses individuelles et collectives, selon notre questionnement de recherche.

# Partie 3

---

## Stratégie de distinction par la typicité

## Introduction Partie 3

Les deux Parties précédentes ont permis la formulation de notre principale question de recherche et décrit la méthodologie adoptée pour y répondre : *comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ?* Elles ont ainsi posé le cadre général dans lequel les observations et les analyses présentées dans cette dernière Partie ont été possibles et peuvent faire sens. Notre recherche étant abductive, cette partie n'a pas de but démonstratif mais vise à construire l'argumentation de notre thèse. L'idée directrice de cette construction est la suivante : *la typicité des produits alimentaires, loin de se limiter à une codification en amont de la filière dans une stratégie de différenciation sectorielle, est construite au fil de la SC, au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux) en fonction de ses ressources et compétences et des attentes de ses clients.*

Les deux chapitres de cette Partie constituent deux niveaux de résultats complémentaires. Le premier présente le terrain d'étude, précise les conditions concrètes du choix des entreprises étudiées, et développe quatre études de cas de PEAA de terroir et de leurs SC : VinGoude, entreprise viticole, FromFam et FromCoop fromageries ; VianCoop, entreprise d'abattage, de découpe et de commercialisation de viandes de bétail. Le second chapitre, s'appuyant essentiellement sur des analyses verticales et horizontales de ces études de cas, interroge les notions de typicité, de construction de la typicité, de différenciation et de distinction, et étudie leurs rapports.



# Chapitre 1

## Les études de cas

### Introduction

Ce chapitre synthétise nos observations et notre compréhension des entreprises enquêtées. Il se compose de cinq sections. La première qui a un caractère introductif décrit le choix du terrain d'enquête, en particulier la sélection des PEAA constituant les pivots des études de cas, et précise leur plan de rédaction. Les quatre suivantes forment les cas proprement dits. Chaque cas est centré sur une PEAA qui lui donne son nom et dont il étudie les relations avec les membres de ses SC.

Dans l'ordre de présentation, ces cas sont les suivants : VinGoude, une SARL viticole qui revendique l'atypicité d'une partie de sa production ; FromFam, une SARL fromagère dont les produits sont présents chez la quasi-totalité des distributeurs de son département ; FromCoop une coopérative de vente de fromages AOC dotée d'un atelier de transformation qui maîtrise difficilement sa croissance et rencontre de fortes contraintes logistiques ; VianCoop une SICA d'abattage, de transformation et de commercialisation de viande label rouge à IGP en circuits courts et encadrés.

## Section 1

### Présentation Générale des cas

Cette section présente comment les entreprises composant les études de cas ont été sélectionnées, les principales caractéristiques des cas, et leur plan de présentation.

---

#### § 1. CHOIX DU TERRAIN :

---

L'étude de la stratégie des PEAA qui mise sur la typicité de leur produit nécessite de prendre en compte l'environnement dans lequel elles s'encastrent. Ainsi, dans l'ordre des choix effectués dans le programme SUPPLIERS, le terrain de cette recherche se décline en territoire géographique de localisation des PEAA, filières produits et entreprises sélectionnées.

#### A) LE TERRITOIRE GEOGRAPHIQUE : LE MASSIF CENTRAL

La méthodologie du programme SUPPLIERS prévoyait de comparer les résultats obtenus dans deux régions (dites défavorisées) par pays (Annexe 6). Pour la France, il s'agissait de la Basse Normandie et du Massif central. Toutefois, la recherche n'a pu se dérouler que sur cette dernière.

Le Massif central est un territoire constituant une même entité géographique, économique et sociale (décret du 20 septembre 1985 ; Annexe 7). Selon Mignon (2000)<sup>343</sup>, il présente une triple spécificité : « *un énorme pôle montagneux* » ; « *fondamentalement, exceptionnellement et anormalement agricole* » ; « *perd et continue de perdre des habitants, à l'inverse de beaucoup d'autres campagnes* ». Cet espace de moyennes montagnes et de piémonts représente en effet 40 % de la surface de la zone de montagne<sup>344</sup> française. Il s'étend sur 78 800 km<sup>2</sup> et compte 3 640 000 habitants. C'est donc 14 % du territoire français, mais seulement 6,2 % de sa population. La densité de population y est en effet faible en moyenne (46 habitants / km<sup>2</sup>, contre 108 pour la France), parfois très faible (15 h / km<sup>2</sup> dans certaines zones, comme autour de l'entreprise FromCoop, p.345), et globalement une dépopulation s'observe (moins 1,1 % entre 1990 et 1999 tandis que la population française augmentait de

---

<sup>343</sup> Professeur de géographie à l'université Blaise-Pascal de Clermont-Ferrand (Centre d'études et de recherches appliquées au Massif central et à la moyenne montagne) cité dans <http://www.terra-massifcentral.net/Infos.htm>

<sup>344</sup> La zone de montagne est définie par une altitude supérieure ou égale à 600 m.

3 %). Au plan agricole, il représente 15 % de la surface agricole française et seulement 8 % de contribution à la valeur de la production agricole française, soit une productivité agricole égale à la moitié de celle de l'ensemble du territoire français. L'élevage bovin (productions fromagères, bovins maigres, viande) et l'élevage ovin (fromage de Roquefort et viande) sont les principales productions agricoles car elles permettent de valoriser les surfaces toujours en herbe (2/3 de la surface agricole). 95 % de ce territoire est éligible aux soutiens financiers de l'Union européenne dont 85,5 % (67 374 km<sup>2</sup>) au titre de l'Objectif 2 et 9,6 % (7 531 km<sup>2</sup>) au titre des zones transitoires. Le PIB par habitant y est égal à 80 % du PIB moyen des français.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux caractéristiques économiques touchant directement notre problématique, il faut également souligner :

- une plus forte densité de PEAA que sur l'ensemble de la France (97,4 % contre 96,6 % selon INSEE 2001) ;
- un secteur agro-alimentaire qui se caractérise par Eleuter (1997)<sup>345</sup> :
- des racines anciennes (23 % des entreprises avaient plus de 40 ans d'existence) mais qui est également porteur de création (29 % des entreprises avaient moins de 10 ans),
- l'importance de la monoproduction : les trois-quarts des entreprises se consacraient à une seule fabrication
- l'importance des productions de terroir<sup>346</sup> : 26 % des entreprises fabriquaient des produits sous label rouge ou appellation d'origine contrôlée (alors que ces produits représentaient, en 1998, environ 12 % du marché national (Lagrange, Briand et Trognon, 1999)),
- l'importance de la grande distribution : 64 % commercialisaient auprès de ce circuit de distribution et 56 % d'entre elles pratiquaient ce mode de distribution depuis plus de 15 ans,
- la faible part de la région comme débouché de ces entreprises : région : 6 % ; régions voisines et région : 20 % ; Paris et Ile-de-France : 19 % ; France entière : 49 % ; Export : 27 %<sup>347</sup>.
- une image, auprès des distributeurs, d'espace géographique spécialisé dans la production de fromages (Cantal, St Nectaire, Roquefort...), de viande (Charolais,

---

<sup>345</sup> Etude effectuée en 1997 auprès des entreprises agro-alimentaires de plus de 10 salariés, situées dans le Massif central. NB L'effectif moyen de ces entreprises était de 30 salariés.

<sup>346</sup> Voir également sur ce point les *Cahiers de l'Observatoire Economique des Produits Alimentaires de Terroir du Massif central* (Lagrange, Amblard, Trognon et Barthelemy, 2002, Lagrange et Trognon, 1998, 1999, 2000).

<sup>347</sup> Total supérieur à 100 en raison de réponses multiples.

Limousin, Salers), de salaisons et plats cuisinés (tripoux, saucissons...) et de légumes secs (Eleuter, 1997). Tandis que, d'après les chiffres de l'INSEE (2001), le Massif central est spécialisé<sup>348</sup> dans les activités suivantes : Industrie des eaux de table (36 %) ; Meunerie (22 %) ; Fabrication de fromages (16 %) ; Préparation industrielle de produits à base de viandes (15 % des entreprises nationales) ; Fabrication de spiritueux (14 %).

- peu de centres de consommation au sein de la région : seulement trois aires urbaines d'environ 200 000 habitants (Clermont-Ferrand, 260 000 habitants ; Limoges, 170 000 habitants ; Saint-Etienne, 290 000 habitants) ;
- disparition de nombreux détaillants indépendants (-29 % entre 1987 et 1997). Cette baisse a induit la disparition de nombreux grossistes (il reste cinq grossistes généraux dans le Massif central) ce qui affecte en retour l'approvisionnement des détaillants isolés en milieu rural. Parallèlement, les supermarchés et hypermarchés se sont développés ; La part des hypermarchés représente 5 % du total national soit environ 21 milliards de francs en potentiel de vente (Maisonnial, 1998).
- un éloignement important des grands centres de consommation : le plus important centre de consommation (les 12 millions de consommateurs de la région Ile-de-France) est à environ 400 km ;
- l'éloignement des grandes plates-formes de distribution des grands distributeurs (Carrefour, Auchan, Leclerc,...) ; aucune ne se situe dans le Massif central (Maisonnial, 1998) ;
- un fort enclavement lié à une topographie très défavorable au transport des marchandises, à la circulation des personnes, à l'accès à la téléphonie mobile (zones d'ombre) et aux réseaux Internet à haut débit.

Selon l'Observatoire économique des PAT du Massif central (Lagrange, Amblard, Trognon et Barthelemy, 2002), les produits alimentaires d'origine animale disposant d'un signe officiel de qualité, occupent une place stratégique dans le maintien, voire le développement de l'économie agro-alimentaire du Massif central. Ils le placent, d'ailleurs, dans une position de leader au sein de l'espace français. En 2000, le Massif central reste le premier espace français de production de fromages d'appellation d'origine contrôlée : 37 % des tonnages ; 41 % des exploitations ; 17 % des transformateurs ; 30 % du nombre des appellations. Cette primauté est encore plus affirmée pour la production fermière fromagère d'appellation d'origine contrôlée : 50 % des tonnages ; 40 % des producteurs fermiers ; 27 % du nombre des

---

<sup>348</sup> Nombre d'entreprises du secteur considéré dans le Massif central est supérieur ou égal à 14 % du nombre total d'entreprises de ce secteur au plan national.

appellations. Le Massif central est également le premier espace français de production de viandes bovines et ovines sous label rouge : 44 % du tonnage gros bovins français ; 81 % du tonnage de veaux français ; 33 % du tonnage ovin français. Entre 1995 et 2000, les productions alimentaires, sous signe officiel de qualité, ont augmenté en France et dans le Massif central. Mais cet accroissement a été beaucoup plus faible pour les productions en AOC, en label rouge et surtout en certification de conformité dans le Massif central. Cela s'explique par la conjonction, d'une part, des politiques de qualité du Massif central axées sur l'AOC et le label rouge qui relèvent d'abord de dynamiques collectives impulsées par les producteurs agricoles, et d'autre part, du développement depuis la fin des années 90 de dynamiques d'IAA ou de distributeurs rendus possibles par la création des CCP au plan national. Pour faire face à la concurrence croissante des autres régions françaises et européennes qui disposent souvent de coûts de production inférieurs et de structures d'aval efficaces sur les marchés de produits avec signe officiel de qualité, le Massif central dispose de produits bien encadrés et à forte typicité et d'un ensemble d'images territoriales valorisantes.

Pour le programme SUPPLIERS, le Massif central constituait donc un espace très intéressant pour observer les supply chains situées dans des zones fragiles de l'Union européenne. Pour notre recherche, il apparaît également que les contraintes économiques comme les atouts de ce territoire en font un terrain particulièrement favorable au développement de produits alimentaires typiques et aux stratégies d'entreprise qui les valorisent.

## **B) TROIS FILIERES AGRO-ALIMENTAIRES : FROMAGE, VIANDE BOVINE, VIN**

Afin d'identifier une éventuelle influence de la famille de produit sur le fonctionnement des SC des PEAA, les PEAA ont été sélectionnées, dans chaque région d'étude, parmi deux ou trois familles de produits distinctes.

L'équipe "Massif central" du programme SUPPLIERS a sélectionné des entreprises appartenant aux filières fromage, viande bovine et vin. Le choix des filières fromage et viande bovine est justifié par l'importance de ces secteurs dans l'économie de la région. En 1998, Chacun représentait respectivement, 148 000 tonnes (46 % en AOC / AOP ; 9 % de la production nationale totale) et 59 000 tonnes (19 % en label rouge ou certification de conformité ; 7 % de la production nationale totale). Ceci explique pourquoi le soutien de la valeur du lait et de la viande est au centre des politiques industrielles pour l'augmentation de la valeur des productions locales de qualité souhaitées par l'association Interconsulaire du

Massif central (*La Montagne* 29/12/2003). Si la position du Massif central sur le marché viticole français demeure beaucoup plus modeste (1 730 749 hl dont 28 % en VQPRD ; 3 % de la production nationale totale), le choix d'étudier des SC vin s'explique par leurs spécificités et par l'importance de cette production dans l'économie française.

L'intérêt d'étudier ces filières réside aussi dans le fait que chacune d'elles connaît une évolution de marché différente. Le marché français de la viande bovine est en crise, il décroît, doit poursuivre sa modernisation (traçabilité notamment qui nécessitera l'utilisation accrue des TIC) et a fortement été affecté par les crises bovines de 1996 et de 2000. Cependant, le marché de la viande sous signe de qualité ou fermière se développe. Le marché du fromage est en croissance, en particulier pour ceux qui ont un SIQO, même s'il existe des variations importantes selon les types et les appellations (Cniel/Secodip, 2004). Quant au marché du vin, après une longue phase de baisse de consommation au plan national, il tend à se stabiliser<sup>349</sup> mais sa structure change : substitution croissante des vins peu identifiés, premiers prix, au profit de produits plus haut de gamme (Lagrange, Briand et Trognon, 1999, Rannou-Heim, 1999).

Le choix de ces filières s'explique également par la variété des supply chains qui les composent. En effet, au sein de chacune de ces filières, des PEAA pratiquent la vente directe, sur place ou en VPC (via catalogue papier ou site web), commercent avec la grande distribution, en direct ou via les centrales d'achat, mais disposent encore d'une clientèle de petits détaillants spécialisés.

Dans SUPPLIERS, pour chacune des productions étudiées, les supply chains mises en œuvre sont variées (nombre d'intermédiaires, implication des acteurs, étendue des marchés, etc.). Chacune de ces productions constitue une large gamme allant du produit générique (camembert<sup>350</sup> pour le fromage ; viande peu tracée ; vin en vrac) au produit sous signe officiel de qualité (AOC Cantal ou Cahors, label rouge bœuf charolais du Bourbonnais par exemple), issu de pratiques traditionnelles et intimement encastrées dans le terroir (embeddedness), en passant par des marques commerciales d'entreprise et des marques commerciales de distributeur (fromage et vins vendus sous la marque ombrelle "Reflets de France" du groupe Carrefour ; Veaux de l'Aveyron exclusivité du Groupe Auchan ; etc.).

---

<sup>349</sup> Il s'agit là du contexte de rédaction initial de la méthodologie. Depuis, la crise économique du secteur viticole sous le double effet de l'accroissement de la concurrence internationale et de « la peur du gendarme » pour les conducteurs s'est intensifiée et a conduit aux manifestations des producteurs en décembre 2004. Diminution de 2 % du commerce à l'exportation et de 4 % sur le marché national.

<sup>350</sup> Il ne s'agit pas ici du camembert de Normandie AOC.

Ce travail doctoral reprend ce choix de filières d'étude car celles-ci contribuent significativement à la richesse et à la complémentarité des observations. Toutefois, il embrassera seulement des produits identifiés présentant une certaine typicité : vins qui bénéficient d'une appellation d'origine, viande label rouge ou fromage régional.

### C) SELECTION DES ENTREPRISES

Une méthodologie qualitative ne repose pas sur la constitution d'un échantillon d'individus statistiquement représentatifs de la population à étudier, mais plutôt sur la recherche d'individus exemplaires. Dans ce cadre, la sélection des PEAA composant le cœur des études de cas rédigées pour ce travail doctoral s'est effectuée en quatre étapes. Les trois premières étapes se sont déroulées durant le programme SUPPLIERS. Chronologiquement, pour suivre l'ordre des tâches du programme, l'ordre des enquêtes a été le suivant : Producteurs (entretiens réalisés de janvier 2002 à mars 2002), Intermédiaires (entretiens réalisés en juin et juillet 2002), Clients finaux (entretiens réalisés entre septembre 2002 et janvier 2003), Institutions (entretiens réalisés entre mai et juin 2003)<sup>351</sup>. Ce sont les Producteurs qui ont été identifiés en premier et qui ensuite ont permis de cerner les SC.

La première étape de sélection repose sur des choix délibérés et maîtrisés. Les Producteurs ont été sélectionnés à partir de listes fournies par les associations régionales<sup>352</sup> d'Industries agro-alimentaires (IAA) et de suggestions d'un groupe d'experts. Ce groupe d'experts était composé du directeur de l'Union régionale des IAA d'Auvergne (URIAA-A), du directeur général et du chef de projet commerce et services de proximité de l'Union des CCI du Massif central (Uccimac), et du directeur de la Mission Interrégionale pour la Valorisation des Terroirs (MIRVALT). Il a été décidé : une répartition homogène des entreprises enquêtées sur l'ensemble du Massif central (l'objectif était d'avoir des entreprises dans chacun des douze principaux départements), selon les produits étudiés (14 Viande, 14 Fromage, 12 Vin), selon la taille (de 0 à 49 salariés) et le statut des entreprises ; d'avoir des PEAA qui illustrent la variété des niveaux de gamme des produits, des canaux d'approvisionnement et de distribution, des niveaux d'équipement en technologies d'information et de communication. Une base de 120 PEAA a été constituée.

---

<sup>351</sup> Chacune de ces tâches a donné lieu à un rapport distinct, et une synthèse globale a été rédigée (Cf. notes de bas de page N° 333 et 334 p.283).

<sup>352</sup> Le Massif central qui se compose de plusieurs régions administratives (qu'il inclut en totalité - Auvergne et Limousin - ou en partie -Midi-Pyrénées, Languedoc-Rousillon, Rhône-Alpes pour les principaux) compte plusieurs associations régionales d'IAA, réunies depuis 2001 au sein de l'AIAMAC (Association des Industries Alimentaires du Massif central) - <http://www.massifcentral-alimentaire.com/>.

La seconde étape a été partiellement subie. En effet, si un certain nombre de PEAA initialement listées et considérées comme particulièrement intéressantes *a priori* ont effectivement pu être enquêtées, la liste finale des 40 PEAA enquêtées est moins le fruit de notre seule volonté que de la volonté de ces entreprises de nous ouvrir leurs portes. La variété des profils d'entreprises a cependant été assurée ainsi qu'une répartition homogène selon les produits étudiés (Tableaux 17 et 18).

Tableau 17 : Répartition des entreprises enquêtées par région administrative et nombre de salariés

	Nombre de salariés			
	<10	10 to 19	20 to 49	Total
Auvergne <sup>(1)</sup>	7	3	5	15
Limousin <sup>(1)</sup>	3	4	0	7
Midi-Pyrénées	7	2	2	11
Rhône-Alpes	4	1	0	5
Languedoc-Roussillon	2	0	0	2
Total	23	10	7	40

(1) Régions entièrement dans le Massif central

Source : Lagrange, Trognon *et al.* (2002a)

La troisième étape concerne la sélection des entreprises constitutives des études de cas. A l'issue de l'analyse de l'enquête Producteurs, dix cas ont paru intéressants à approfondir et, par ricochets successifs, ont guidé le choix des entreprises Intermédiaires et Clients finaux de leurs supply chains et des institutions. Au fil des enquêtes, en collaboration avec le groupe d'experts, le choix de six études de cas s'est affiné (Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004a). Les Producteurs (PEAA à la base des études de cas) et leurs SC ont été retenus pour leur exemplarité : deux cas par famille de produit (fromage, viande bovine, vin) ; taille d'entreprise (de 1 à 50 salariés) et chiffre d'affaires (0,2 à 12 M€) ; statut juridique (privé et coopératif) et caractère familial ; profil du dirigeant (PIC et CAP) ; type de chaîne d'approvisionnement (producteur et acheteur de matière première) et de distribution (circuits courts / longs, etc.) ; caractère contractuel ou non des relations au sein de la SC ; niveau d'équipement en TIC ; implication dans des réseaux horizontaux / verticaux ; utilisation d'un signe officiel de qualité ; forme d'encastrement social (*embeddedness*) ; notoriété du produit (régionale, nationale) ; etc.



Tableau 18 : Caractéristiques clés des entreprises enquêtées

Secteur	Moyenne d'âge des entreprises	% entreprises familiales	Moyenne nombre d'employés		Chiffre d'affaires moyen HT 2001 (M€)
			Plein temps	Temps partiel	
<i>Viande (14)</i>	20	43	15	1,2	7,4
<i>Fromage (14)</i>	21	21	10	1,8	2
<i>Vin (12)</i>	28	41	5	1,5	2
TOTAL	22	35	10	1,5	3,5

Source : Lagrange, Trognon *et al.* (2002a)

La dernière étape a consisté, pour les besoins de ce travail doctoral, à sélectionner parmi les six études de cas élaborées pour SUPPLIERS, quatre cas de PEAA et leurs SC. Ce choix repose sur deux critères : ces entreprises et leurs supply chains illustrent clairement des stratégies de distinction reposant sur la valorisation des produits alimentaires typiques ; les entretiens et la rédaction des études de cas ont été assurés par nos soins. Ce dernier est devenu essentiel lorsqu'il s'est agi de reprendre, de développer et d'adapter les études de cas de SUPPLIERS aux besoins spécifiques de notre problématique.

---

## § 2. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ETUDES DE CAS

---

Les quatre PEAA choisies donnent leur nom (VinGoude, FromFam, FromCoop, VianCoop) aux études de cas dont elles constituent les pivots.

Elles ont en commun d'être localisées dans un espace rural à faible densité de population et d'être éloignées des bassins de consommation ; elles sont localisées dans des zones du Massif central éligibles à l'Objectif 2 des Fonds structurels européens. Leurs produits se distinguent sur le marché grâce à des spécifications particulières (qualité spécifique) qui leur confèrent un caractère traditionnel et de terroir. Ce sont des entreprises de terroir au sens de Rastoin et Vissac-Charles (1999).

Le tableau 19 donne un bref résumé de ces études de cas et le tableau 20 en présente les principales caractéristiques. Quelques autres cas d'entreprise sont évoqués dans le chapitre 2 de cette partie pour enrichir l'analyse. Ils seront brièvement présentés lors de leur utilisation.

Tableau 19 : Résumé des études de cas

<b>Cas</b>	<b>Présentation</b>	<b>Dynamique actuelle</b>
VinGoude	Petite SARL viticole pratiquant la vente en circuits courts.	Se distinguer quitte à jouer l'atypicité au sein de l'appellation d'origine.
FromFam	Fromagerie familiale en SARL présente dans tous les canaux de distribution locaux.  Un produit local de consommation courante, peu marché, mais omniprésent chez tous les détaillants.	Rechercher de nouveaux débouchés hors région.
FromCoop	Coopérative de vente hors région d'un fromage AOC devenue fromagerie artisanale pour résoudre des problèmes commerciaux et logistiques.  Coûts logistiques très élevés et dépendances vis-à-vis de l'amont et de l'aval. Une stratégie subordonnée à celles des coopérateurs.	Accroître la production, accéder à d'autres centrales d'achat, développer l'exportation.
VianCoop	SICA d'abattage, de transformation et de commercialisation de viande label rouge à IGP en circuits courts et encastés.  Une typicité forte mais fragile face à la concurrence, à l'évolution des débouchés et aux projets de croissance.	Créer les conditions de poursuite d'un développement équilibré.

Tableau 20 : Principales caractéristiques des études de cas

Caractéristiques	Nom du cas	VinGoude	FromFam	FromCoop	VianCoop
Famille de produit		Vin	Fromage	Fromage	Viande
Caractéristiques entreprise Producteur					
Statut juridique		SARL	SARL	Société coopérative agricole	Société d'Intérêt Collectif Agricole
Nombre d'ETP (1)		3	10	10	49
Chiffre d'affaires HT 2001 (M€)		0,2	1	2,5	12
Profil du propriétaire / dirigeant (2)		PIC	PIC	CAP	PIC
Produits					
Identité régionale / locale (3)		XX	X	XX	XX
SIQO européen (4)		VQPRD		AOP	IGP AB
SIQO français (5)		AOVDQS		AOC	Label rouge AB
Part du CA lié aux SIQO		80 %	0 %	40 %	60 %
Chaîne d'approvisionnement					
		Intégrée	4 Fournisseurs indépendants	30 Adhérents	140 Adhérents sous contrats LR ou AB 60 hors contrat
Matière première principale		Produite	Achetée	Achetée	Achetée
Chaîne de distribution					
Vente directe (% CA)		60	24	-	5
RHD (% CA)		20	6,5	-	25
GMS direct (% CA)		-	50	12	3
Détaillants indépendants (% CA)		4	17	4	55
Grossiste (% CA)		16	2,5	57	-
Centrale d'achat (% CA)		-	-	18	-
IAA (% CA)		-	-	-	12
Exportation (% CA)		-	-	9	-

## Légende

(1) Nombre d'Equivalents temps Pleins travaillant dans l'entreprise.

(2) Profil d'entrepreneur PIC (pour Pérennité – Indépendance – Croissance) et CAP (croissance-autonomie-pérennité). Cf. p.24.

(3) Les produits bénéficient d'une forte identité régionale / locale tout au long de la SC et cela constitue une part de la différenciation des produits sur le marché. Cette identité est : forte et soutenue par la communication (XX) ; existante mais peu soutenue par le communcication (X).

(4) Signe officiel de qualité et d'origine européen : Agriculture biologique (AB) ; Appellation d'Origine Protégée (AOP) ; Indication Géographique Protégée (IGP) ; Vin de Qualité Produit dans une Région Déterminée (VQPRD).

(5) Signe officiel de qualité et d'origine français : Agriculture Biologique (AB) ; Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) ; Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure (AOVDQS) ; Label rouge.

Tableau 21 : Les entreprises composant les études de cas

Producteurs (Entreprises pivot)	Intermédiaires Clients finaux	Fonction	CA HT M€ 2001
VinGoude			0,2
	RestoVillage	Restaurateur	0,35
	RestoParis	Restaurateur	1,2
	ClientNego	Gros et détail	0,62
	LeCrémier	Détaillant spécialisé	0,09
FromFam			1
	HyperMag	Détaillant hypermarché	-
	LeCrémier	Détaillant spécialisé	0,09
FromCoop			2,5
	TransColis	Transporteur	0,76
	CremParis	Détaillant spécialisé	0,6
	MultiGros	Grossiste	7,8
	GdEnseigne	Centrale d'achat	-
	LaSupérette	Détaillant supérette	0,3
	SuperMag	Détaillant supermarché	0,9
	HyperMag	Détaillant hypermarché	-
VianCoop			12
	LeBoucher	Détaillant spécialisé	-
	WebTerroir	Commissionnaire et logisticien	-
	BonSteak	Industrie agro- alimentaire	-

Les études de cas proposées sont centrées sur l'entreprise pivot qui élabore le produit (nommées "Producteurs"), mais elles englobent l'ensemble des SC dont elle constitue un nœud, des producteurs de matières premières jusqu'aux consommateurs<sup>353</sup>. Elles intègrent ainsi les entreprises intermédiaires de la SC (nommées "Intermédiaires") et celles qui vendent le produit aux consommateurs (nommées "Clients Finaux"). Ces intermédiaires et clients finaux sont souvent des PE, pas nécessairement localisées dans le Massif central. Ainsi une étude de cas se compose de plusieurs entreprises et les quatre études de cas présentées manipulent au total les données d'une vingtaine d'entreprises (Tableau 21).

---

### §3. PLANDESCAS

---

Chaque cas se compose de trois parties : résumé du cas ; présentation de la PEAA pivot du cas ; présentation d'intermédiaires et de clients finaux de cette PEAA.

La présentation de la PEAA pivot du cas comprend sept sous-parties.

- a) Introduction : donne un caractère sensible au cas et livre nos impressions lorsque nous avons abordé l'entreprise et son dirigeant.
- b) Caractéristiques de l'entreprise et de ses produits : présente l'entreprise et son propriétaire (ou son dirigeant et ses adhérents lorsqu'il s'agit d'une coopérative), les produits, leur typicité et la construction de cette typicité par l'entreprise, les projets et les technologies de l'information et de la communication de l'entreprise.
- c) Concurrence : brosse l'environnement concurrentiel de l'entreprise.
- d) Les supply chains de l'entreprise : décrit les chaînes d'approvisionnement et de distribution de l'entreprise et les relations au sein de la SC.
- e) L'entreprise dans son environnement local et institutionnel : replace l'entreprise dans son environnement, indique sa perception du rôle des institutions et de son propre rôle en matière de développement rural et d'économie locale.
- f) Analyse SWOT : indique les forces et les faibles de l'entreprise, et les menaces et opportunités de son environnement.
- g) Diagramme des supply chains : est un schéma général des SC de l'entreprise en 2001 qui précise la part de chaque canal de distribution et replace les entreprises clientes enquêtées.

---

<sup>353</sup> Cf. schéma d'ensemble d'une supply chain, Figure 2 p.76.

La présentation d'intermédiaires et de clients finaux de l'entreprise pivot du cas a pour objectif de montrer leur rôle dans la construction de la typicité du produit, et leurs attentes. En outre, elle montre la congruence stratégique existant au sein de la SC pour la valorisation de la typicité des produits.

Le niveau de détail des cas pourra sembler insuffisant ou excessif. Retenons, qu'il est censé permettre d'aborder la construction de la typicité par l'entreprise et les membres de ses SC, et d'illustrer une stratégie de distinction, alors que ces notions (typicité et distinction) ne se réduisent pas chacune à une variable facilement observable.

## Section 2

### Cas VinGoude

---

#### § 1. RESUME

---

Ce cas se compose d'une PEAA vinicole en AOVDQS et de quatre de ses clients (deux restaurateurs, un négociant-caviste et un crémier). Les entretiens ont été réalisés sur la période 2001-2003.

VinGoude est une SARL vinicole située dans un village vigneron. Mme R. (BTS commercialisation des vins) et son conjoint (BTS viticulture œnologie) l'ont créée en 1987, lors de la reprise de l'exploitation viticole familiale.

Le chiffre d'affaires (CA) de VinGoude est de 200 K€. Son positionnement stratégique repose essentiellement sur la vente directe au caveau (60 % du CA dont 60 % auprès d'une clientèle régionale) de vins bénéficiant d'une Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure (AOVDQS) et de la mention du village. Le caveau, aménagé avec goût dans un style traditionnel, est spacieux pour accueillir les groupes, et héberge régulièrement des expositions artistiques. Les autres canaux de distribution sont : cafés-hôtels-restaurants, 20 % du CA ; négociants/cavistes, 16 % du CA ; détaillants, 4 % du CA. L'absence de ses vins en grande distribution est un choix (image ; relation de pouvoir).

Son objectif est d'accroître la notoriété de ses produits et de se diversifier en valorisant les ressources et les compétences de l'entreprise. Depuis quelques années, l'entreprise a introduit un vin de garde dans sa gamme, pour garantir ses revenus en cas de récolte nulle.

Sa gamme de vins AOVDQS comprend les trois couleurs et se compose de monocépages, d'assemblages et de cuvées spéciales. En cela, elle se différencie de la tendance majoritaire de l'appellation qui souhaite l'obtention de l'AOC et ne plus élaborer que du vin rouge issu d'un seul assemblage. Pour une partie de la production, Mme et M. R. revendiquent le caractère atypique du vignoble et des « vins atypiques de l'appellation ». Un élevage en barrique de leurs vins contribue à les distinguer de ceux de l'appellation, généralement moins structurés et de consommation plus rapide. Enfin, les bouteilles sont de type bordeaux pour les différencier de la concurrence locale. Plusieurs fois primés, ses vins sont présentés dans plusieurs guides.

Pour VinGoude, il existe une relation intime entre sa localisation et la qualité de ses vins. Le sol est important mais également le paysage.

Les quatre exemples de clients de VinGoude sont présentés pour illustrer : des attentes variables mais riches en termes de typicité des produits ; la contribution de ces acteurs à la construction de cette typicité ; l'importance de la SC comme vecteur de distinction pour l'entreprise et ses produits.

---

## §2. PRESENTATION DE VINGOUDE

---

### A) INTRODUCTION

Après un été caniculaire, ce matin d'octobre est particulièrement frais et humide. Sur mon chemin, des giboulées de grésil m'accompagnent jusqu'à chez VinGoude<sup>354</sup>.

La cours est déserte. Mais à peine suis-je descendu de la voiture, Mme R. m'accueille et me conduit dans le caveau de dégustation. A l'intérieur, la décoration chaleureuse tranche agréablement avec la grisaille extérieure. L'aménagement rustique a été réalisé avec goût et intelligence. Un éclairage judicieux exalte les tons ocres, bruns et jaunes des boiseries, des tomettes et des murs. Mme R. me propose de nous asseoir à une lourde table en chêne. Pendant qu'elle prépare un café, j'observe plus en détail la pièce qui fait une trentaine de mètres carrés. En observant les toiles d'un artiste local et quelques sculptures en bois, je me souviens des affiches présentant cette exposition dans différents petits commerces du chef lieu de canton. Je note également la disposition d'un espace bar, la présentation et la mise en valeur des différentes bouteilles composant la gamme de VinGoude. Plus tard, en sortant du caveau, je remarquerai également un présentoir offrant des plaquettes promotionnelles de sites touristiques et de petites entreprises à caractère terroir (agro-alimentaires et non alimentaires).

Mme R. est énergique, directive et directe. L'entretien commence sur un ton assez formel. Je rappelle les objectifs du programme de recherche et notre intérêt pour son entreprise que nous avons sélectionnée comme étude de cas. Très vite ensuite, la conversation se développe et permet de parcourir l'ensemble des questionnements du guide d'entretien. Au bout d'environ 45 minutes, M. R. nous rejoint. Il revient des vignes ; la taille a commencé. Après quelques mots échangés sur la météo du jour, la conversation se poursuit à trois. Moins expansif, M. R.



participe néanmoins activement à la discussion. Le couple se complète bien : Mme R. pour le marketing et la gestion ; M. R. pour la viticulture et l'œnologie ; les deux pour la vision stratégique. En effet, pour ces jeunes chefs d'entreprise (36 et 37 ans), tous deux diplômés d'un BTS, l'avenir étant une question d'actualité, la stratégie de leur entreprise se veut plus délibérée qu'émergente.

Au plan de la typicité des produits et de la stratégie d'entreprise, ce cas est particulièrement intéressant parce qu'il montre une forte recherche de distinction, ce faisant, elle place l'entreprise et ses produits dans une situation marginale au sein de la filière.

## **B) CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRODUITS**

### **1) L'ENTREPRISE ET SON PROPRIETAIRE**

VinGoude est une SARL viticole située dans un village « vigneron » de 250 habitants, à 15 km d'une autoroute et à 55 km (45 minutes) d'une grande agglomération (plus de 250 000 habitants).

La frange du territoire bordant l'autoroute compte de nombreuses entreprises industrielles et a connu durant les 15 dernières années un maintien voire une croissance de sa population. Par contre, au-delà de cette frange, l'exode rural a été fort et la densité de population est parfois très faible (jusqu'à 7 habitants au km<sup>2</sup>). La région administrative, le département, la communauté de communes, ainsi que la commune où se situe la cave, font du tourisme de nature un atout important de leur développement.

En 1987, Mme R., la propriétaire actuelle (36 ans, diplôme BTS commercialisation des vins), reprend l'exploitation viticole de ses parents et crée avec son conjoint (37 ans, BTS viticulture œnologie) la SARL VinGoude. Celle-ci élabore le vin à partir des vendanges de l'exploitation familiale. Mme R. allie ainsi sa passion pour le métier du vin et la recherche d'un mode de vie lié à l'agriculture ainsi qu'à une tradition familiale. A la différence de sa femme, M. R. n'est pas "du pays", pas du village, ni même de la région. Cependant, sa convivialité et surtout ses compétences et son savoir-faire viticoles et œnologiques lui ont permis, peu à peu, de faire sa place dans ce petit monde local.

---

<sup>354</sup> Cette entreprise a été enquêtée initialement par un groupe d'étudiants le 28/02/02. Compte tenu de son intérêt et pour complément d'information, nous l'avons réenquêtée le 24/10/03.

L'objectif de l'entreprise est d'accroître la notoriété de ses produits (plus que celle de l'appellation), non les volumes, et de se diversifier en valorisant des ressources et des compétences actuelles de l'entreprise et de ses dirigeants.

VinGoude emploie un salarié à temps plein (M. R.) et vingt saisonniers pour les vendanges. Elle a dégagé en 2001 un CA de 200 K€<sup>355</sup> (50 000 bouteilles à 4 € en moyenne, la capacité de production est cependant de 80 000 bouteilles).

Le positionnement stratégique de VinGoude repose essentiellement sur la vente directe aux consommateurs, au caveau (60 % du CA, clientèle touristique), de vins du terroir bénéficiant d'une Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure (AOVDQS) et de la mention du village.

Les préoccupations structurelles de l'entreprise concernent la maîtrise du risque lié aux aléas de la production viticole (culture soumise aux aléas climatiques : gèle, grêle, sécheresse, etc.<sup>356</sup>), et la recherche d'un optimum entre la disponibilité requise pour la vente directe et un minimum de temps libre.

## **2) LES VINS DE VINGOUDE**

Comme les autres producteurs locaux, VinGoude élabore des vins des trois couleurs (rouge, rosé, blanc). La majeure partie de sa production bénéficie d'une AOVDQS et de la mention du village. Ses autres vins, classés vins de tables, sont cependant bien valorisés : vendange tardive<sup>357</sup>; vin de Paille ; vin mousseux<sup>358</sup>. Les deux premiers types sont traditionnels dans la région mais pas le dernier qui correspond à un complément de gamme.

La gamme des vins AOVDQS de l'entreprise se compose de cinq types de vin, divers monocépages et assemblages sont proposés. En cela, VinGoude occupe une position particulière au sein de l'appellation où la tendance majoritaire qui, souhaitant l'obtention de l'AOC, privilégie la recherche d'une typicité affirmée par l'élaboration de vins rouges issus d'un seul type d'assemblage. Mme et M. R. sont en désaccord profond avec ce projet car il remettrait en question leur stratégie de gamme qui inclut des vins blancs, des monocépages et des assemblages spécifiques. Leurs vins se différencient en effet de ceux de l'appellation sur plusieurs autres aspects.

---

<sup>355</sup> Les chiffres indiqués sont ceux de 2001.

<sup>356</sup> Par exemple, en 2003, les vendanges ont été de 30 % inférieures à celles d'une année normale.

<sup>357</sup> De 16 à 30 € les 50 cl.

- Les bouteilles de vin de l'appellation sont généralement de type bourgogne pour rappeler les cépages utilisés (gamay, pinot, chardonnay). Cependant, pour différencier son offre et bénéficier d'un support qu'elle considère plus propice à un étiquetage élaboré, Mme R. utilise depuis plusieurs années des bouteilles de type bordeaux. Au début, elle n'était pas certaine que ses clients ne seraient pas gênés, mais l'expérience a été positive. Elle a néanmoins conscience que si l'AOC passait, elle serait probablement obligée de revenir au format commun.
- Les rendements de production à l'hectare sont considérés en viticulture comme un facteur de qualité des vins. Pour asseoir un positionnement haut de gamme, Mme R. annonce une fourchette de rendement moyen allant de 67 à 100 % du rendement de l'AOVDQS. de tels rendements coïncideraient avec les rendements autorisés en AOC.
- L'élaboration de vins de garde (vins pouvant se conserver et se bonifier durant 7/8 ans) a été développée par M. R. mais ne correspond pas aux pratiques traditionnelles locales ni à celles qui existent au sein de l'appellation (il est généralement recommandé de boire les vins de l'appellation avant leurs trois ans...). Elle s'appuie notamment sur un élevage en barriques (une partie de la production seulement), pratique sur laquelle VinGoude entend construire sa réputation et pour laquelle elle est un précurseur<sup>359</sup> au sein de l'appellation.
- Pour une partie de la production, Mme et M. R. revendiquent le caractère atypique du vignoble (différence de nature de sol) et l'élaboration de « *vins atypiques de l'appellation* ». Parlant de la parcelle correspondante, M. R. déclare sur la plaquette tarifaire intitulée « A la rencontre d'un révélateur de terroir » : « *Dès ma première vinification en 1987, j'ai compris l'exceptionnel Terroir que j'allais devoir révéler. Mes rêves étaient là, peuplés d'idées extravagantes pour notre région viticole. D'abord élaborer des vins liquoreux. C'est chose faite depuis 1997, que ce soit en vendange dite tardive ou en vin de paille. Ensuite, vinifier un [appellation de VinGoude] de très forte personnalité avec du [cépage de la région] récolté à la main, élevé sur lies en barriques. [première cuvée en 2002]* ». Depuis leur création, ces vins collectionnent les récompenses et les citations (Guides Gilbert et Gaillard, Hubert, Fleurus, Petit Futé).

La question de la typicité au sein de l'appellation est âprement discutée. Une étude de caractérisation aurait montré qu'elle n'a pas de typicité. Sur la commune « *on retrouve à peu près tous les types de sol qui existent en France... comment trouver une typicité avec ça ?* ». Toutefois, les vins de la commune (mention village de l'AOVDQS) seraient « *un peu plus typés que ceux de l'AOVDQS* » mais cela serait « *peu marqué* ». Dans cet espace flou peu

---

<sup>358</sup> On notera que l'entreprise les classe sous le type « Méthode Traditionnelle » (alors que ce type n'est pas typique dans la région), non pas dans les blancs, et n'évoque pas la dénomination de mousseux.

différencié, Mme et M. R. entendent se distinguer. Ils ont conscience de ne « *rien peser au plan de l'appellation* » mais se refusent à faire « *un produit standard* » (le standard étant ici l'appellation et sa mention village, et non un banal « *vin de table mélange de vins de différents pays de la Communauté européenne* »<sup>360</sup>). Pour cela, ils jouent sur deux dimensions. Tout d'abord, ils travaillent la spécificité de leurs vins : « *nos vins sont plus structurés* [que ceux des autres producteurs de l'appellation, ce sont des vins de garde<sup>361</sup>], *et ils le seront de plus en plus* ». Ensuite, par le marketing, ils cherchent à accroître la notoriété du produit « *en faisant connaître l'appellation* » et tout particulièrement « *en faisant connaître [leurs] produits* » « *car il suffit que dans l'appellation quelqu'un ne travaille pas bien, pour que cela rejaillisse sur tous les producteurs* ».

Depuis quelques années, avec le développement de la notoriété de l'appellation et l'accroissement de la qualité du vin « nos clients ne l'achètent plus seulement pour leur consommation personnelle, mais également pour le faire découvrir à leurs amis ». Les vins de VinGoude (pas seulement les "atypiques" de l'appellation) ont été plusieurs fois primés et sont présentés dans divers guides destinés aux amateurs de bons vins (Hachette par exemple).

Pour VinGoude, il existe une relation intime entre sa localisation et la qualité de ses vins. Le sol et le climat sont importants mais également l'identité locale, les paysages (notamment un site géologique renommé), la flore particulière (nombreuses orchidées), l'eau minérale, etc. Il est difficile de parler du vin de la commune sans y attacher ces éléments, ainsi que la sympathie des gens qui les produisent et les vendent.

Au-delà de la poésie du terroir, Mme et M. R. se veulent pragmatiques. Ils s'interrogent sur l'aveuglement et la surdité de l'INAO « *à la réalité du marché mondial. [où] l'export diminue sans cesse* » ou sur « *l'interdiction des copeaux de chêne alors que tout le monde à l'étranger les utilise* » ajoutant que « *pourtant cela réduirait sérieusement les coûts de production* »<sup>362</sup>. Leur diagnostic est une critique sévère du « *carcan administratif et législatif* », de la

---

<sup>359</sup> Un autre viticulteur (l'alter ego de VinGoude, Cf. section concurrence) s'est également lancé dans l'élevage en barrique et la production de vins de gardes.

<sup>360</sup> Mention obligatoire pour des vins issus de l'Union européenne sans appellation d'origine (la capsule représentative de droits est bleue).

<sup>361</sup> La notion de « vin de garde » est ici relative aux vins de l'appellation.

<sup>362</sup> Cette technique de "boisement" (ou de "boisage") consiste à aromatiser les vins sans les élever dans des barriques en bois (chêne), mais par le trempage de copeaux de bois dans les cuves (inox). Les vins qui en sont issus sont appelés "vins de copeaux". Pour beaucoup cela est synonyme de "trafiqué" ou de "bricolé". Cette technique ainsi que l'expérimentation de nouveaux types de vins avec des cépages non traditionnels sont interdits pour les AOC en France mais couramment pratiqués dans les nouveaux pays producteurs (notamment Australie, Nouvelle-Zélande, Chili, Argentine, Afrique du Sud) - (Prodexport, 2001).

« législation viticole la plus complexe au monde ». Ils se considèrent cependant comme peu concernés car protégés par leur faible volume de production.

### 3) MODERNITE, TRADITION, AUTHENTICITE ET COMMERCE

Mme et M. R. se font plaisir en élaborant et en commercialisant des vins originaux (ils rappellent d'ailleurs que l'AOC ne vise pas tant à favoriser l'originalité d'un vin qu'à garantir l'absence de défaut par rapport à un type *a priori*), dans de bonnes conditions, où la modernité fait bon ménage avec la tradition.

Le chai de vinification, propre et moderne, compte ainsi, notamment, des cuves inox transconiques qui permettent le foulage des vendanges aux pieds, à l'ancienne (afin d'extraire la matière colorante), tandis que le chai de barriques et le caveau de dégustation donnent corps à une authenticité des pratiques, du produit et du lieu.

Le tout est certes construit<sup>363</sup> mais sans artifices : les pierres et les poutres sont vraies ; Mme et M. R. sincères. Le travail dans les vignes est dur, le produit est rare et de qualité, il s'agit de vendre sans brader. Cependant, pas de faux-fuyants ou de faux-semblants. M. R. apparaît comme l'artiste et ne s'encombre guère des manières convenues et surfaites des commerciaux. Qu'il vienne du chai ou de la vigne, il vous accueillera sans chichi et vous parlera avec passion et expertise de ses vins. Mme R. alliant un talent d'organisatrice et une forte fibre commerciale, est en quelque sorte son agent, celle qui valorisera leur production. Les expositions d'arts plastiques qu'elle organise au caveau tout au long de l'année (quatre par an) contribuent à l'image de ses vins. Cela semble devoir être perçu comme l'expression d'un goût pour l'esthétique (ce qui renforce l'authenticité du produit) et non comme une tentative manipulatrice « pour faire vendre ».

Quoi qu'il en soit, en repartant d'ici, le visiteur n'emportera pas seulement du vin. Il sera en outre incité à revenir pour acheter du vin bien sûr mais également pour les paysages, le site touristique, les expositions temporaires. Ainsi, chaque année au printemps, VinGoude organise des journées "portes ouvertes" comprenant diverses animations : exposition (par

---

<sup>363</sup> La note suivante permettra de relativiser la notion de « construction » du cadre authentique.

Le grand père de ma femme (90 ans), comme M. et Mme R., produisait un vin en AOVDQS. La première fois que je l'ai rencontré, en 1994, il m'avait emmené boire un verre dans le local où il recevait ses clients Ce n'était rien d'autre que le cuvage. On pouvait y voir quelques cartes postales d'Amérique, d'Allemagne ou des Pays-Bas, ainsi qu'une photo jaunée de touristes entourant le pépé. Que pouvaient-ils venir chercher ici, si ce n'est la bonté et la joie de vivre de cet homme du terroir qui, venant de vous ouvrir la porte du cuvage avec une énorme clé noircie par le temps, se mettait à vous chanter « les blés d'or » tout en vous servant de son vin de paille ? Ce ne pouvait être un bouquet rivalisant avec les plus grands vins, certes non, mais peut être un peu de ce que les marketings expérientiel et relationnel essaient de théoriser.

exemple le village de VinGoude à l'époque du moyen âge) ; des animations (par exemple saltimbanques) ; un marché de produits fermiers.

#### 4) PROJETS

Les projets de l'entreprise concernent la maîtrise du risque lié aux aléas de la production et la mise en place d'une organisation du travail permettant de concilier la vente directe et un minimum de temps libre.

La création et l'introduction d'un vin de garde dans la gamme de VinGoude ont contribué, depuis quelques années, à la maîtrise des conséquences d'aléas climatiques. Le stock de ce vin, commercialisé au plus tôt un an après vendange, doit permettre d'assurer un revenu suffisant pendant un an en cas de récolte nulle. La dirigeante déplore cependant une législation contraignante qui « *bride l'innovation dans ce domaine* ».

La question de l'organisation du travail et de la disponibilité en main-d'œuvre est d'autant plus sensible que le père de Mme R., retraité depuis plusieurs années, participe toujours à l'activité viticole et à la vente au caveau. L'embauche d'un salarié pour le remplacer est peu probable du fait des compétences nécessaires et de son coût. L'éventualité de la mise en fermage d'une partie de la surface viticole est exclue, compte tenu du « *carcan de la législation propre au fermage* ». Deux solutions sont envisagées : réduire la surface exploitée ou élaborer un contrat d'exploitation particulier (il s'agirait de louer la vigne et le matériel à une personne qui accepterait de vendre sa vendange à l'entreprise). En 2003, la solution appliquée pour dégager du temps a été la réduction du nombre de jours d'ouverture du caveau et du nombre de groupes accueillis.

Pour traiter ces deux contraintes, l'objectif de l'entreprise cherche à accroître la notoriété de ses produits, et à se diversifier en valorisant les ressources et les compétences actuelles de l'entreprise et de son dirigeant (y compris son conjoint). Ainsi, divers projets ont fait l'objet d'études de faisabilité, mais ont été abandonnés ou restent en suspens : création de gîtes ruraux (projet en suspens car l'investissement serait, malgré les aides, lourd<sup>364</sup>) ; création de chambres d'hôtes (abandon compte tenu de la disponibilité nécessaire en main d'œuvre) ; création d'une micro-brasserie (abandon car aucun fournisseur n'acceptait de vendre un système autre que « clé en main », le coût étant alors prohibitif<sup>365</sup>).

---

<sup>364</sup> Supérieur à 150 K€.

<sup>365</sup> Supérieur à 300 K€.

Pour Mme et M. R., « *ces réflexions doivent avoir lieu maintenant, pendant que ça va bien* » et précisent que leurs « *projets restent dans [leurs] compétences* », et leurs ressources d'une manière générale (terres arables pour la production de l'orge nécessaire à la bière ; bâtiments pour les gîtes ; variété des terroirs et cépages pour les vins de la gamme), pourrions-nous ajouter.

## 5) TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

VinGoude utilise le téléphone, le mobile et le fax tous les jours, pour les commandes et la communication avec ses fournisseurs et ses clients. L'entreprise possède également un ordinateur et des logiciels professionnels (comptabilité, facturation, gestion des stocks, fichiers clients...). Ces TIC sont décrites comme « *nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise* ». Le dirigeant utilise également Internet et les e-mails, mais moins souvent (respectivement deux fois par semaine et une fois tous les 15 jours), pour collecter des informations techniques. L'entreprise ne possède pas de site ou de pages web, mais est présente sur une dizaine de sites web (liés à la restauration, au tourisme, à des concours viticoles, à des revues, etc.). Un site web vitrine est envisagé mais pas un site commercial compte tenu du coût d'expédition<sup>366</sup>. Des gains de productivité interne ont été permis mais, pour la dirigeante, les TIC n'ont pas eu d'influence dans ses relations avec ses fournisseurs et ses clients et n'en auront pas dans le futur.

## C) CONCURRENCE

Au plan local, six viticulteurs produisent du vin bénéficiant de l'appellation et de la mention du village. Tous, comme l'exploitation à laquelle est rattachée VinGoude, sont de petites exploitations agricoles familiales. Si toutes avaient, il y a encore une vingtaine d'années, une orientation technico-économique<sup>367</sup> dite polyculture-élevage, la plupart ont abandonné l'élevage.

Mme R. ne parle pas d'eux comme des concurrents : « *Nous n'avons pas vraiment de concurrents parce que nous n'avons ni les mêmes produits, ni les mêmes clients. Nous serions concurrents si nous avions des stocks, mais ce n'est pas le cas* ». Les débouchés étant

---

<sup>366</sup> Depuis 2004, l'entreprise dispose d'un site web d'excellente qualité. Mme R. l'a conçu et construit le contenu mais l'a fait réaliser et référencer par une entreprise spécialisée. Il ne permet pas le commerce en ligne mais dispose d'une animation mensuelle.

<sup>367</sup> L'OTEX est une classification des exploitations agricoles qui repose sur le niveau de contribution des différentes productions d'une exploitation à sa marge brute. Une OTEX est mixte (comme polyculture élevage) dès lors où aucun pôle de production ne représente 2/3 au plus de son CA.

importants, la notion de concurrence reste relative et relève plus d'une forme d'émulation que de bataille. Toutefois, le travail de distinction entrepris par VinGoude traduit une vision stratégique consciente de la concurrence. Notons par ailleurs qu'en termes de surface de vignoble, de légitimité historique, de modernité du chai, d'aménagement du caveau de dégustation, de développement de vins de garde, de professionnalisme en production comme en commercialisation, et de structure des circuits de distribution (refus de la grande distribution notamment), VinGoude a un alter ego. En première analyse, deux différences semblent les distinguer : le niveau et le type de formation des dirigeants (pas de formation commerciale pour le second) ; l'attitude vis-à-vis de l'AOC (le second s'inscrit clairement dans la perspective de l'AOC).

#### D) LES SUPPLY CHAINS DE L'ENTREPRISE

##### **1) LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Le raisin, matière première principale, est produit en totalité par l'exploitation viticole (SCEA appartenant à Mme R. et son père).

Divers autres intrants sont nécessaires. Ils sont liés à la production des raisins (produits phytosanitaires, etc.), à la vinification (soufre, levure, produits de filtration, etc.), et à la commercialisation (bouteilles, bouchons, capsules, étiquettes, cartons, etc.). Comme ces intrants sont des produits standards, le prix est privilégié, toutefois, d'une manière générale, VinGoude s'approvisionne localement auprès d'une coopérative agricole d'approvisionnement qui bénéficie d'une situation de monopole (elle a des parts sociales dans cette coopérative). Globalement, les relations avec les fournisseurs sont bien établies et régulières. L'entreprise ne passe aucun contrat écrit avec ses fournisseurs. Les accords sont verbaux et les relations informelles.

##### **2) LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION**

VinGoude réalise 60 % de son chiffre d'affaires en vente directe aux consommateurs. La vente par correspondance représente une infime partie qui tend à disparaître, du fait de coûts de transport prohibitifs en petite messagerie (1,5 € par bouteille pour une expédition de 12 bouteilles, ce qui correspond à 35 % du prix d'achat à la propriété). L'essentiel est donc commercialisé au caveau. Celui-ci, aménagé avec goût dans un style traditionnel, est spacieux pour accueillir les groupes, et propose régulièrement des expositions artistiques temporaires. Jusqu'en 2003, il était ouvert tous les jours de l'année, depuis, il est fermé le dimanche matin



et moins de groupes sont accueillis. 60 % des clients venant au caveau demeurent dans la région et 40 % sont des touristes ou des personnes originaires de la région mais qui n'y ont pas leur résidence principale.

Les autres canaux de distribution permettent de toucher une clientèle principalement régionale : 20 % du CA est réalisé auprès de petits restaurateurs locaux et de quelques restaurateurs parisiens (le plus gros client représente 1 % du CA) ; les négociants/cavistes, qui permettent d'approvisionner en petits volumes des clients trop éloignés, représentent 16 % du CA (dont 7 % pour le plus gros client) ; les détaillants (4 % du CA).

Hormis la contrainte en terme de disponibilité qu'exige la vente directe, cette chaîne de distribution convient parfaitement au dirigeant. VinGoude livre elle-même ses clients régionaux mais passe par un transporteur pour les autres.

L'entreprise ne souhaite pas travailler avec la grande distribution pour éviter de subir une relation de pouvoir mais également pour démarquer ses vins. Elle ne souhaite donc pas non plus que ses produits soient commercialisés en grande distribution. Toutefois, malgré sa vigilance, parfois et toujours en été, à l'occasion des foires aux produits régionaux, des bouteilles se retrouvent sur les rayons de GMS locales. *« La dernière fois, cet été, un client auprès de qui ont s'excusait d'être en rupture de stock était furieux parce qu'il était venu exprès au caveau alors qu'il avait vu nos bouteilles dans les rayons [de telle enseigne dans telle ville]. Après enquête, il s'est avéré que l'un de nos négociants avait vendu sans le savoir une centaine de bouteilles au chef du rayon en question, qui les aurait achetées pour son compte personnel... ».*

### **3) RELATIONS DANS LA SUPPLY CHAIN**

Les relations de VinGoude avec ses clients semblent bonnes. Leurs accords sont verbaux. Les questions discutées avec les clients et les consommateurs tiennent surtout aux besoins de ces consommateurs, en nouvelles cuvées par exemple, et aux techniques utilisées par VinGoude. La propriétaire considère qu'il n'existe aucune coordination au sein de la supply chain ; l'entreprise travaille essentiellement avec les consommateurs. Avec ses autres clients, elle ne perçoit pas de relations de pouvoir et d'ailleurs, exclut de travailler avec des GMS, *« pour qu'il n'y ait justement pas de relations de pouvoir »*. Une relation de pouvoir étant d'autant moins perçue que l'on n'y est pas soumis, VinGoude assoit le sien, en refusant toute vente de ses vins en grande distribution.

## E) L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT LOCAL ET INSTITUTIONNEL

M. R est particulièrement impliqué dans l'environnement institutionnel : conseiller municipal ; président de l'Association des caves particulières (dont il est le fondateur) et de la Fédération viticole départementale. Toutefois, compte tenu de l'inertie globale, de la nécessité d'être moteur « *sinon rien ne se fait* », et de l'isolement dans les décisions, il envisage de ne pas renouveler ses mandats.

VinGoude ne coopère pas avec d'autres entreprises ; pour Mme X., la petite taille de l'entreprise, les faibles volumes produits et le mode de commercialisation en vente directe ne l'y incitent pas. Les propos du maire de la commune<sup>368</sup> illustrent ces deux points : *"la viticulture dans le village est une suite d'individualités : chacun gère sa boutique, chacun a ses clients. Au niveau de la commune, c'est un lobby actif : entre eux c'est la compétition permanente, mais s'il y a quelque chose contre la viticulture, ils feront tous front commun"*.

Ces entrepreneurs sont bien intégrés dans leur profession et leur commune, mais en profond désaccord avec l'évolution de l'appellation vers l'AOC, et donc avec le syndicat d'appellation.

### **1) ROLE DES INSTITUTIONS**

VinGoude a bénéficié d'aides financières de la part du Conseil Général et de l'Union européenne pour la rénovation et l'aménagement de sa cave. La dirigeante regrette cependant les lourdeurs administratives nécessaires à l'obtention de ces aides, l'absence d'aides dans certains domaines (à l'installation, lorsqu'elle a repris l'entreprise ; au développement commercial ; pour la préparation des dossiers), et l'annulation d'une aide prévue alors que l'investissement était engagé.

### **2) DEVELOPPEMENT RURAL ET ECONOMIE LOCALE**

Pour VinGoude, il existe une relation évidente entre sa localisation et la qualité de ses vins. La notoriété de l'appellation contribue à la notoriété du village et de la région, et vice versa. La vente directe bénéficie de la venue de touristes, liés notamment à l'attrait du village, d'un site géologique particulier, de chemins de randonnée, etc. La commune mise depuis plusieurs années sur le tourisme de nature. La création d'un hôtel-restaurant (*RestoVillage*), qui participe à la commercialisation et à la promotion des vins de la commune, en est un des

---

<sup>368</sup> SUPPLIERS, Enquêtes institutions, 05/2003.

aspects les plus marquants. De plus, la communauté de communes contribue également au développement touristique de ce village.

La localisation présente des avantages (notamment tourisme de nature promu par le village et la région) et des inconvénients (coûts logistiques et difficulté de recrutement de la main-d'œuvre).

Par le maintien de l'activité agricole, l'embauche d'un salarié, le paiement de la taxe professionnelle, et son apport à la notoriété et à l'image locale, VinGoude estime contribuer à l'économie locale et au développement rural.

## F) ANALYSE SWOT

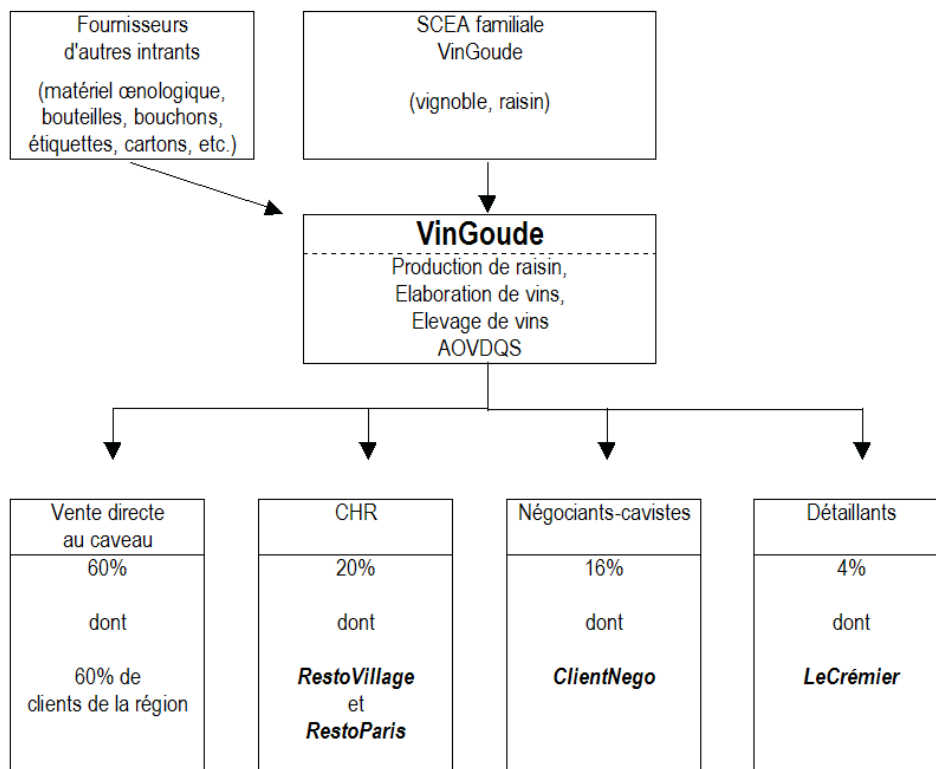
Tableau 22 : Analyse SWOT pour VinGoude

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix et maîtrise d'une stratégie de SC courtes</li> <li>• Flexibilité : entreprise familiale</li> <li>• Vente directe sur place : savoir-faire ; caveau attractif ; animation au caveau</li> <li>• Fidélité de la clientèle</li> <li>• Vin AOVDQS à notoriété croissante</li> <li>• Gamme de produits viticoles</li> <li>• Ressources et compétences utilisées d'une manière distinctive</li> <li>• Zone touristique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aléas de production</li> <li>• Beaucoup de main d'œuvre requise pour la vente directe</li> <li>• Coût d'expédition prohibitif pour la VPC</li> <li>• Difficultés pour augmenter les surfaces en vigne (coût de la terre, zonages)</li> <li>• L'équilibre entre modernité, tradition, authenticité et commerce</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du tourisme</li> <li>• Développement de la mention village au sein de l'AOVDQS</li> <li>• Intérêt des consommateurs pour des produits atypiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes liées au passage en AOC</li> <li>• Evolution de la concurrence locale et régionale</li> <li>• Baisse de la consommation de vin en France</li> <li>• Evolution de la réglementation concernant l'alcool</li> </ul>

## G)

## DIAGRAMME DES SUPPLY CHAINS DE VINGOUDE EN 2001

Figure 16 : Diagramme des supply chains de VinGoude en 2001



### § 3. INTERMÉDIAIRES ET CLIENTS FINAUX DE VINGOUDE

L'essentiel de la production est commercialisé au caveau. Celui-ci, aménagé avec goût dans un style traditionnel, est spacieux pour accueillir les groupes, et propose régulièrement des expositions artistiques temporaires. 60 % des clients venant au caveau demeurent dans la région. Depuis quelques années, avec le développement de la notoriété de l'appellation et l'accroissement de la qualité du vin *"nos clients ne l'achètent plus seulement pour leur consommation personnelle, mais également pour le faire découvrir à leurs amis"*.

Les quatre exemples de clients suivants illustrent des formes différentes de relations au sein des supply chains de VinGoude.

A)

## RESTOVILLAGE

RestoVillage<sup>369</sup> est un hôtel-restaurant (2 fourchettes au guide Michelin) localisé dans le même village que VinGoude. Créé par la commune en 1994 dans le cadre d'un atelier relais, plusieurs chefs se sont succédés sans succès jusqu'au propriétaire actuel qui l'a racheté en 2000. Il emploie 9 salariés et réalise 350 K€ de CA. 40 % du CA proviennent des vins et spiritueux dont la moitié des seuls vins de la commune ; les vins de tous les viticulteurs de la commune sont proposés, mais ce sont les seuls représentants de l'ensemble de l'appellation<sup>370</sup> et des vins de la région.

Aux débuts du restaurant, les fournisseurs de vin du village « *s'étaient entendus sur les prix, mais cela n'a pas duré ; pour certains je ne les vendais pas assez cher, pour d'autres trop cher...* »<sup>371</sup>. « *Nous avons la liberté des prix, et nous faisons ce que nous voulons, c'est à nous de voir si nous voulons vendre ou pas* ». Certains clients s'étonnent parfois du différentiel de prix pour une même bouteille selon qu'elle est achetée au restaurant (15 €), en grande surface ou chez le producteur (4 €). Le chef justifie cette marge par le cadre du restaurant, "le nappage", le service, une marge moindre en cuisine : « *Heureusement, on n'est pas là pour vendre les produits à prix coûtant !* ».

Les vins de la commune représentent une part importante de l'activité du restaurant mais le chef refuse d'exprimer une quelconque préférence pour l'un de ces vins. Il n'accepte pas non plus de discuter d'une éventuelle variabilité de la qualité selon les années ou la couleur (rouge, rosé, blanc). Il les met tous au même niveau, c'est-à-dire au même prix (15 €) : « *c'est le client qui choisit* ». Pour lui « *le passage à l'AOC n'apportera pas grand-chose. Le prix est déjà très élevé pour une AOVDQS. Et puis, la clientèle touristique aime bien découvrir un petit vin de pays, un VDQS... je ne suis pas sûr qu'en passant en AOC... à voir... en tout cas dans mon restaurant, nous ne vendrons pas plus de vin de [cette appellation] s'il passe en AOC* ».

L'identité viticole et locale de ce restaurant constitue un élément central de son positionnement ; son nom renvoie effectivement à celui de l'appellation. Cependant, son dirigeant a délibérément choisi de ne pas proposer une prestation "rustique" ou

---

<sup>369</sup> Interviewé 20/11/2002.

<sup>370</sup> A ses débuts, le restaurant s'approvisionnait également auprès de la principale coopérative de l'appellation pour du vin blanc car les producteurs de la commune étaient rapidement en rupture de stock.

<sup>371</sup> Au cours de l'interview, le restaurateur nous a demandé d'éteindre notre dictaphone avant de faire cette déclaration.

"campagnarde". Il s'agit d'un positionnement plutôt haut de gamme (le premier menu est à 20 € sans les vins).

Le chef considère contribuer au développement de la supply chain car « *un client qui découvrira le vin du village sur la table, s'il est séduit, ira découvrir une des caves. Les retombées sont directes pour les vigneron* ». Pour lui, la hiérarchie dans les relations de pouvoir au sein de la supply chain est la suivante : « *la clientèle [le consommateur] en premier puisque c'est elle qui demande ; le restaurant ensuite puisque, nous proposons des produits ; à partir de là, nous cherchons les fournisseurs capables de répondre à nos attentes* ». Ainsi, d'une manière générale, il préfère travailler en direct avec les producteurs car « *cela permet de faire baisser le coût, et en particulier de supprimer la marge de l'intermédiaire - surtout en vin* ».

Sur la carte des vins, les autres appellations (en particulier bordeaux, bourgogne et champagne) sont qualifiées d'incontournables car les clients en demandent. Le cas de son cahors est intéressant car il l'a découvert à l'occasion de la (petite) foire aux vins locale. Celle-ci est organisée annuellement dans le bourg centre de la communauté de communes (à 5 km du village de VinGoude), par une association d'amateurs / gastronomes des environs. Des producteurs viticoles de toute la France sont invités à présenter leurs vins aux côtés des producteurs locaux (viticulteurs, apiculteurs, artisans, producteurs fermiers, etc.) dans une ambiance conviviale. VinGoude n'y participe pas ; ses clients sont ailleurs.

## B) RESTOPARIS

RestoParis<sup>372</sup> est un restaurant en SARL (2 fourchettes au guide Michelin), localisé à Paris, spécialisé dans la gastronomie de la région de VinGoude (son nom décline d'ailleurs celui de cette région). Il emploie 15 salariés et réalise un CA de 1,2 M€. Son fondateur ainsi que les repreneurs sont originaires de la région. Ses fournisseurs, exclusivement des PE, sont en grande majorité situés dans Massif central. « *Nous avons repris les fournisseurs de mes parents, et nous avons gardé ceux avec lesquels nous avons une bonne collaboration, une relation privilégiée* ». La dirigeante décrit ses relations avec ses fournisseurs de la manière suivante : « *Nos rapports sont des plus cordiaux. Nous avons une organisation bien rodée, nous sommes proches les uns les autres. Lorsque nous avons fêté l'anniversaire du restaurant, nos fournisseurs étaient tous là. Nous sommes leur vitrine [sur Paris]. Nous*

---

<sup>372</sup> Interviewé le 15/11/02.

*travaillons main dans la main* ». Pour elle, la force de la supply chain réside dans la volonté des producteurs de la région de promouvoir leurs produits. « *Nous contribuons à encourager les producteurs à promouvoir leurs produits. Lorsqu'un vendeur ne trouve pas d'acheteur, la filière s'arrête vite. Et ils l'on bien compris, c'est pour ça que les relations sont excellentes. [...] Quand V. [Président charismatique de l'AOC fromagère A.] vient pour les 25 ans du restaurant, et que l'on voit deux personnes (fournies par V.) préparer le fromage pendant toute une nuit, c'est la promotion du produit et du restaurant en même temps* ».

Notons cependant qu'après s'être approvisionné pendant de nombreuses années au MIN de Rungis (il allait tous les 2 jours à Rungis avec son camion), RestoParis a abandonné ce mode d'approvisionnement du fait de la complexité logistique, du coût, et d'une qualité insuffisante des produits.

La dirigeante, Mme Passion, accorde une grande importance aux signes de qualité et au caractère traditionnel des produits car elle a une réputation à tenir (ancienneté du restaurant) et ses « *clients [consommateurs] viennent avec des idées très précises de ce qu'ils attendent en terme de qualité* » : « *nos clients, même s'ils sont parisiens, connaissent le produit !* ». Elle a donc abandonné un fournisseur qui en 1989 lui avait envoyé une cuvée spéciale trop « *américanisée* » à son goût.

Le restaurant, par la solidité de son positionnement gastronomique a su traverser, durant les années 80, la mode de la "nouvelle cuisine" et de la diététique, puis les crises alimentaires des années 90 : « *Nous n'avons jamais vendu autant de viande que pendant la crise de la vache folle. Le même phénomène s'est produit quand il y a eu le problème sur les boyaux de bœuf, nous n'avons jamais vendu autant d'andouillettes et de saucisses que durant cette période* ».

Mme Passion n'emploie pas le mot typicité, mais parle avec passion des qualités gustatives du produit, qu'elle mêle avec conviction à la nécessaire petite taille des fournisseurs<sup>373</sup>, la qualité des relations commerciales, ses racines régionales personnelles, celles d'une partie de ses clients et un vaste ensemble d'images de la région, de qualité de vie et de savoir-vivre. Nombre de ses clients ne viennent pas seulement déguster de bons produits (pas « *les ersatz*

---

<sup>373</sup> Ses fournisseurs sont de petite taille (moins de 50 et souvent moins de 10 salariés) mais doivent pouvoir l'approvisionner régulièrement tout au long de l'année.

*vendus généralement en grande surface* »<sup>374</sup>), ils viennent aussi par amour de la région comme pour se ressourcer.

Prononcez les noms de VinGoude et de son appellation, et un soleil radieux illumine le visage de Mme Passion... Cependant, cela ne traduit pas une préférence pour VinGoude et ses vins, d'autres viticulteurs de l'appellation (d'autres mentions village) et d'autres appellations de la région sont choyés. Il en est de même pour les producteurs de viande ou de fromages.

Le restaurant possède une boutique attenante où ses clients peuvent acheter les produits qu'ils ont dégustés et qui, bien souvent, sont introuvables ailleurs dans la capitale (huile de noix, vins, etc.). Il possède également un site web où il présente notamment VinGoude, son vignoble, ses cépages, ainsi que le mode d'élaboration et les caractéristiques de ses vins.

### C) CLIENTNEGO

ClientNego<sup>375</sup> est un négociant-caviste en nom propre qui a succédé à son père en 1980. Il occupe, dans une petite ville en bordure de la région, à une centaine de kilomètres de VinGoude, un bâtiment où se sont succédés des marchands de vin depuis 1808. Cette TPE emploie 2 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 620 K€, auprès de cafés-hôtels-restaurants (60 %) et de consommateurs (40 %).

Le dirigeant privilégie, dans la mesure de la demande de ses clients, des vins de qualité particulière et un service de conseil. Il se définit comme « *marchand de plaisir pour consommateur* ». Dans ses relations commerciales amont et aval, il recherche un échange de qualité :

*« Je ne veux pas dire que l'on n'a pas de produits standards ; on est obligé d'en avoir car il y a de la demande, mais on ne se fait pas plaisir. On travaille aussi des produits de "niche", on va chercher des produits particuliers que l'on va réellement valoriser. Pour moi, il ne s'agit pas d'être un vendeur lambda, la vente ne se réduit pas seulement à la transaction commerciale. Le commerce pour moi n'est pas lié à une efficacité de revente. On n'est pas la grande distribution, on ne peut pas créer un rapport de force. Pour moi, le commerce est un échange. [...] Quand je vais démarcher un client, je ne lui dis pas "je peux vous faire tel vin à tel prix", mais "voilà ce que je peux vous apporter ; des vins de table, j'en ai, mais ils sont*

---

<sup>374</sup> « Je fais mes courses personnelles à [grand magasin] tous les jours, et je n'ai jamais trouvé un saint-nectaire qui était digne du nom de saint-nectaire par rapport à ceux que nous avons. La différence c'est donc avant tout, la qualité ».

<sup>375</sup> Interviewé le 18/06/02.



*sélectionnés à la propriété, livrés en bouteille, on vous laisse des produits naturels, on ne les traite pas... mon vin j'en suis fier,... Vous voulez un produit standard pas cher ? Ce n'est pas vers moi qu'il faut chercher. Si je vous le fais à 5 €, il y en aura toujours un qui vous le fera moins cher... " ».*

La notoriété viticole de cette région est très faible au plan national et globalement assez peu positive auprès des consommateurs locaux. Ceux-là chercheront souvent des vins de grande notoriété tels que les Bordeaux ou les Bourgognes. Toutefois, depuis une trentaine d'années, des efforts importants ont été entrepris par quelques appellations de la région, si bien que certaines comme celle de VinGoude, malgré un niveau de production assez confidentiel, font figure d'exception. Elles sont à la fois bien perçues et relativement connues au plan régional. Pour ClientNego qui se dit « *assez chauvin* », c'est le type même de vin qu'il cherche à commercialiser.

ClientNego appréciait la typicité des vins de VinGoude mais n'est plus leur client. Il a changé de fournisseur car « *ils ne respectent pas les marges* », c'est-à-dire que les prix de vente au caveau pratiqués par VinGoude concurrençaient les siens. « *Certains vigneron, mais des caves coopératives aussi, n'ont pas conscience que nous avons besoin de marges pour vivre. Ce qu'on leur demande c'est de calculer leurs coûts de mise en marché. En fait, de nombreux vigneron indépendants qui viennent de s'installer ont encore leurs parents qui leur font de la vente à la propriété. Comme le dimanche, ils sont là, cela ne les dérange pas de recevoir les clients... Mais un beau jour, le pépé n'est plus là. On doit prendre un petit jeune pour la vente, on lui donne le SMIC et on s'aperçoit qu'il coûte cher... Et oui! puisque le coût n'avait pas été intégré* ». Une concurrence verticale se dessine : « *je n'hésite pas à le dire, aujourd'hui, nos ennemis sont nos fournisseurs quand ils ne vendent pas au bon prix, ou quand ils nous prennent des clients [consommateurs et cafés-hôtels-restaurants]* ».

Selon lui<sup>376</sup>, le marché est très fortement concurrentiel car « *il y a de plus en plus de vins, vendus un peu partout* ». Les supermarchés sont ses plus gros concurrents, mais il dénonce un commerce débridé : « *tout le monde vend du vin et n'importe comment [...] les comités d'entreprise, les foires aux vins sur le marché, les gens qui se groupent pour acheter, [...] les gens qui viennent chercher une étiquette chez moi, et quand ils ont trouvé un bon vin, ils se débrouillent pour l'acheter en direct. Il y a des maisons qui refusent, mais pas toutes... il y a très peu de fournisseurs qui jouent le jeu. [...] Certains jouent le jeu, quand ils reçoivent un*

---

<sup>376</sup> Avis partagé par d'autres cavistes enquêtés durant le programme SUPPLIERS.

*courrier de particulier, ils répondent "telle maison distribue notre vin", mais je crains que ce ne soit pas la majorité ».*

Il parle de la typicité des produits d'une manière vague mais riche. Il évoque des caractéristiques spécifiques liées au cépage et au terroir, ainsi que la question d'un signe officiel de qualité comme l'AOC, bien qu'il ne méprise pas les vins de pays. En fait, ce qui semble importer pour lui, c'est d'abord la relation humaine avec le fournisseur. Il doit l'avoir rencontré sur son exploitation, observé dans son travail et son environnement, en un mot s'être imprégné de l'univers de production du produit. Bien sûr, dans sa gamme, il propose par nécessité des produits qu'il qualifie de standards, mais ils ne lui procurent aucun plaisir, ni dans leur dégustation ni dans leur commerce. Il n'en parle ni avec la même passion ni avec le même détail qu'il le fait pour les produits de "ses" producteurs. *« En venant chez moi, mes clients n'achètent pas seulement une bouteille qui les satisfera, ils repartent avec tout son univers ».* Au-delà de la largeur et de la profondeur de la gamme qu'il propose, des conseils avisés de caviste quant à l'utilisation et à la conservation de ses vins, et des facilités de livraison, ClientNego appelle aussi service ce qui apparaît comme la restitution de l'univers du produit.

Compte tenu de la nature de ses relations avec certains de ses fournisseurs, il n'est pas passif face à leur offre. Ainsi, il est à l'origine de l'un des vins de l'un de ses fournisseurs à qui il conseillait, depuis des années, de faire un vin de qualité supérieure. Ce vin, comme les autres vins de ce fournisseur, bénéficie d'une AOC, mais il s'en distingue par des caractéristiques sensorielles jugées supérieures et une étiquette spécifique et plus esthétique.

#### D) LECREMIER

LeCrémier<sup>377</sup> est une fromagerie-épicerie-fine créée en 1975 dans une petite ville proche d'une grande agglomération. Son propriétaire actuel, M. LeCrémier, l'a reprise en 2000 à l'occasion d'une reconversion partielle. Artisan commerçant depuis 1983, il travaille seul. Son métier est le montage-démontage de grues. Las des intempéries et l'âge aidant (53 ans), il a cherché à se reconvertir tout en conservant son indépendance. L'ancien propriétaire qu'il connaissait, par ailleurs, lui a alors suggéré de reprendre son affaire qui disposait d'une excellente cave sous le magasin et de le former au métier (transmission des bases de son savoir). M. LeCrémier s'est donc lancé tout en conservant son activité initiale. Depuis, la part

---

<sup>377</sup> Interviewé le 06/11/02. Ce détaillant apparaît également dans le cas FromFam.

de celle-ci s'est réduite progressivement pour ne plus constituer qu'un complément de revenu. Il l'abandonnera dès que possible.

Le CA global est de 92 K€ dont 50 % proviennent de l'activité fromage et 10 % des vins et spiritueux dont 95 % viennent de la région.

Le positionnement stratégique de cette entreprise est le commerce de produits fortement différenciés : un sur-affinage spécifique des fromages grâce à une excellente cave sous le magasin ; une sélection de produits agro-alimentaires autant que possible « *non diffusés en grandes surfaces et du bon produit* » ; une relation client sincère, chaleureuse, et de proximité.

M. LeCrémier vend du vin de chez VinGoude depuis six mois. Il l'a découvert lors de l'une de ses nombreuses promenades dans la région ; il aime à « *découvrir des petits produits de petits producteurs* » et les faire découvrir à son tour à ses clients. C'était à l'occasion d'un week-end portes ouvertes au caveau de VinGoude. Quatre critères ont été déterminants pour leur relation commerciale : la qualité du contact avec M. et Mme R. ; le sérieux apparent de l'entreprise ; la qualité gustative du produit ; la garantie que ce vin n'est pas vendu en GMS.

M. LeCrémier préfère aller au-devant de ses petits fournisseurs potentiels car les produits de ceux qui passent à la crèmerie sont en général vendus partout. Il apprécie plus de travailler avec gens comme Mme et M. R., qu'avec ses grossistes en fromage car « *les relations sont plus familiales, on a vraiment à faire à quelqu'un* ».

## Section 3

### Cas FromFam

---

#### § 1. RESUME

---

Ce cas se compose d'une PEAA fabriquant des fromages traditionnels et de deux de ses clients (un hypermarché et une crémier spécialisé). Les entretiens ont été réalisés sur la période 2001-2003.

FromFam est une fromagerie familiale codirigée par les trois enfants de son fondateur. En 2002, cette SARL emploie dix salariés (dont les trois enfants du fondateur), réalise un CA de 1 million d'euros, et a pour objectif une "*croissance légère*". Elle est localisée dans une petite commune d'un département rural qui se dépeuple. L'ancrage territorial de cette entreprise de terroir repose sur deux piliers : une démarche commerciale (omni) présence sur le marché local et un produit traditionnel et particulier.

Depuis 1980, sa chaîne d'approvisionnement est stable : alors qu'une coopérative agricole lui livre le lait de vache, FromFam collecte du lait de chèvre auprès de trois éleveurs. Vis-à-vis de la coopérative agricole, il existe une certaine dépendance car elle est le seul fournisseur local pouvant lui assurer un approvisionnement satisfaisant.

FromFam est présente sur tous les canaux de distribution locaux dans un rayon de 100 km : GMS en direct (50 % du CA) ; petits détaillants indépendants (17 % du CA) ; restauration hors foyer commerciale et collective (6,5 % du CA) ; grossistes locaux (2,5 % du CA) ; vente directe aux consommateurs dans la crémierie de l'entreprise ou sur les marchés locaux (19 % du CA). Bien que la part de la grande distribution soit prépondérante et ne cesse de s'accroître, la cogérante est relativement confiante car elle ne traite pas avec les centrales d'achat mais en direct magasin et aucun de ses clients ne dépasse 4 % du CA total. Toutefois, les négociations avec les GMS sont de plus en plus fréquentes et une enseigne peut représenter jusqu'à 12 % du CA. FromFam a un rôle moteur dans la supply chain. Aujourd'hui, l'entreprise semble être à un tournant de son développement. En effet, son marché local est en passe d'être saturé et, la lourdeur et la fragilité de la logistique, entièrement gérée en interne, ont atteint les limites de l'acceptable. La recherche de nouveaux débouchés hors région, la sous-traitance d'une partie du transport, et l'amélioration de ses process technologiques constituent des étapes

importantes de son évolution. Son niveau d'équipement actuel en TIC est relativement faible mais semble satisfaire ses partenaires commerciaux.

Bien que disposant de peu de liens avec son environnement local et professionnel, les dirigeants ne se sentent pas isolés. L'entreprise a déjà bénéficié d'aides financières et d'assistance technique de la part des institutions. Sa localisation n'est pas vécue comme un handicap, mais plutôt comme un avantage. La cogérante pense contribuer à l'économie locale et au développement rural au travers des emplois assurés.

---

## §2. PRESENTATION DE FROMFAM

---

### A) INTRODUCTION

Il sera bientôt dix heures. Au milieu d'un paysage de vallons verdoyants, apparaît le village de FromFam<sup>378</sup>. Comme Mlle F. me l'a indiqué au téléphone, la fromagerie se situe à quelques centaines de mètres à gauche à la sortie du village. Elle a dû pousser là, il y a quelques années. Les abords ne sont pas aménagés, le parking et la signalisation sont rudimentaires, l'esthétique industrielle des bâtiments laisse penser que seuls des habitués doivent venir acheter du fromage ici.

A l'intérieur, on peut lire les marques de la recherche d'efficience (absence de décors, escalier galvanisé, carrelage standard mais antidérapant, etc.) et la préoccupation du respect des normes qualité (affiches informatives destinées aux personnels ; lavabos dont les robinets sont commandés au genou ; ouvriers en tenue propre et complète, etc.). Par une ligne intérieure, un ouvrier appelle Mlle F et me conduit à son bureau. Celui-ci semble petit : une dizaine de mètres carrés ; une petite fenêtre ; deux micro-ordinateurs distinguant deux espaces de travail. Celui de gauche en entrant s'avérera être celui d'un des frères de Mlle F. (probablement pour des données de production), l'autre, en face de l'entrée, est celui de Mlle F.

L'accueil est timide et réservé. Mlle F. comme ses frères a pratiqué tous les postes de l'entreprise, y compris la vente directe sur le marché. Cependant, elle semble plus à l'aise dans la comptabilité ; elle est au départ peu volubile et a besoin d'être rassurée sur les raisons de notre entretien. Resté sur cette impression, nous avons été surpris par son accueil si chaleureux et son discours si ouvert, lors de la reprise de contact en 2003.

## B) CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRODUITS

### 1) L'ENTREPRISE ET SES PROPRIETAIRES

FromFam est une SARL située dans un village de 263 habitants, à 20 km d'une route nationale, 50 km d'une autoroute, et à 20 km (30 minutes) d'une ville de 52 000 habitants. La grande agglomération la plus proche (750 000 habitants) se trouve à 220 km (2h10). Le département se dépeuple et la densité moyenne de population est de 40 habitants au km<sup>2</sup>.

L'entreprise est familiale. Le père des cogérants actuels (un frère et deux sœurs), initialement exploitant agricole, s'est lancé, à partir de 1960, dans la production de fromage de vache (et de beurre) vendu sur les marchés locaux et dans les magasins de proximité. La demande étant forte, il décida d'accroître sa production fromagère. Mais l'approvisionnement en lait permis par l'élevage familial n'étant plus suffisant, il étendit son approvisionnement en lait auprès d'une coopérative et de deux éleveurs. En 1970, il cessa son activité agricole et se consacra exclusivement à la fromagerie. En 1975, l'entreprise diversifia sa gamme en fabriquant des fromages à base de lait de chèvre, et s'installa dans de nouveaux locaux, construits à proximité du village. En 1981, à l'occasion de la reprise de l'entreprise par les enfants du propriétaire-dirigeant, la SARL FromFam fut créée.

En 2002, FromFam est dirigée par trois cogérants d'une quarantaine d'années. Elle emploie dix salariés (dont trois familiaux) et réalise un CA de 1 million d'euros (900 K€ en 2000). Des travaux de mises aux normes UE de la chaîne de production viennent de se terminer. L'objectif est maintenant « *une croissance légère* ».

### 2) LES FROMAGES DE FROMFAM

La gamme de produits se compose de fromages de vache (60 % du CA) et de chèvre (35 %), ainsi que de beurre et de crème. Ces produits ont un caractère traditionnel et des caractéristiques organoleptiques particulières, recherchés localement. La fabrication artisanale comprend un mode de fabrication particulier : le fromage blanc frais n'est pas moulé à la louche, mais directement moulé en faisselle, ce qui procure au produit « *une certaine typicité : le produit est moins sec, plus humide que d'autres produits, l'aspect visuel est différent* ». Ces caractéristiques contribuent à différencier le produit de ceux des concurrents. La notion de différenciation est particulière ici car pour l'entreprise l'objectif n'est pas tant de se

---

<sup>378</sup> Cette entreprise a été enquêtée le 20/02/02 et recontactée en octobre 2003 pour des compléments d'information.

différencier que de poursuivre, en l'améliorant, une production déjà ancienne pour laquelle elle est considérée comme le principal producteur. En outre, si le produit est local et présente diverses caractéristiques distinctives objectives, il n'en reste pas moins un produit ordinaire, consommé au quotidien. Le marketing est limité à une étiquette simple. Seul le produit phare de l'entreprise bénéficie d'un nom propre, c'est d'ailleurs celui de la famille F. (nous l'appellerons ici le *fromfamous*).

### 3) PROJETS

Mme F. souhaiterait accroître la production de FromFam car les capacités de l'entreprise le permettraient. Cependant, une croissance locale est exclue car le coût logistique serait prohibitif pour faire face à la dispersion du marché potentiel : « *Ce qui nous bloque actuellement, c'est notre système de livraison local, trop lourd. Nous pourrions produire un peu plus, mais nous ne pourrions pas écouler ce surplus par nos propres moyens. D'où notre recherche de nouveaux grossistes sur Paris* ».

Un projet de commercialisation auprès de grossistes sur le Marché d'Intérêt National de Rungis a été élaboré en 2001. Des contacts ont été pris, mais le projet a été interrompu faute de pouvoir assurer une date limite de consommation suffisante pour les produits (14 jours actuellement contre 21 demandés). La mise aux normes UE et des études sur l'amélioration de la technologie fromagère, permettant d'accroître la durabilité des produits, ont été réalisées depuis 2002. La DLC (date limite de consommation des produits) attendue n'est pas encore atteinte mais les progrès accomplis ont permis de traverser, sans incident technologique, la période de canicule exceptionnelle d'août 2003.

### 4) TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

FromFam utilise le téléphone, le mobile et le fax pour la prise de commande et les échanges d'informations. Elle possède et utilise également quotidiennement la micro-informatique ordinateur, des logiciels professionnels pour la bureautique, la comptabilité et la facturation, et des outils permettant le gencodage. Ces derniers ont été acquis suite à la demande des GMS car les fromages y sont vendus en libre service. Des GMS ont exigé un équipement EDI pour certains de leurs fournisseurs locaux les approvisionnant en direct, mais FromFam n'a pas été concernée.

L'informatisation de l'entreprise a été effectuée en 1990. Les TIC sont « *nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise* » mais leurs impacts restent difficiles à évaluer, et leur

importance dans l'avenir ne semble pas évidente, que ce soit en interne ou dans les relations avec les fournisseurs et clients : *« L'ampleur des TIC dans l'avenir me semble peu importante. Ce n'est pas ça qui permettra de changer beaucoup notre travail. Par exemple, un nouveau système de prise de commande serait probablement assez limité. Je le répète, le cœur de notre travail resterait le même, et cela n'apporterait finalement pas grand chose ».*

Le niveau d'équipement actuel est relativement faible mais semble satisfaire l'entreprise, ses fournisseurs, ses prestataires de service et ses clients. Les TIC n'apparaissent pas comme une ressource stratégique dans ses supply chains. Mais leur adoption n'est pas un souci pour la cogérante, car *« en travaillant avec des logiciels et des outils courants, ce n'est pas un problème pour se mettre à l'informatique ».*

### C) CONCURRENCE

FromFam jouit d'une très forte implantation locale (département d'implantation et départements limitrophes) où se situe la totalité de son marché.

La concurrence est considérée comme faible. Elle se compose de producteurs fermiers dont les capacités de production sont limitées et d'entreprises extérieures au département qui proposent des produits relativement différents de ceux de FromFam.

### D) LA SUPPLY CHAIN DE L'ENTREPRISE

#### **1) LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

A partir de 1980, l'approvisionnement de FromFam est stable. Le lait de vache est livré par une coopérative (lait produit par trois ou quatre exploitations agricoles que l'entreprise ne connaît pas). Le lait de chèvre est collecté directement par l'entreprise auprès de trois éleveurs.

Il existe une certaine dépendance vis-à-vis de la coopérative agricole. Cette coopérative est membre d'un grand groupe coopératif et FromFam ne représente pour elle qu'un petit client. En revanche, pour FromFam, cette coopérative est le seul fournisseur local pouvant lui assurer un approvisionnement quantitativement et qualitativement satisfaisant tout au long de l'année. *« Le choix de fournisseurs est limité, la coopérative est la seule entreprise à proximité. Il y a un certain monopole. Nous ne pouvons pas travailler avec des éleveurs en direct, car nous devrions leur prendre la totalité de leur production. Or, ces agriculteurs ont un volume de production qui varie dans l'année, et les besoins de l'entreprise varient*



également. Par conséquent, compte tenu de nos volumes et de la saisonnalité, il est plus facile de passer par la coopérative ». Pour le lait de chèvre, les relations d'approvisionnement sont plus équilibrées.

Pour les autres intrants, notamment les ferments et les emballages, FromFam a plusieurs fournisseurs pouvant varier selon les évolutions technologiques, les besoins et les prix. Elle assure elle-même la logistique car « les transporteurs refusent de nous livrer, ils déclarent qu'il n'y a pas d'accès jusqu'à l'entreprise. Pourtant, ils livrent dans la ville à 5mn d'ici ».

## 2) LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION

Le marché de l'entreprise est local (département d'implantation et départements limitrophes). Présente sur tous les canaux de distribution, ses produits sont distribués par la quasi-totalité des détaillants dans un rayon de 100 km. Ses clients sont : une vingtaine de GMS en direct (50 % du CA), une vingtaine d'épiceries et de crémeries (17 % du CA), des CHR et des collectivités (pour 6,5 % du CA), trois grossistes locaux (2,5 % du CA), et les consommateurs à la crèmerie installée dans l'entreprise ou sur des marchés locaux (24 % du CA). La cogérante est satisfaite de cette répartition : « Tout en restant locaux, ces débouchés nous permettent de toucher un maximum de consommateurs. De plus, par rapport à l'image que peuvent avoir les consommateurs, il est important de garder une clientèle de magasins de détail ». De plus, même si la part de la grande distribution est prépondérante et ne cesse de croître (de 50 à 58 % du CA entre 2000 et 2002), la cogérante est relativement confiante car elle ne négocie pas avec des centrales d'achat (ce qu'elle refuse même si elles restent un canal de distribution potentiel) mais en direct magasin (ce qui n'exclut pas un référencement national) et aucun de ses clients ne dépasse 4 % du CA total. Toutefois, reconnaît-elle, les négociations avec les GMS sont de plus en plus fréquentes et si une enseigne devait « [les] lâcher », elle pourrait perdre d'un coup jusqu'à quatre magasins (12 % du CA).

Jusqu'à la mise en place de la loi sur les 35 heures, FromFam assurait elle-même la totalité des livraisons. Le système, déjà lourd, est devenu très fragile ("le moindre jour férié, le moindre congé devenait un casse tête..."). Aussi, fin 2002, une partie du transport a été externalisée et l'entreprise a noté un gain de temps. Par ailleurs, l'organisation des tournées de livraison ne permettant plus à l'entreprise une croissance locale, un projet de commercialisation auprès de grossistes sur le Marché d'Intérêt National de Rungis a été élaboré en 2001.

### 3) RELATIONS DANS LA SUPPLY CHAIN

FromFam fait figure de moteur dans la supply chain qu'elle semble coordonner. Elle a conçu une gamme de produits pour lesquels elle a construit avec le temps une identité traditionnelle et locale. Ce que les GMS locales promeuvent et valorisent de plus en plus.

Vers l'amont, elle s'est organisée pour disposer tout au long de l'année d'un approvisionnement répondant à ses besoins. Les relations avec les fournisseurs sont bien établies et formelles, avec des contrats écrits qui formalisent le niveau de qualité et les volumes. Toutefois, ce formalisme n'exclut pas des difficultés organisationnelles : *« La coopérative a des problèmes d'organisation. Nous contactons une personne, elle nous renvoie sur une autre. De plus, le détail de ce qui est livré n'apparaît pas : une usine établit la facture, mais ce n'est pas elle qui nous livre, donc quelques fois il y a des écarts à la livraison. [...] La coopérative collecte plusieurs exploitations agricoles, mais nous ne les connaissons pas, même s'ils ont toujours le même circuit de ramassage. Cependant, en cas de problème, la coopérative peut nous dire quelles exploitations agricoles ont été collectées tel jour ».*

Vers l'aval, FromFam est présente dans tous les canaux de distribution, du marché à la banque réfrigérée libre-service d'une GMS, en passant par le plateau repas des hôpitaux. Cela a nécessité une évolution de ses pratiques commerciales (pré-commandes, gestion des invendus, conditionnements spécifiques). Un agent commercial a d'ailleurs été embauché en 2003 pour le suivi des GMS et plus particulièrement des relations avec les chefs de rayon. Il doit faciliter une meilleure anticipation des demandes. L'entreprise est satisfaite de ses relations avec ses clients ; relations bien établies et verbales. Pour répondre à la demande de certains clients et travailler avec de nouveaux grossistes, elle souhaite diversifier sa gamme.

Pour la cogérante, l'avantage d'être un élément moteur de la supply chain *« permet une gestion plus juste des volumes de production »*. Trois types de relations existent avec les GMS. Dans le premier type, le commercial de l'entreprise effectue les pré-commandes, *« les relations commerciales sont ainsi plus développées »*. Dans le second type, la cogérante entre dans le magasin, évalue les besoins, établit les pré-commandes, va chercher les fromages dans son camion puis fait la mise en rayon. Enfin, dans le troisième type, qui ne concerne qu'un hypermarché (Cf. plus bas), les commandes sont établies par un programme informatique et transmises automatiquement par fax à FromFam. Quel que soit le client, l'entreprise reprend les invendus.

Les relations de pouvoir semblent assez faibles : « *Nous n'avons que peu d'exigences de la part de nos clients. Pour l'essentiel, ils prennent les produits comme ils sont. Par contre, en fonction de l'importance des volumes vendus à une GMS, nous pouvons accepter de faire un emballage ou un conditionnement particulier* ». Cependant, certains changements dans les relations de pouvoir semblent s'amorcer : « *Depuis toujours, les acheteurs des GMS ne nous convoquent que pour discuter des remises, et j'ai l'impression qu'à l'heure actuelle, la fréquence à laquelle nous nous rencontrons augmente* ».

#### E) L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT LOCAL ET INSTITUTIONNEL

Globalement l'entreprise paraît n'avoir que peu de liens avec son environnement local, institutionnel et professionnel. Cependant, ses dirigeants n'ont pas de sentiment d'isolement : « *on connaît les gens. Si nous avons un besoin, nous les sollicitons [exemple de la mise aux normes pour laquelle des aides ont été obtenues]. Nous ne sommes pas très demandeurs, mais quand nous avons besoin et que nous demandons, nous trouvons* ». Les relations avec les autres entreprises locales sont peu fréquentes, ces dernières étant trop petites ou ayant un statut agricole fermier (par exemple, la question du traitement des rejets d'effluents a donné lieu à des réflexions communes mais n'a pu déboucher sur des propositions de solutions techniques).

#### 1) **ROLE DES INSTITUTIONS**

FromFam a bénéficié d'aides financières et d'une assistance technique de la part de la DRAF et de la Chambre d'Agriculture. La cogérante précise que « *la constitution des dossiers a été difficile. Différents retards sont survenus, obtenir les devis a pris beaucoup de temps, etc. Au final, nous avons perdu un an* ». Elle précise cependant que « *toutes les aides techniques demandées ont été obtenues* ». La cogérante estime que le travail et les actions des institutions régionales n'ont pas eu d'influence sur son entreprise ni ses relations avec ses fournisseurs et ses clients.

#### 2) **DEVELOPPEMENT RURAL ET ECONOMIE LOCALE**

FromFam bénéficie de certains avantages dus à sa localisation : l'approvisionnement est géographiquement proche du lieu de production et les produits sont vendus localement et dans les départements limitrophes. Elle ne rencontre pas de problèmes de main-d'œuvre et considère ne pas avoir de surcoût logistique. Elle estime globalement que sa localisation ne présente pas d'inconvénients.

La cogérante pense contribuer à l'économie locale et au développement rural au travers des emplois créés et maintenus, mais ne pense pas que ses produits aient promu la région, sauf « *pour nos clients qui sont partis à l'extérieur de la région. Pour eux, nous représentons la région, comme tous les producteurs locaux ou artisanaux* ».

L'ancrage territorial résulte de la forte notoriété locale du produit même si l'image ou l'identité de la région ne sont pas utilisées pour sa promotion (le fromage porte le nom du fondateur de l'entreprise). « *En fait, les gens savent que c'est un produit local, mais je ne sais pas s'ils savent que c'est notre entreprise qui le fabrique, et s'ils sauraient nous localiser* ».

## F) ANALYSE SWOT

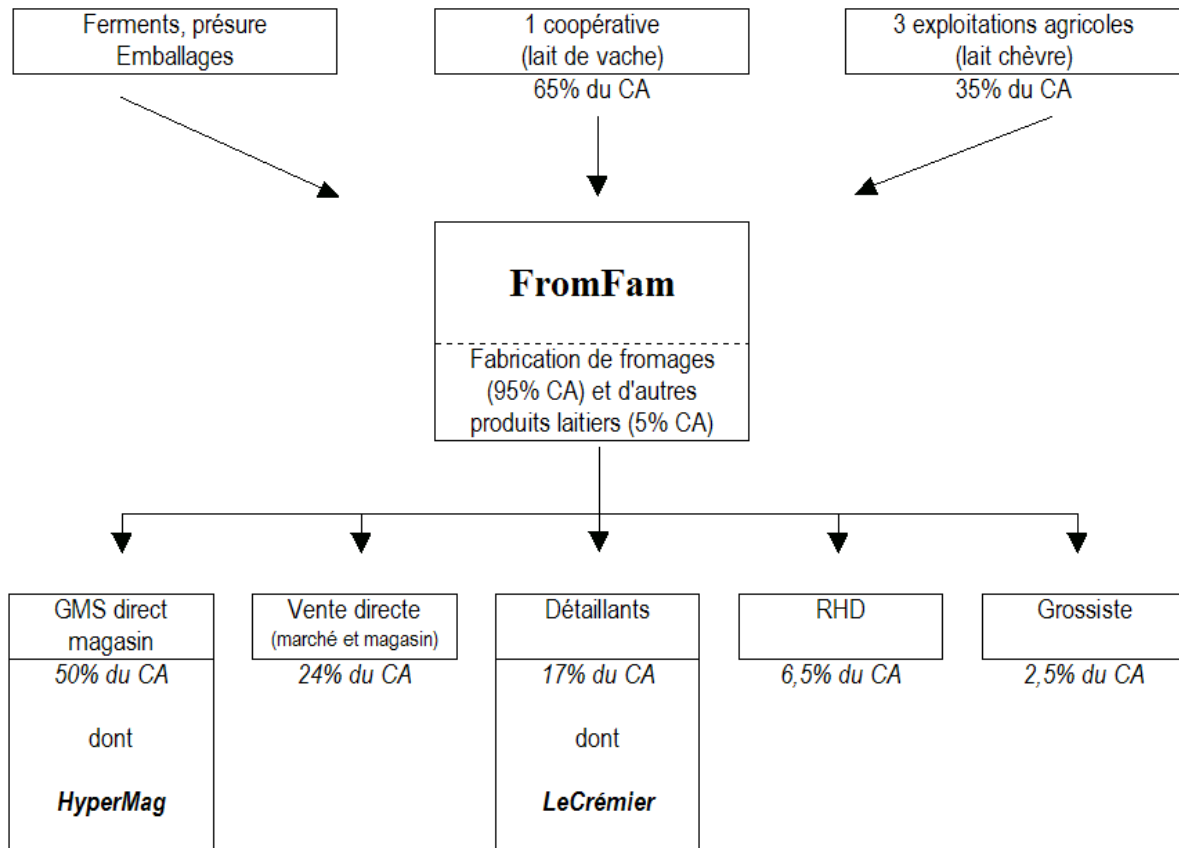
Tableau 23 : Analyse SWOT pour FromFam

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité : entreprise familiale et importance de la main d'œuvre familiale</li> <li>• Circuits de distribution diversifiés</li> <li>• Débouchés locaux</li> <li>• Notoriété des produits</li> <li>• Encastrement (au sens d'<i>embeddedness</i>) du produit au plan local</li> <li>• Une production différenciée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des produits avec DLC courtes</li> <li>• Dépendance vis-à-vis de l'approvisionnement</li> <li>• Poids de la fonction transport (main d'œuvre, véhicules) dans l'entreprise</li> <li>• Croissance très limitée du marché régional</li> <li>• Eloignement de l'axe routier principal : refus du transporteur d'assurer les livraisons pour les intrants secondaires</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovations technologiques et maîtrise des procédés de fabrication permettant d'accroître la DLC</li> <li>• Développement du réseau autoroutier : rapprochement du marché parisien</li> <li>• Offre régionale de services de transport-logistique</li> <li>• Attrait des consommateurs pour les produits typiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration de l'amont</li> <li>• Diminution régionale des petits clients finaux (distributeurs, restaurateurs)</li> <li>• Précarité des contrats avec les centrales d'achat et de référencement</li> <li>• Exigences de la grande distribution en terme de TIC</li> <li>• Diminution de la population régionale</li> </ul>

## G)

DIAGRAMME DES SUPPLY CHAINS DE FROMFAM EN 2001

Figure 17 : Diagramme des supply chains de FromFam en 2001



---

### § 3. INTERMEDIAIRES ET CLIENTS FINAUX DE FROMFAM

---

FromFam est présente sur tous les canaux de distribution de son département (et départements limitrophes) et la plupart des détaillants proposent de ses produits. Les deux exemples de clients suivants illustrent des formes différentes de relations au sein des supply chains de FromFam.

#### A) HYPERMAG

HyperMag<sup>379</sup> est un hypermarché intégré créé en 1992 dans le chef lieu de département de FromFam. FromFam travaille en direct magasin avec ce client.

L'enseigne de cet hypermarché demande que tous ses fournisseurs, même les petites entreprises locales travaillant en direct avec ses magasins, soient référencés auprès de la

---

<sup>379</sup> Nous avons interviewé le responsable alimentation et le chef de rayon crèmerie libre service (05/11/02).

centrale d'achat et de référencement du groupe. M. C., responsable alimentaire de cet hypermarché, dit : « *Pour avoir FromFam comme fournisseur, il a fallu demander l'aval à l'enseigne ; j'ai d'abord dû me renseigner, sur leur numéro SIRET par exemple, puis j'ai dû envoyer toutes les informations à la centrale, qui a fait une enquête et a donné son aval, et enfin nous l'avons référencé dans notre magasin* ». Si avec d'autres fournisseurs locaux, M. C. et son chef de rayon crèmerie LS de l'hypermarché déclarent entretenir des relations humaines fortes, avec FromFam ils décrivent, tout en le regrettant, des relations « *mécaniques* » (informatisées) et très formelles qui coupent la relation avec le fournisseur : « *FromFam est présente dans tous les magasins de la ville, mais on la voit encore plus sur les marchés. Elle est dans notre magasin pour être présente partout, mais je ne vois que leur représentant. De plus, ce n'est même plus moi qui faxe les commandes, c'est l'ordinateur, en calculant par rapport aux ventes et aux stocks. C'est une relation très froide* ».

Ce discours doit être contrasté par celui que M. C. a tenu relativement à un autre producteur de fromage<sup>380</sup>. Pour le fromage correspondant, qui est une AOC, l'enseigne utilise une double marque distributeur. Normalement, un magasin de cette enseigne doit obligatoirement vendre ce produit sous cette marque et utiliser la plate-forme logistique qui approvisionne la France entière. « *C'est le [appellation] par excellence, et bien nous sommes le seul magasin à ne pas l'avoir !* ». Le fromage de cette marque « *est étudié pour avoir du goût, mais aussi pour être vendu auprès des clients de Paris, Strasbourg, Brest... Donc c'est un goût qui est un peu réduit quand même, lissé. Donc, les gens d'ici le trouvent fade, sans la typicité attendue ici* ». Le cahier des charges accepté par le fournisseur est aussi plus exigeant que celui de l'AOC, la nature de l'alimentation des vaches est en effet utilisée comme un argument commercial de cette marque.

M. C. a refusé de vendre cette marque en argumentant activement<sup>381</sup> auprès des acheteurs de son groupe qu'il avait : « *un très bon fournisseur en direct [...], que même s'il n'était pas meilleur, il était plus typique que le [marque qualité de l'enseigne] qui est étudié pour la France entière* ». Il a alors obtenu l'autorisation de s'approvisionner en direct auprès de ce fournisseur local, mais il sait que pour des produits typiques d'autres régions, les choix de la centrale s'imposent. « *Pour le [nom de l'AOC], nous sommes un [nom de l'enseigne] atypique* ».

---

<sup>380</sup> Autre enquête du programme SUPPLIERS.

<sup>381</sup> Il leur a envoyé aussi un échantillon.

Le privilège de l'heureux élu doit cependant être relativisé. Ce grossiste affineur local<sup>382</sup> réputé travaillait avec le magasin avant que le changement d'enseigne de celui-ci ne remette « *les choses à plat* ». En outre, M. C. avant de le choisir l'a « *mis en compétition* » avec le fournisseur de l'hypermarché où il travaillait précédemment : « *je suis allé voir les deux. Et il faut reconnaître, que c'est [cet affineur] qui est vraiment sorti du jeu, déjà par rapport à sa qualité ... et c'est ce qui a primé* ».

« *Le fromage de [cet affineur] est typique, c'est vraiment la qualité supérieure, il est fait à l'ancienne, voilà pourquoi on l'a choisi* ». « *Si nous vendons des produits locaux, c'est parce qu'il y a une demande. Un client d'ici achètera toujours du [cette appellation]. Donc je privilégie le [cette appellation par rapport aux produits d'autres régions]* ». M. C. précise que pour les produits locaux, une signalisation particulière est utilisée dans le magasin pour les mettre en avant et que les vendeuses sont formées pour les promouvoir : « *les filles dans les rayons ont eu une formation sur les fromages, les signes de qualité. Une formation organisée par le chef de rayon ; elles ont été visité la fromagerie, elles ont vu tout le processus, de la traite jusqu'à la vente. [...] Elles ont parlé aux fournisseurs, elles les connaissent. Ce n'est pas un fournisseur, c'est Monsieur B., Monsieur V., il y a le visage derrière...* ».

FromFam ne bénéficie pas de ce type de relation mais nul doute que si FromFam avait un concurrent, HyperMag exacerberait leur compétition et en jouerait.

## B) LECREMIER

LeCrémier<sup>383</sup> est une fromagerie-épicerie-fine créée en 1975 dans une petite ville proche d'une grande agglomération. Son propriétaire actuel, M. LeCrémier, l'a reprise en 2000 à l'occasion d'une reconversion partielle. Artisan commerçant depuis 1983, il travaille seul. Son métier est le montage-démontage de grues. Las des intempéries et l'âge aidant (53 ans), il a cherché à se reconvertir tout en conservant son indépendance. L'ancien propriétaire qu'il connaissait, par ailleurs, lui a alors suggéré de reprendre son affaire qui disposait d'une excellente cave sous le magasin et de le former au métier (transmission des bases de son savoir). M. LeCrémier s'est donc lancé tout en conservant son activité initiale (au plan juridique, il s'agit d'une simple extension d'activité). Depuis, la part de celle-ci s'est réduite progressivement pour ne plus constituer qu'un complément de revenu. Il l'abandonnera dès

---

<sup>382</sup> L'affineur est situé dans la zone d'appellation du fromage à une centaine de kilomètres du magasin.

<sup>383</sup> Interviewé le 06/11/2002. Ce détaillant apparaît également dans le cas VinGoude

que possible. Le CA global est de 92 K€ dont 50 % proviennent de l'activité fromage dont 90 % viennent de la région.

Le positionnement stratégique de cette entreprise est le commerce de produits fortement différenciés : un affinage spécifique (sur-affinage) des fromages grâce à une excellente cave sous le magasin, « *en produits de la région, je ne pense pas que les signes officiels de qualité soient importants pour mes clients. Ils connaissent le Bleu d'Auvergne, le Cantal... ce qu'ils regardent, c'est l'affinage, et comment les fromages sont faits. Les gens de la région connaissent les AOC de la région. Par contre, pour des produits qui viennent d'une autre région, les clients sont très attentifs aux signes officiels de qualité. Pour l'huile d'olive de Nyons, ils regardent l'AOC* » ; une sélection de produits agro-alimentaires autant que possible « *non diffusés en grandes surfaces et du bon produit* » ; une relation client sincère, chaleureuse, et de proximité. Pour un certain nombre de fromages, il s'approvisionne par l'intermédiaire de grossistes avec lesquels il entretient des relations de confiance et de proximité. « *Tout ce qui est Salers, Cantal Vieux, je vais les choisir moi-même, je vais dans les caves chez [nom du Grossiste], je vais voir le chef de cave, je lui explique ce que je veux, et il n'y a aucun problème... Si on attend qu'on nous envoie le produit, on est sûr d'avoir n'importe quoi. [...] Quand on arrive à bien connaître les responsables, il n'y a pas de problème* ».

Pour les fromages de FromFam, il s'approvisionne directement auprès de l'entreprise. C'est la cogérante qui livre la crèmerie depuis des années ; « *Ils livraient déjà mon prédécesseur, et puis le 'fromfamous' ici c'est traditionnel. C'est vrai que l'on en trouve partout [y en grande surface], mais ils sont à peu près les seuls à en faire, et puis les clients le réclament* ».

Le 'fromfamous' ne s'affinant pas ou peu, le rôle de LeCrémier sur la typicité de ce produit est limité.



## Section 4

### Cas FromCoop

---

#### § 1. RESUME:

---

Ce cas se compose d'une petite coopérative fromagère en AOC, d'un prestataire de service logistique et de cinq de ses clients (un crémier-fromager spécialisé, un grossiste multi-produits, une supérette, un supermarché et un hypermarché). Les entretiens ont été réalisés sur la période 2001-2003.

FromCoop est une coopérative fromagère, située à proximité d'un village de 400 habitants assez isolé : dans un rayon de 20 km, la densité de population est de 15 habitants au km<sup>2</sup>.

Créée en 1992 comme outil de négoce de fromages de chèvre fermiers pour les agriculteurs adhérents, et après avoir rencontré des difficultés pour faire adhérer des éleveurs, la coopérative a dû se doter d'une usine de production de fromages de chèvre et élargir sa gamme, pour diminuer ses importants coûts logistiques.

Aujourd'hui, une trentaine d'exploitations agricoles adhèrent à la coopérative, qui vend leurs fromages de chèvre (43 % du CA) ou transforme leur lait en fromage (49 % du CA). Elle emploie huit salariés à temps plein et quatre à temps partiel, et dégage un CA de 2,5 millions d'euros.

L'entreprise étant localisée dans une zone AOC, elle intègre et répercute sur ses adhérents les contraintes fortes dues au cahier des charges AOC.

Le marché local étant laissé aux adhérents (elle ne valorise ainsi pas la proximité d'un centre touristique important), le réseau de distribution de FromCoop est constitué essentiellement de circuits longs hors Massif central : une vingtaine de grossistes (57 % du CA), situés en majorité sur le Marché d'Intérêt National de Rungis ; la grande distribution (30 % du CA), dont 12 % du CA en direct magasin dans les GMS locales, et 18 % du CA avec deux centrales d'achat ; des crémeries sur toute la France (4 % du CA) ; l'exportation pour 9 % de son CA (USA, Canada, Espagne, Belgique...).

A la demande de son principal client, une centrale d'achat qui a représenté jusqu'à 30 % de son CA, FromCoop a dû diminuer ses ventes à ce client qui craignait de devenir gestionnaire

de fait de la coopérative en cas d'insolvabilité de celle-ci (loi sur la dépendance des sociétés). Depuis, un rééquilibrage des canaux de distribution a été opéré, notamment grâce à l'accès à une seconde centrale d'achat. La coopérative doit cependant toujours répondre aux exigences importantes de ces centrales d'achat, et déplore leurs lourdeurs administratives.

FromCoop est une entreprise au positionnement difficile : les circuits courts régionaux lui sont interdits car réservés aux adhérents, et sa taille n'est pas suffisante pour aborder sans difficultés le marché des centrales d'achat de la grande distribution ou de la restauration (circuits longs). Concernant les relations avec ses fournisseurs et ses clients, FromCoop est prise entre deux feux : elle est soumise à des pressions de l'amont (demandes des coopérateurs) et de l'aval (exigences des grossistes et surtout des centrales) difficilement compatibles. Ses marges de manœuvre sont réduites, sa stratégie est subordonnée à celles des coopérateurs.

La coopérative a un bon niveau d'équipement et d'utilisation en TIC, mais regrette l'éloignement et le manque de fiabilité de son prestataire. Elle a su se construire un réseau institutionnel qui l'appuie en cas de besoin, et elle bénéficie d'importants soutiens du syndicat AOC. FromCoop est une entreprise qui connaît les institutions qui peuvent répondre à ses demandes, et les utilise activement, tout en regrettant certaines lourdeurs administratives.

Enfin, la coopérative contribue à la pérennité des emplois agricoles et à l'image régionale via l'AOC. Par contre, elle est éloignée des grands réseaux routiers et dans une situation de dépendance vis-à-vis d'un unique transporteur.

---

## § 2. PRESENTATION DE FROMCOOP

---

### A) INTRODUCTION

Pour se rendre à FromCoop<sup>384</sup>, il suffit de se diriger vers le site touristique puis de prendre une petite route pendant une dizaine de kilomètres. A l'entrée du village, dans une zone artisanale peu peuplée, se dressent les bâtiments de FromCoop. Les abords ainsi que les façades sont sobres mais accueillants. Il suffirait presque de remplacer le panneau indiquant que la fromagerie ne fait pas de vente directe par une signalisation commerciale pour que

---

<sup>384</sup> Cette entreprise a été enquêtée le 01/03/02 et recontactée en octobre 2003 pour des compléments d'information.

débute une activité de vente au détail sur le site. L'intérieur est également sobre. Les parties "publiques" sont accueillantes, les ateliers propres et aménagés de manière fonctionnelle.

Mme. O., la directrice, a 35 ans, est ingénieur et semble avoir l'habitude de parler de son entreprise. Le contact est simple, direct et franc. Elle parle aussi bien de questions technologiques que de logistiques ou de gestion d'entreprise, sans jamais se réfugier dans ce que l'on pourrait considérer comme le territoire de l'ingénieur.

## B) CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRODUITS

### 1) LA COOPERATIVE ET SES ADHERENTS

FromCoop est une coopérative fromagère située à proximité d'un village de 400 habitants, à 3 km d'une route nationale et à 65 km (une heure) d'une ville de 30 000 habitants, chef-lieu du département. Cette entreprise est assez isolée : la grande ville la plus proche (400 000 habitants) se trouve à 150 km, et dans un rayon de 20 km, la densité de population est de 15 habitants au km<sup>2</sup>. Cependant, le tourisme vert est important (proximité d'un très important site touristique).

Cette coopérative a été créée en 1992 par des exploitants agricoles qui vendaient individuellement leurs fromages de chèvre. L'objectif était alors de disposer d'un outil commun de commercialisation. Il ne s'agissait alors que d'un bureau, avec un seul salarié, un commercial chargé de vendre les produits, puisque les fromages étaient toujours affinés dans les exploitations agricoles et envoyés aux clients, au départ de la ferme. Mais les produits sont de petits fromages, et le coût logistique est très élevé. Aussi, en 1996, les coopérateurs décident d'élargir leur gamme afin de pouvoir commercialiser des gros conditionnements, et donc de réduire le coût logistique. La coopérative se dote donc d'une usine de production de fromages, située au cœur de la zone où sont localisés les éleveurs adhérents afin de diminuer les coûts de transport, et élargit sa gamme d'une part en incluant des fromages de brebis et de vache, et d'autre part en fabriquant des fromages de chèvre non-AOC.

Aujourd'hui, une trentaine d'exploitations agricoles adhèrent à la coopérative, qui vend leurs fromages de chèvre (43 % du CA) ou transforme leur lait en fromage (49 % du CA). Les autres 8 % proviennent de la transformation de lait de vache et de brebis, afin d'avoir une gamme plus large. Elle emploie huit salariés à temps plein et quatre à temps partiel, et dégage un CA de 2,5 millions d'euros. Au sein de l'AOC, la coopérative est leader, mais garde cependant un caractère « *familial* ».

Plusieurs changements ont marqué son activité récente : elle a diversifié sa clientèle en développant l'exportation ; elle a intégré de nouveaux outils informatiques pour répondre aux exigences d'une centrale d'achats de la grande distribution ; elle a recherché des partenaires extérieurs susceptibles d'entrer dans son capital, les années 1997 et 1998 ayant été difficiles.

## **2) LES FROMAGES DE FROMCOOP**

La gamme des produits de FromCoop se compose de fromages de chèvre AOC, des fromages fermiers de ses adhérents et des fromages artisanaux, et de fromages non-AOC qu'elle fabrique (fromages de chèvre, de brebis ou de vache). Les premiers répondent aux exigences de l'AOC et leur dénomination jouit d'une réputation bien ancrée. Les fromages fermiers se distinguent des fromages artisanaux essentiellement par le fait qu'ils ont été élaborés par une exploitation agricole, à partir de lait provenant exclusivement de son troupeau. Les fromages produits par FromFam se distinguent donc de ceux là par un approvisionnement plus large, des volumes de production plus importants, une plus grande mécanisation du processus, de la collecte du lait à l'expédition des fromages. Les dégustateurs considèrent que les fromages fermiers sont généralement plus typés que les fromages artisanaux. Pour le consommateur, lors de l'achat du produit, la différence s'exprime essentiellement par une étiquette légèrement différente, sur laquelle la mention "fermier" et le nom du producteur sont notés, et un prix plus élevé (de l'ordre de 15 %, ce qui en valeur absolue est relativement peu, compte tenu de la taille du produit).

Les fromages non-AOC n'ont pas d'identité marquée. Il s'agit de bûchettes, de tommes etc., d'un format et d'un type d'affinage relativement standard que les fromageries élaborent habituellement mais pour lesquels elles ne disposent pas d'une notoriété ou d'un savoir-faire spécifique. Il s'agit d'un complément de gamme.

Mme. O. connaît ses produits, la définition de l'AOC et utilise le mot typicité, mais elle est vite déstabilisée par un questionnement sur la typicité de son fromage de chèvre : « [blanc]... *il a un goût...*, [rire] ... *c'est la définition de l'AOC quoi..., un fromage de chèvre..., vous voulez quoi ? la définition de l'AOC ? [...]* Pour nous, *c'est terroir derrière. C'est une image terroir derrière. Avec un goût particulier du fromage. [...]. Le terroir renvoie aux traditions de la région... cela inclut un mode de savoir-faire...* [regard interrogatif] ». Elle est venue dans la région en prenant son poste dans l'entreprise où elle a un rôle somme toute assez administratif. A-t-elle finalement une légitimité suffisante pour parler de la typicité de cette AOC ? En posant la question en termes de différences clés ou de spécificités de son fromage

par rapport aux autres fromages de chèvre AOC, elle répond sans hésiter : « *il est doux, crémeux, différent des autres fromages qui sont plutôt secs et plus fort en goût. [...] Il y a la forme aussi [Miniportion]* ». Elle poursuit en indiquant que la maîtrise de cette typicité n'est pas évidente. FromCoop avait un souci : « *le fromage a tendance à sécher et donc à ne plus ressembler à l'AOC (selon nous), et donc le consommateur ne va pas le consommer comme à la ferme* ».

Pour Mme O., le dernier maillon de la chaîne, « *celui qui est en face du consommateur* », doit être formé pour la promotion et la bonne manipulation du produit : « *Il faut déjà éduquer le chef de rayon, le vendeur, pour après éduquer le consommateur* ».

### **3) PROJETS**

Le principal projet de FromCoop s'inscrit dans un but de croissance : augmenter la production en créant une deuxième ligne de fabrication.

### **4) TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

La coopérative est bien équipée en TIC : téléphone, mobile, fax et e-mail, utilisés pour la communication et les relations avec les clients ; ordinateurs et logiciels professionnels pour la bureautique et la gestion courante participent à la prise de décision ; Internet est utilisé pour le contrôle de la qualité (consultation des résultats d'analyse) et la collecte d'informations. Ces TIC sont utilisées au moins une fois par jour.

Suite à la demande de la centrale d'achat de la grande distribution, FromCoop a dû intégrer un système de Web-EDI. Malheureusement, l'isolement géographique et l'éloignement des grandes zones urbaines ne facilitent pas l'accès aux TIC ni leur maintenance. En effet, deux mois après l'installation, le système ne fonctionne toujours pas : « *Le fournisseur de matériel laisse traîner les choses. Nous travaillons avec quelqu'un situé dans la grande ville la plus proche, mais il lui faut deux heures de route pour arriver jusqu'à nous* ». Elle rencontre également des difficultés pour recruter de la main-d'œuvre compétente en matière de TIC.

La raison principale évoquée pour l'intégration de ces TIC est la « *nécessité, afin de ne pas se déconnecter du marché* ». Ce sont actuellement des outils indispensables au bon fonctionnement de la coopérative. Leurs impacts sont nombreux et positifs : gains de productivité ; plus grande rapidité ; diminution des coûts (l'EDI par Minitel revient à 450 € par mois, le Web-EDI à 30 € par mois).

L'entreprise considère qu'à l'avenir les TIC seront toujours plus importantes, notamment pour maintenir ses relations avec ses clients et pour accroître son efficacité interne. Par contre, concernant leurs apports dans les relations avec ses fournisseurs, elle n'en est pas convaincue : « *Nous pourrions effectivement passer nos commandes par Internet, mais le problème reste toujours le service de maintenance : nous n'en trouvons pas !* ».

### C) CONCURRENCE

Depuis l'obtention de l'AOC, le volume de production a plus que doublé et le nombre d'artisans a diminué. La concurrence est importante, trois artisans assurent environ la moitié de la production de l'appellation.

Le fromage étant petit, l'étiquette l'est aussi et le syndicat de l'appellation a choisi d'utiliser un format identique pour tous les producteurs. Aussi, seuls la couleur de l'étiquette, le nom du producteur et le prix peuvent distinguer ces fromages sur un étalage. Toutefois, les entreprises utilisent généralement des circuits de distribution différents. De plus, les fromages fermiers qui constituent le haut de gamme se trouveront plus généralement chez les crémiers. En grande surface, les deux types de fromages peuvent être vendus aux rayons coupe et libre service.

Une autre concurrence existe a priori avec d'autres fromages de chèvre, en particulier les AOC, mais cela a peu été évoqué.

### D) LA SUPPLY CHAIN DE L'ENTREPRISE

#### **1) LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Le lait servant à la fabrication des fromages est fourni par les adhérents. Les critères de qualité sont très stricts : le produit bénéficie d'une AOC, ce qui implique des conditions de fabrication spécifiques ; le paiement du lait est fonction de la qualité (pénalités si non conforme) ; une commission de dégustation juge de la qualité des produits finaux.

Au début de son activité de production, FromCoop a eu quelques difficultés pour trouver des agriculteurs acceptant de livrer leur lait : « *la structure coopérative a une image peu favorable* ». Cette difficulté a été surmontée, d'une part, grâce à des exploitants agricoles ayant un fort esprit coopératif et entraînant d'autres éleveurs, et d'autre part grâce à « *un système de transition/installation* » : de jeunes agriculteurs qui s'installent commencent leur activité en livrant tout leur lait à la coopérative, le temps d'installer dans leur exploitation un

atelier de transformation, qui leur permettra à terme de livrer du lait et des fromages à la coopérative et/ou de les commercialiser eux-mêmes.

Pour les fromages de chèvre produits par les adhérents, la coopérative joue un rôle d'intermédiaire grossiste : trouver des clients ; conditionner les produits ; gérer logistique et facturation.

Les autres intrants sont constitués principalement par des étiquettes (dont la gestion est assurée par le syndicat de l'appellation) et des cartons, achetés selon leur rapport qualité/prix.

## **2) LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION**

FromCoop vend ses produits à une vingtaine de grossistes (57 % du CA), situés en majorité sur le Marché d'Intérêt National de Rungis, et à la grande distribution (30 % du CA) : en direct magasin dans les GMS locales (12 % du CA), mais surtout avec une centrale d'achat (18 % du CA). Elle vend également à des crémeries sur toute la France (4 % du CA) et à l'exportation pour 9 % de son CA (USA, Canada, Espagne, Belgique...). Cette répartition est globalement stable et satisfait la coopérative.

L'entreprise approvisionne des GMS depuis sa création, mais elle n'est référencée par une centrale d'achat que depuis 1999, année où elle a démarché ce type de clients. Des contrats d'un an sont signés avec cette centrale, avec renouvellement du référencement et renégociations chaque année. FromCoop a dû diminuer la part du CA représenté par la centrale d'achat (jusqu'à 30 % du CA), à la demande de celle-ci, par crainte d'une trop grande dépendance économique (sanctionnée par la loi en cas de défaillance) : *« Ils ont représenté jusqu'à 30 % de notre CA. Ils nous ont alors demandé de diminuer nos ventes avec eux. Je pense qu'ils ont peur que nous n'arrivions pas à survivre s'ils arrêtent de travailler avec nous »*. Depuis 2003, la coopérative est référencée par une deuxième centrale d'achat (4 % du CA).

FromCoop a dû, et doit encore, répondre à certaines exigences des centrales d'achat de la grande distribution : s'équiper d'un système Web-EDI, développer sa gamme de produits et respecter des critères logistiques (commande en A pour B, avec des volumes variables). Mais la coopérative *« tente de répondre à 100 % des commandes »* et s'efforce de livrer les volumes demandés.

On peut constater que FromCoop est une entreprise au positionnement difficile : les circuits courts régionaux lui sont interdits car réservés aux adhérents, et sa taille n'est pas suffisante

pour aborder sans difficultés le marché des centrales d'achat de la grande distribution ou de la restauration (circuits longs).

### 3) RELATIONS DANS LA SUPPLY CHAIN

Le transporteur venant chercher les produits fabriqués par la coopérative est dans une situation de monopole, le transporteur concurrent refusant de sortir de la route nationale (distante de 3 km), même en facturant un surcoût. Il s'agit d'une situation de « *Dépendance vis-à-vis d'un monoprestataire* ». Pour les fromages fabriqués par les adhérents et dont la coopérative assure la commercialisation, chaque exploitation est collectée directement par un petit transporteur indépendant, qui amène les fromages jusqu'à une plate-forme logistique située dans la grande ville la plus proche. Un surcoût logistique est dans tous les cas constaté, les fromages étant de petite taille. Cependant, un deuxième transporteur est récemment venu démarcher FromCoop, mais cela ne s'est pas encore traduit par une baisse du coût logistique, des négociations avec le transporteur actuel étant prévues prochainement (fin 2003).

FromCoop est soumise à la pression de l'amont (demandes des coopérateurs) et de l'aval (exigences des clients). D'une part, la coopérative est au service de ses adhérents et est d'abord leur outil de commercialisation. Ceux-là ayant leur propre stratégie d'entreprise, elle est amenée à intégrer leurs volontés de croissance individuelle ; la directrice cite un agriculteur : « *Mon fils doit s'installer, il faut que je produise 1000 fromages par semaine et il faut que vous me les vendiez* ». A la différence d'autres coopératives agricoles, il n'y a pas dilution de l'image des producteurs dans la coopérative car ceux-là déclinent leur nom sur leurs produits. D'autre part, les clients ont des demandes importantes et variables (nouveaux produits, volumes irréguliers, demandes logistiques, TIC...) qui pourraient justifier d'autres pratiques, voire d'autres choix stratégiques de FromCoop. Ces différentes pressions étant peu compatibles, ses marges de manœuvre sont réduites. Au total, sa stratégie est subordonnée à celles des coopérateurs.

Les relations de la coopérative avec la grande distribution sont rendues difficiles à cause des lourdeurs administratives des centrales d'achat : « *Il est plus facile de travailler avec des grossistes qu'avec la grande distribution, les relations sont plus informelles, nous pouvons parler des produits alors qu'avec une centrale d'achat nous discutons surtout des prix et des remises. De plus, quand on veut créer un nouveau produit avec une centrale d'achat, il faut créer un concept marketing, que le responsable marketing doit valider, puis que la*



*commission qualité doit également valider etc. Il y a toujours plusieurs services à voir, on finit par tourner en rond ».*

## E) L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT LOCAL ET INSTITUTIONNEL

FromCoop bénéficie d'importants soutiens du syndicat AOC. Ce dernier et l'INAO jouent un rôle déterminant dans la définition du produit et certaines règles de production doivent être obligatoirement respectées. Le syndicat AOC, outre le contrôle du respect du décret d'AOC, a plusieurs autres rôles : promotion et communication auprès des consommateurs, soutien et conseils techniques (notamment qualité), défense de l'AOC auprès des institutions, transmission des informations de l'INAO, etc. FromCoop peut ainsi bénéficier, directement ou indirectement, des actions du syndicat.

La coopérative s'est également construit un réseau institutionnel : *« Il est impossible pour l'entreprise de connaître et de demander toutes les aides disponibles. Mais comme nous connaissons beaucoup de monde, ils nous donnent l'information assez rapidement. Nous sommes bien soutenus »*. Ces institutions organisent également des actions de promotion pour la coopérative : *« C'est un plus d'être reconnu dans la profession »*.

### **1) ROLE DES INSTITUTIONS**

FromCoop est une entreprise qui connaît les institutions et les utilise activement, malgré les lourdeurs administratives. La coopérative a bénéficié de différentes aides, en fonction de ses besoins : aide à l'investissement, formation, assistance technique. Ces aides, ont été apportées par l'Union européenne et le Conseil Régional, le partenaire moteur étant le Conseil Général (par le biais de l'Agence locale de Développement). La directrice est satisfaite de sa relation avec le Conseil Général et le Conseil Régional, mais se plaint de la lourdeur des dossiers, des délais, ainsi que des *« compétences techniques et financières nécessaires à l'obtention de ces aides. Il s'agit d'une véritable ingénierie »*. Elle a malgré tout *« le sentiment d'être soutenue »*.

### **2) DEVELOPPEMENT RURAL ET ECONOMIE LOCALE**

La directrice estime que FromCoop contribue au développement de l'image de la région grâce à la qualité de ses produits. Cette relation est à double sens puisque la coopérative utilise l'image de la région pour le marketing de ses produits. Elle bénéficie de plus de la zone AOC.

Par contre, l'entreprise est située loin des grands réseaux routiers : sa localisation engendre « un surcoût logistique de 20 % », et est un facteur limitant pour recruter de la main-d'œuvre.

D'après la directrice, FromCoop contribue à viabiliser l'emploi dans une région rurale défavorisée : « Nous employons actuellement 12 salariés, alors que nous avons commencé notre activité avec un seul ».

Cependant, bien que la coopérative soit située à proximité d'un important centre touristique, elle n'en tire pas d'avantages directs, car la vente aux consommateurs est réservée aux adhérents.

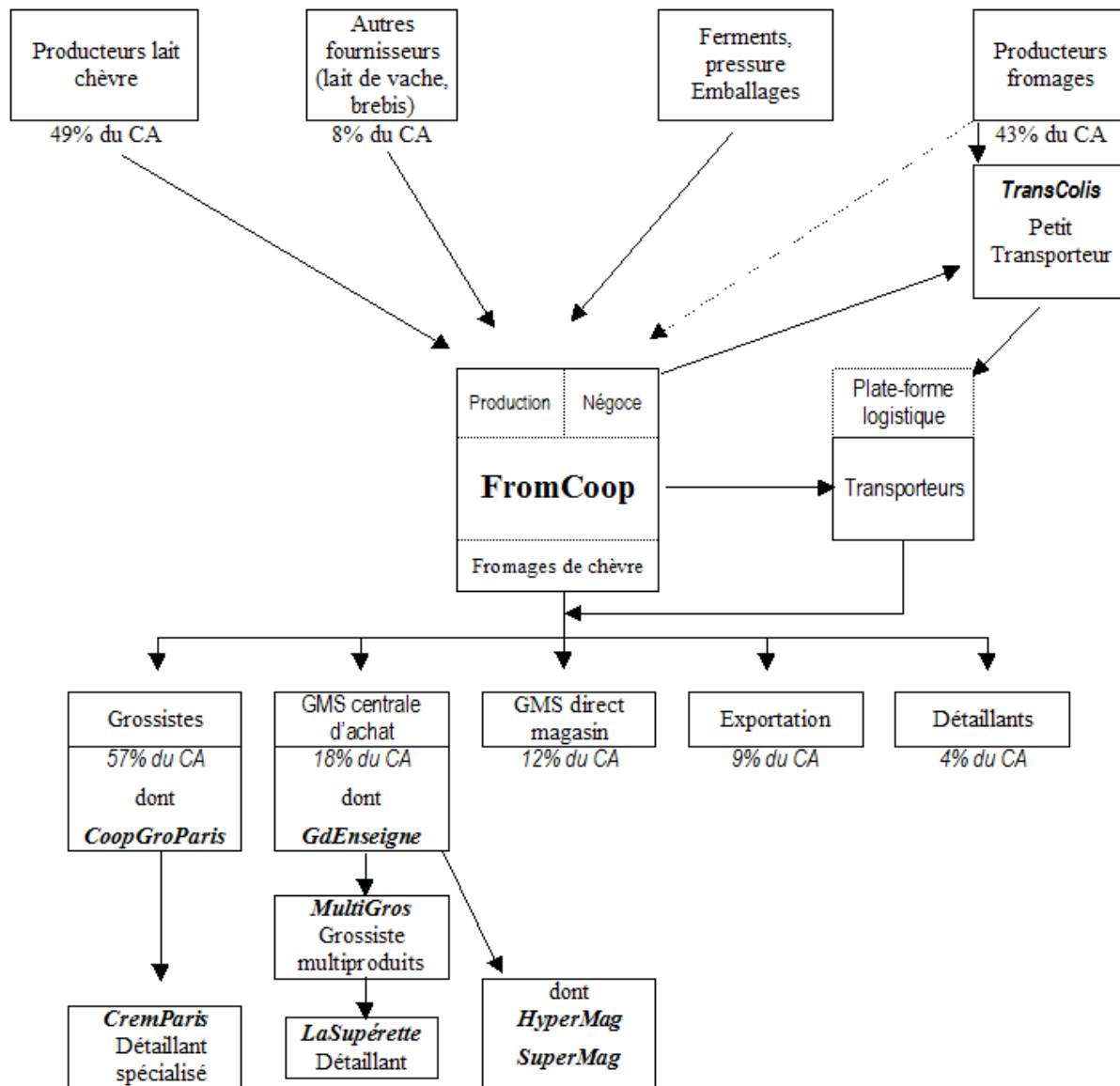
## F) ANALYSE SWOT

Tableau 24 : Analyse SWOT pour FromCoop

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification de l'approvisionnement</li> <li>• Capacité à satisfaire les attentes des centrales d'achat de la grande distribution (prix, volume, gamme, TIC, délais de livraison)</li> <li>• De bonnes relations avec des grossistes régionaux</li> <li>• Diversification des clients</li> <li>• Expérience à l'exportation</li> <li>• AOC</li> <li>• Diversification des produits : création d'une gamme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance vis-à-vis de l'amont</li> <li>• Rigidité dans les approvisionnements</li> <li>• Circuits courts locaux réservés aux adhérents</li> <li>• Difficulté pour trouver des fournisseurs</li> <li>• Dépendance vis-à-vis des exigences de la grande distribution</li> <li>• Dépendance vis-à-vis d'un transporteur (surcoût, refus livraison)</li> <li>• Eloignement des grands axes routiers (nécessité d'assurer les derniers kilomètres pour les approvisionnements, et les premiers kilomètres pour les livraisons)</li> <li>• Eloignement des prestataires de services informatiques</li> <li>• Subordination de sa stratégie à celles des coopérateurs</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance de la demande en fromage de chèvre AOC</li> <li>• Accès à de nouvelles centrales d'achat et de référencement</li> <li>• Développement des exportations</li> <li>• Existence d'une petite entreprise de transport-logistique au plan régional</li> <li>• Appui de l'INAO et du syndicat d'appellation d'origine contrôlée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration de la grande distribution</li> <li>• Précarité des contrats avec les centrales d'achat et de référencement</li> <li>• Evolution de la réglementation sur les fromages au lait cru</li> </ul>

G) DIAGRAMME DES SUPPLY CHAINS DE FROMCOOP EN 2001

Figure 18 : Diagramme des supply chains de FromCoop en 2001



---

### § 3. INTERMÉDIAIRES ET CLIENTS FINAUX DE FROMCOOP

---

Les huit exemples de clients suivants illustrent des formes différentes de relations au sein des supply chains de FromCoop.

#### A) TRANS COLIS UN INTERMÉDIAIRE PARTICULIER

FromCoop travaille avec un très petit transporteur, TransColis<sup>385</sup>, pour collecter et amener les fromages des adhérents vers une plate-forme d'éclatement et de regroupement voisine.

Le dirigeant travaille seul et son entreprise dégage un CA de 76 K€. Après une carrière de chauffeur pour des grandes entreprises de transport-logistique, il a créé son entreprise « *pour rester [enfin] au pays* ». Il a saisi l'opportunité de devenir sous-traitant de FromCoop, le concurrent principal de FromCoop, qui décidait alors d'externaliser sa logistique. Sa clientèle est constituée exclusivement de PME régionales et le transport du fromage représente 70 % de son activité. Pour lui, « *travailler avec des grandes entreprises serait un handicap* », « *elles auraient des volumes ou des exigences qui me dépasseraient* ». Il se déclare « *en phase avec les PME* ». Les destinataires des marchandises qu'il transporte sont (tous expéditeurs confondus) : la grande distribution en direct magasin (60 %) ; la RHF (30 %) ; des détaillants (10 %).

Pour tout transporteur, le produit est "important". Pour M. TransColis, cette importance revêt une dimension supplémentaire ; il est fier du terroir et de vendre des produits du terroir dans leur propre terroir. « *Je fais du transport local pour les gens du coin. Je n'ai pas de concurrent. [...] mon slogan c'est du terroir au terroir !* ».

#### B) CREMPARIS ET COOPGROPARIS

CremParis<sup>386</sup> est localisé dans une rue commerçante aisée à Paris. Au fil des repreneurs familiaux, elle a évolué de l'épicerie à la crèmerie. Aujourd'hui, le propriétaire (45 ans, BTS Tradicopa<sup>387</sup>) poursuit le recentrage de son magasin sur son métier principal : « *marchand de fromage* ». Cette entreprise réalise un CA de 60 K€, dont 80 % sont liés à la vente de fromages, dont 10 % à 15 % viennent du Massif central.

---

<sup>385</sup> Interviewé le 21/06/02.

<sup>386</sup> Interviewé 22/11/2002.

<sup>387</sup> Brevet de Technicien Supérieur TRAnsformation DIStribution COmmercialisation des Produits Agricoles.

Cependant, pour lui, « *le Massif central, a peu de sens. Il ne faut pas mélanger Aveyron, Auvergne ou Lot* ». Il note d'ailleurs n'avoir « *des problèmes de qualité qu'avec les produits d'Auvergne, car le prix a primé sur la qualité* ». De plus, il déplore la si faible « *différenciation entre fourmes de cantal, de Salers et de Laguiole [que] les gens ne savent pas faire la différence* ».

Pour 80 % de son approvisionnement, CremParis passe par CoopGroParis<sup>388</sup>, un groupement d'achat de crémiers/fromagers professionnels basé en Ile-de-France. Le rôle de cette structure coopérative combine celui d'une centrale d'achats et d'une plate-forme logistique (diminution du coût d'approvisionnement, et organisation des livraisons). Celle-ci tend à privilégier un approvisionnement auprès de PME : « *nous nous adaptons aux petits fournisseurs, nous ne faisons pas de volume : on peut leur dire : si vous perdez l'un d'entre nous [crémiers] vous ne perdez pas tout le monde, contrairement à une centrale de la grande distribution* » (cela est considéré comme une force de la supply chain). CoopGroParis n'exclut cependant pas les grandes maisons dont les produits s'inscrivent dans une démarche qualitative ; « *Tous les produits que vous trouvez en grande surface, comme Saint Albret, Chaume, Boursault, etc. ont été lancés en crèmerie* ». « *Nous représentons du qualitatif, ce qui nous sauve car les grandes maisons reviennent chez nous car elles ont besoin du qualitatif. Quand nous conseillons à quelqu'un tel fromage, si cette personne va en GMS et qu'elle voit ce fromage, elle se dira "tiens, mon crémier me l'a conseillé". C'est le rôle qualitatif, et les grandes maisons en ont besoin à l'heure actuelle* ».

Pour M. CremParis, le fait d'avoir des PME comme fournisseurs va de pair avec « *la qualité des produits. Le prix d'achat est secondaire, c'est avant tout la qualité qui prime* ». Les produits qu'il vend doivent être correctement affinés, il les "finit" seulement. Le magasin est exigü aussi pour gagner de la place pour la vente des fromages, il va abandonner la vente de vin.

Il vend du fromage de chèvre de l'AOC de FromCoop. C'est celui d'un producteur fermier adhérent de FromCoop (celle-ci approvisionne CoopGroParis). Il en est ainsi depuis plusieurs années car ses qualités satisfont M. CremParis et ses clients. Quels que soient les fromages qu'il vend, M. CremParis considère qu'il valorise leurs caractéristiques grâce au positionnement haut de gamme de son magasin.

---

<sup>388</sup> Cette entreprise n'a pu être enquêtée. Les quelques informations présentées ici ont été fournies par M. CremParis qui en est l'un des administrateurs.

Les clients de CremParis appartiennent à des CSP moyennes, malgré un positionnement haut de gamme et sa localisation dans un quartier très aisé (la population la plus aisée privilégierait ses loisirs plutôt que son alimentation, et pour maîtriser le budget alimentation laissé aux soins de son personnel de maison, les faibles sommes qu'elle y allouerait amèneraient celui-ci à faire leurs commissions chez les hard discounters).

### C) LASUPERETTE, MULTIGROS ET GDENSEIGNE

LaSupérette<sup>389</sup> est une supérette située dans un petit bourg centre en milieu rural dans le Massif central (à plusieurs kilomètres à la ronde, c'est le seul point de vente de multi-produits). Elle emploie 1,5 personnes, et réalise 300 K€ de CA. Le rayon crèmerie représente un tiers du CA de l'entreprise, et les produits proviennent pour une part d'approvisionnement en direct auprès de producteurs, et pour une autre, d'approvisionnement auprès de grossistes. Sa clientèle est constituée de « locaux » et de touristes : *« il y a de plus en plus de gens qui cherchent la qualité, et ils pensent la trouver plus facilement dans un commerce de proximité qu'en grande surface, surtout quand, comme nous, nous signalons que nous vendons des produits d'Auvergne, des produits locaux »*. La propriétaire, qui se déclare « indépendante », *« essaye autant que possible de travailler avec des fournisseurs locaux en fromage »*. *« On vend ces produits parce que c'est ceux qui marchent le mieux. J'ai essayé des fromages de brebis comme l'Osso-Iraty, pour sortir un petit peu de l'ordinaire, mais ça n'a pas marché »*. Certains clients se sont d'ailleurs avérés de réels prescripteurs. Pour les fromages de chèvre locaux, ils ont en effet convaincu Mme LaSupérette de s'approvisionner auprès de certains fournisseurs car ils *« perdaient beaucoup de temps à aller les chercher sur place »*.

Elle ne semble pas connaître les signes officiels de qualité. Pour elle, la spécificité essentielle d'un produit typique est d'être produit localement et son goût doit satisfaire ses consommateurs.

Le fromage de chèvre AOC de FromCoop n'est pas un produit local, mais elle en vend et il s'agit de celui de FromCoop. Mme LaSupérette en a dans son rayon parce qu'il a une bonne notoriété et que ses clients l'apprécient mais elle ne l'a pas réellement choisi. En fait, ce fromage et en particulier celui élaboré par FromCoop fait partie de la gamme offerte par MultiGros le grossiste qui l'approvisionne.

---

<sup>389</sup> Interviewé 30/10/2002.

MultiGros<sup>390</sup> est un grossiste multi-produits avec lequel LaSupérette a un contrat d'approvisionnement de type franchise. Il lui fournit une enseigne, une signature, des outils de communication, une gamme de produits alimentaires et non alimentaires, un service logistique et des conseils pour l'aménagement et la gestion du magasin. MultiGros (7,8 M€ de CA) est un « grossiste associé » car il a un approvisionnement local auprès de PME régionales et un approvisionnement national auprès des services de gros (centrale d'achat et plate-forme logistique) d'une enseigne de la grande distribution, GdEnseigne. L'avantage concurrentiel de MultiGros réside dans la livraison, par sa propre flotte, de zones difficiles d'accès ou des clients spécifiques (supérettes par exemple) délaissés par d'autres. Il assure les rôles de gros et de plate-forme logistique régionale, associée à la grande distribution. Le dirigeant de MultiGros considérant que les produits ont été sélectionnés en amont, au niveau de la centrale d'achat, s'intéresse d'abord au prix des produits et est peu disert sur FromCoop et ses fromages. La gamme de produits ainsi que l'implantation des rayons qu'il propose à ses clients (comme LaSupérette) ont été définis dans une large mesure par les services de GdEnseigne. Celle-ci<sup>391</sup> est une des principales enseignes de la grande distribution française et FromCoop est référencée auprès de sa centrale d'achat et de référencement. Notons que pour le fromage de chèvre de l'appellation de FromCoop, cette enseigne a référencé les deux principales fromageries artisanales et que dans la gamme de sa MDD terroir, ce fromage de chèvre existe aussi (le nom du producteur est alors absent de l'emballage).

#### D) SUPERMAG, HYPERMAG ET GDENSEIGNE

SuperMag<sup>392</sup> est un supermarché franchisé sous une enseigne de GdEnseigne. Il s'agit d'une ancienne épicerie familiale créée, il y a environ cent ans, dans une petite ville du Massif central, par le grand-père du propriétaire dirigeant actuel. Cette SARL compte 40 employés et dégage un 900K€ de CA. Le magasin a été franchisé dans les années 80. Pour le propriétaire cela a été « *un grand bond en avant* ». Cela a été vécu comme un grand avantage pour l'entreprise : « *on avait, nous, une enseigne nationale dans un département au fin fond de la France. Enseigne nationale avec toute sa communication. [...] Sur les prospectus il y avait marqué Lozère, avec la photo du magasin* ».

SuperMag a vendu du fromage de chèvre de chez FromCoop. Aujourd'hui, il vend de celui de FromConc (son concurrent principal) également référencé chez GdEnseigne. Il explique ainsi

---

<sup>390</sup> Interviewé le 20/06/02.

<sup>391</sup> GdEnseigne n'a pu être enquêtée.

son choix : *« C'est simple, ce sont les consommateurs qui choisissent. On leur met les deux produits, mais un seul se vendra. Tout le monde [les entreprises du groupe GdEnseigne comme les franchisés] a le même catalogue, si nous voulons faire les deux produits c'est possible, c'est le chef de rayon qui choisira. Ce sont deux produits identiques, provenant de deux fournisseurs différents donc il y a une différence de goût, une différence de prix. Après ce n'est qu'une histoire de clientèle. La clientèle choisit un produit ou l'autre. Nous faisons notre sélection : c'est celui là, point à la ligne ! On ne fait pas de test, on fait des essais de vente. Des animations pour faire connaître le produit, dégustation, et c'est terminé ! Ca se vend, ça se vend, nous ne sommes pas têtus ! On ne cherche pas à comprendre, on vend ! Nous avons des structures qui sont trop petites, pour nous permettre de faire des études ».*

HyperMag<sup>393</sup> pratique la même forme de mise en concurrence des produits des fournisseurs. C'est un hypermarché intégré du groupe GdEnseigne, localisé dans un département plus proche de la zone d'appellation du fromage de chèvre de FromCoop mais pas suffisamment proche pour travailler en direct magasin avec ce fournisseur. Lorsque le responsable alimentation est arrivé à HyperMag, le magasin vendait le produit de FromConc. Cependant, comme dans son précédent poste d'un autre magasin du groupe, il avait l'habitude de vendre celui de FromCoop, il a *« mis les deux en compétition dans les rayons, et les clients ont préféré celui de FromConc. Il se vendait mieux, les clients avaient peut-être l'habitude. Les étiquettes sont différentes, l'une est bleue, l'autre est rouge, ils ont pris la rouge... [...] Et puis, j'avais une meilleure relation avec X. [le dirigeant de FromConc] avec qui il y a un partenariat, alors que FromCoop livraient la France entière [c'est-à-dire que la relation passait plutôt par la centrale d'achat] ».*

---

<sup>392</sup> Interviewé 30/10/02.

<sup>393</sup> Interviewé 05/11/2002. Ce détaillant apparaît également dans les cas FromFam.



## Section 5

### Cas VianCoop

---

#### § 1. RESUME

---

Ce cas se compose d'une petite coopérative d'abattage et de découpe de viande label rouge avec IGP, d'un commissionnaire-logisticien qui lui permet via son site web de vendre en direct ses produits aux consommateurs, et de deux clients (un boucher spécialisé, un transformateur secondaire). Les entretiens ont été réalisés sur la période 2001-2003.

VianCoop est une coopérative située dans une petite ville de 2.500 habitants, à 25 km d'une route nationale et 40 km d'une autoroute, dans un département très agricole connu pour son élevage de bovins allaitants. La densité moyenne de la population est de 47 habitants au km<sup>2</sup>.

VianCoop a été créée en 1964 pour l'abattage, la commercialisation et la valorisation des animaux de ses adhérents. Elle commercialise principalement des produits sous signes officiels de qualité (essentiellement Label Rouge avec Identification Géographique Protégée et Agriculture Biologique), emploie une cinquantaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros.

Environ 70 % des fournisseurs sont des éleveurs qui possèdent deux types de contrat écrit avec l'entreprise : tout d'abord un contrat de sociétaire qui se traduit par des parts sociales dans VianCoop, mais également un contrat de production par lequel ils s'engagent à respecter le cahier des charges du Label Rouge ou de l'Agriculture Biologique.

L'entreprise vend ses produits à des détaillants (50 % de son CA, 36 boucheries situées hors région), à des restaurants (25 % du CA), à des GMS en direct magasin (3 % du CA, pas de volonté de travailler avec des centrales d'achat de la grande distribution), à un transformateur (12 % du CA, valorisation des avants de carcasse de bovins). Elle vend également directement aux consommateurs (5 % du CA), via deux points de vente qui lui appartiennent et via une entreprise de vente par Internet.

VianCoop utilise un transporteur local pour la majorité de ses livraisons (80 % des volumes) pour les livraisons hors région, et différents autres transporteurs locaux (10 % des

volumes) pour les clients proches. Les autres livraisons sont réalisées par l'entreprise qui possède deux véhicules.

L'entreprise est bien insérée dans son environnement local et institutionnel (réseaux professionnels et collectivités territoriales).

VianCoop a un niveau relativement élevé d'adoption des TIC : téléphone, mobile et fax, logiciels professionnels pour la comptabilité, la facturation et la traçabilité. Elle possède également un site web, vitrine de l'entreprise, mal valorisé.

VianCoop est une entreprise qui a bénéficié de subventions (investissements, formation de son personnel à l'hygiène et à la sécurité) provenant du Conseil Régional, du Conseil Général et de l'Union européenne.

La localisation de VianCoop constitue un avantage pour ses approvisionnements et pour la distribution des produits (proximité d'autoroute). En revanche, sa localisation semble rendre difficile le recrutement de la main-d'œuvre. L'entreprise contribue à l'économie locale par l'emploi et sa communication sur ses produits qui valorise le nom de la petite région.

---

## §2. PRESENTATION DE VIANCOOP

---

### A) INTRODUCTION

VianCoop<sup>394</sup> est localisée dans une région de bocage, à la sortie d'une petite ville rurale. Les marques d'une recherche de qualité sanitaire sont présentes malgré des bâtiments parfois anciens. La passion de l'élevage, du bœuf et de la gastronomie s'affiche sur les murs et les étagères. M. V., le directeur, nous reçoit dans son bureau. Calme, presque doux, il s'exprime sans détours et développe avec précision son discours.

### B) CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRODUITS

#### **1) LA COOPERATIVE ET SES ADHERENTS**

VianCoop est une coopérative située dans une petite ville de 2.500 habitants, à 25 km d'une route nationale, 40 km d'une autoroute et à 50 km (plus d'une heure) d'une ville de 40 000 habitants, sous-préfecture du département. La grande ville la plus proche (2 millions

d'habitants) se trouve à 290 km (plus de 3 heures). Le département est très agricole et le territoire où est localisée la coopérative est connu pour son élevage de bovins allaitants. La densité moyenne de la population du département est de 47 habitants au km<sup>2</sup>.

VianCoop a été créée en 1964 pour l'abattage, la commercialisation et la valorisation des animaux des adhérents (aujourd'hui 140 dont une centaine d'éleveurs en label rouge). Elle commercialise principalement des produits sous signes officiels de qualité (essentiellement Label Rouge avec une Indication Géographique Protégée et Agriculture Biologique), emploie une cinquantaine<sup>395</sup> de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros.

En 1996, le fondateur s'est retiré de VianCoop (départ en retraite), après être resté directeur pendant 32 ans et avoir conduit l'essentiel du développement de l'entreprise. Deux directeurs se sont alors succédés, mais ne sont restés que peu de temps, car « *ils ne disposaient pas de la pleine confiance des adhérents* ». M. V., le directeur actuel est arrivé en poste en 1999, avec pour mission de débiter une phase de modernisation de l'outil de production, afin d'intégrer les nouvelles réglementations. A 50 ans avec un BTS agro-alimentaire, il vient d'une grande entreprise du secteur des produits carnés où il était cadre commercial.

Le positionnement stratégique de VianCoop repose sur un produit haut de gamme fortement différencié grâce à un signe officiel de qualité, vendu sur un canal de distribution court essentiellement composé de petits bouchers indépendants (environ 50 % du CA). Cependant, dans cette niche, elle doit faire face à la fois à une diminution du nombre de clients finaux de ce type et à une concurrence croissante. Par ailleurs, elle doit gérer d'une manière efficace la part de sa production qui est non labellisée, pour laquelle la concurrence est plus large.

## 2) LES PRODUITS DE VIANCOOP

La labellisation de la qualité supérieure est établie à partir de divers critères définis dans le cahier des charges du label. La notice technique<sup>396</sup> nationale définissant les critères minimaux à remplir pour l'obtention d'un label gros bovins de boucherie liste sept critères d'évaluation de la qualité : sécurité (caractéristiques sanitaires) ; santé (caractéristiques nutritionnelles) ; la

---

<sup>394</sup> Cette entreprise a été enquêtée le 10/01/02 et recontactée en octobre 2003 pour des compléments d'information.

<sup>395</sup> Passage de la barre des 49 salariés en 2002.

<sup>396</sup> *Notice technique définissant les critères minimaux à remplir pour l'obtention d'un label. Gros bovins de boucherie*, Révision 0, 20 mars 1998, Approbation interministérielle par arrêté du 7 août 1997 (Journal officiel du 15 août 1997), Paris : DPEI, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Disponible sur <http://www.agriculture.gouv.fr/>

satisfaction du consommateur (caractéristiques sensorielles<sup>397</sup> et d'image<sup>398</sup>) ; le service (cela renvoie au savoir-faire du boucher -appréciation de la maturation, parage, etc.-, présentation, emballage, découpe, type de portions, et conseils aux consommateurs) ; la régularité de la qualité ; la reconnaissance par le consommateur (homogénéité et constance dans l'étiquetage et la présentation à la vente) ; une organisation *ad hoc* (habilitation des différents opérateurs ; traçabilité ; plans de contrôle ; tests organoleptiques).

Le cahier des charges du label de VianCoop, comme ceux des autres labels rouges, n'est pas accessible au public car il représente un travail important qui pourrait être pillé par des concurrents nouveaux entrants. Toutefois, des résumés sont largement diffusés sous forme de plaquette commerciale, d'affiche et de pages web.

VianCoop abat, découpe et commercialise les animaux de ses adhérents : 50 % des volumes sont vendus sous Label Rouge, 12 % le sont sous mention AB, 38 % n'ont pas de signes officiels de qualité. Le produit principal de l'entreprise est le bœuf (environ 70 % des volumes), mais la coopérative traite aussi du veau, du mouton, et du porc. Une petite partie de l'activité de l'entreprise est la sous-traitance de l'abattage pour différents clients éleveurs.

Pour M. V., les éléments qui distinguent son bœuf label rouge IGP sont : le suivi qualité, en particulier leur traçabilité (jadis il s'agissait d'une quasi-exclusivité des produits label rouge) ; le service aux bouchers, en particulier le service livraison (une centaine de livraisons par an) ; des circuits de distribution très courts, Viancoop est le seul intermédiaire entre les éleveurs et les boucheries de détail ; sa race bovine ; l'origine géographique du produit (région réputée pour la qualité de la viande bovine ; zone de production limitée, identité géographique, IGP) ; de légères différences au plan sensoriel par rapport aux produits similaires « *même par rapport aux productions du département [au-delà de la zone de l'IGP]. Il y a un vrai terroir* », cette viande a pour principale caractéristique le goût et la tendreté. Le terme typicité est utilisé pour parler de ces dernières caractéristiques sensorielles, mais elles restent floues. On

---

<sup>397</sup> « Caractéristiques sensorielles : Les consommateurs attendent un produit supérieur au plan organoleptique. L'aspect visuel doit être attirant (couleur, gras). Les caractéristiques sensorielles spécifiques du produit (tendreté, goût, persillé, couleur,...) doivent être décrites ». (Ibidem, p.8).

<sup>398</sup> « Caractéristiques d'image : Pour les consommateurs, l'image est aussi un critère d'achat. Ceci concerne en particulier : les conditions d'élevage (espace disponible, pâtures, type de stabulations utilisées, ...) et d'alimentation des animaux (matières premières d'origine végétale, absence de facteurs de croissance, ...) ; les aspects traditionnels (exploitation à taille humaine, alimentation en provenance de l'exploitation, respect des cycles traditionnels pâture-stabulation, ...) ; la notion d'origine (lieu de naissance et d'élevage, ...) ; l'âge d'abattage ; la race ; l'insertion des élevages dans l'environnement (prairies naturelles, aspect des bâtiments, ...) ; le bien-être animal en élevage, lors du transport et de l'abattage ; le stress lors de l'abattage, stress qui a en outre une grande influence sur la qualité organoleptique du produit ; la catégorie. Le cahier des charges devra reprendre ces éléments en les précisant ». (Ibidem, p.8).

retiendra que le goût, à défaut d'être décrit précisément, est présent et apprécié, et que la viande est tendre ; caractéristiques qui ne semblent pas toujours garanties chez les produits concurrents.

Pour M. V. comme pour la notice technique, les bouchers participent à la construction de la typicité de cette viande en mettant en avant l'origine du produit et en valorisant le produit, « *c'est-à-dire qu'ils font tout ce qu'il faut pour amener un bon produit à leur client* », cela renvoie à la qualité de leur travail (leur manière de travailler la viande et leur savoir-faire commercial).

Une part importante de la viande commercialisée par VianCoop ne peut bénéficier de la valorisation en label rouge : les animaux non labellisables des éleveurs sous contrat label ; une partie des carcasses labellisées, en particulier les avants<sup>399</sup>. Pour mieux valoriser les avants, VianCoop en commercialise une partie auprès d'un transformateur (BonSteak) qui élabore des steaks hachés haut de gamme.

### **3) PROJETS**

Le principal objectif de VianCoop est de pérenniser son activité dans l'intérêt des éleveurs adhérents : « *notre but principal reste la commercialisation et la valorisation des produits des adhérents, car nous sommes leur outil commercial* ». L'entreprise recherche également une certaine croissance (« *une croissance régulière, non exponentielle* »), passant par une modernisation et un agrandissement de l'outil de production (modification des salles de préparation et de désossage), qui devrait permettre une augmentation des volumes de 20 à 25 % sur 5 ans.

### **4) TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

VianCoop a un niveau relativement élevé d'adoption des TIC : elle utilise téléphone, mobile et fax, dans ses relations commerciales (toutes les commandes se font par téléphone), des logiciels professionnels (comptabilité, facturation) et avancés (traçabilité). « *L'informatisation de la traçabilité a fait gagner 15 à 20 % de temps à certains employés* ».

Elle utilise Internet pour la recherche d'informations et possède un site web, vitrine de l'entreprise. Mais le directeur est mécontent du prestataire qui a installé son site Web « *nous*

---

<sup>399</sup> Sur une carcasse de 400 kg de viande, seul environ un quart est constitué de viande noble, le quart arrière. Les autres parties, avants et morceaux à braiser ou à bouillir de l'arrière, ne peuvent bénéficier de la même valorisation. En outre la demande pour ces morceaux est variable suivant la saison.

*nous sommes lancés sur Internet il y a deux ou trois ans à l'époque où c'était présenté comme indispensable. Le site a été mal installé, son référencement a été raté, nous ne savons pas si le site est visité et la mise à jour n'est pas effectuée ».*

Selon lui, dans le futur les TIC auront un peu plus d'importance : relations avec ses clients (particulièrement avec les GMS, marché qu'il souhaite développer) ; efficacité interne de la coopérative. Cependant : *« je ne pense pas que les TIC auront plus d'influence sur le cœur de notre marché, c'est-à-dire les bouchers, ni sur nos adhérents, certains éleveurs n'ayant même pas encore de fax! ».*

### C) CONCURRENCE

VianCoop, du fait de son histoire, de sa localisation et de ses relations avec le groupement qualité, a l'exclusivité de l'usage du label rouge dont sa production bénéficie (d'autres filières label rouge comptent plusieurs opérateurs distincts). L'étude de son champ concurrentiel peut se décliner de la manière suivante : les opérateurs de filières label rouge, en particulier pour celles qui valorisent la même race bovine (quatre concurrentes dont trois ont des volumes de production plus importants d'au moins 30 %<sup>400</sup>) ; les opérateurs d'autres filières en label rouge ou certification de conformité (quarante-quatre filières en 2000<sup>401</sup>) ; les opérateurs qui développent des marques commerciales dont la communication porte principalement sur la tendreté et d'autres caractéristiques sensorielles (Charal par exemple) ; les opérateurs proposant de la viande peu différenciée (pour la viande non labellisée de VianCoop) ; les entreprises proposant des produits de substitution ; les circuits de distribution (le nombre de bouchers détaillants diminue tandis que la grande distribution propose de plus en plus des produits carnés bénéficiant d'un signe officiel de qualité ou/et d'une communication dont les arguments sont proches de ceux développés par VianCoop).

La concurrence est donc importante et va tendre à s'accroître car, en France, depuis le début des années cinquante, le taux de croissance de la consommation des viandes diminue régulièrement et une tendance à la saturation se manifeste de plus en plus clairement depuis les années quatre-vingts (Combris, 1997).

### D)

---

<sup>400</sup> Lagrange et Trognon (1997).

<sup>401</sup> Lagrange, Amblard et Trognon (2002).

## LA SUPPLY CHAIN DE L'ENTREPRISE

### **1) LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT**

Les fournisseurs sont des éleveurs qui livrent des animaux vivants (bovins essentiellement, mais aussi ovins et porcins). 80 % sont situés dans un rayon de moins de 30 km. Constituant un noyau dur et stable, ils possèdent des parts sociales et sont adhérents depuis la création de la coopérative.

La majorité de ces fournisseurs (environ 70 %) sont des éleveurs qui possèdent deux types de contrat écrit avec l'entreprise. Tout d'abord, un contrat de sociétaire qui se traduit par des parts sociales dans VianCoop, mais également un contrat de production par lequel l'éleveur s'engage à respecter le cahier des charges de l'Agriculture Biologique ou du Label Rouge. Ce dernier contrat précise les modalités d'élevage : race, mode d'alimentation, âge d'abattage, etc. Ces fournisseurs sont très impliqués dans le développement de l'entreprise.

Une partie des fournisseurs (30 %) sont des éleveurs qui ne possèdent pas de contrat de sociétaire.

Pour les autres intrants, essentiellement des emballages, l'entreprise choisit ses fournisseurs en fonction de la qualité des produits et du service : *« A qualité égale, nous privilégions le fournisseur capable de nous dépanner rapidement, même s'il faut payer quelques centimes de plus »*.

### **2) LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION**

VianCoop possède un grand nombre de petits clients. Le plus important (un transformateur) représente 12 % du CA, les autres jusqu'à 3 %.

L'entreprise vend ses produits à des détaillants (50 % de son CA, 36 boucheries sous contrat situées hors région), à des restaurants (25 % du CA, cafés hôtels restaurants et restauration collective), à des GMS en direct magasin (3 % du CA, pas de volonté de travailler avec les centrales d'achat de la distribution), au transformateur BonSteak (12 % du CA, valorisation des avants de carcasse de bovins). Elle vend également directement aux consommateurs (5 % du CA), via deux points de vente qui lui appartiennent et via une entreprise de vente par Internet localisée en Ile-de-France.

*« La vente en GMS reste confidentielle : nous vendons une partie de nos produits bio à deux magasins, et les relations avec les quelques autres se sont construites au travers des »*

*connaissances de notre Président. Développer notre chiffre d'affaires avec les GMS en direct magasin pourra cependant devenir un de nos objectifs. Nous avons par contre beaucoup développé la vente aux CHR, car nous avons une force commerciale adaptée et spécialisée. De plus, les restaurateurs valorisent très bien nos produits. La vente à la RHF collective s'est également développée depuis la 2<sup>ème</sup> crise de la vache folle : les collèges, lycées et restaurants administratifs ont essayé de répondre aux inquiétudes des consommateurs avec des produits sous signes officiels de qualité, plus sécurisés ».*

L'entreprise passe des contrats écrits avec la plupart de ses clients, car ils sont obligatoires pour la commercialisation du label rouge (contrat d'exclusivité avec les bouchers).

Selon le Directeur, ses clients choisissent son entreprise pour la qualité de ses produits, la traçabilité mise en place, la qualité du service apporté aux clients (une centaine de livraisons par an pour certains détaillants), l'origine géographique des produits (petite région réputée pour la qualité de la viande bovine).

VianCoop souhaiterait développer ses ventes aux GMS pour rester proche de la « *tendance générale du marché et des consommateurs* ». Cependant, l'entreprise ne pense pas encore correspondre aux attentes de ces GMS : « *nous les contacterons quand notre outil de production correspondra à leurs exigences* ». Les ventes actuelles aux GMS s'effectuent suite à des négociations en direct avec le responsable de chaque magasin car l'entreprise ne souhaite pas pour l'instant travailler avec les centrales d'achat. Les viandes livrées ne sont jamais du bovin avec Label Rouge, mais du bovin standard, parfois avec la mention Agriculture Biologique. Les viandes livrées sont surtout destinées au rayon traditionnel, mais parfois au rayon libre-service, particulièrement pour la viande AB. Les magasins livrés se situent dans les mêmes régions que les boucheries livrées en Label Rouge, « *pour permettre un meilleur remplissage des camions* ». L'entreprise est consciente qu'elle devra développer la vente aux GMS en direct car la production des adhérents augmente et le nombre de boucheries diminue ! Pour le directeur, « *cela ne constitue pas un changement de stratégie mais une évolution du marché qui n'entache pas l'image du Label Rouge ou de l'Agriculture Biologique* ».

Depuis deux ans, VianCoop renoue avec la VPC qui représentait 20 % de son CA au début des années 80, grâce au e-commerce (moins de 1 % du CA). Pour cela, elle s'appuie sur une entreprise de vente par Internet innovante (WebTerroir).



### 3) RELATIONS DANS LA SUPPLY CHAIN

Renforcée par les deux crises successives de la vache folle, la traçabilité est primordiale pour les entreprises travaillant dans le secteur de la viande. VianCoop a été un précurseur, son système de traçabilité lié au Label Rouge a été mis en place dès 1974, informatisé il y a dix ans, et contrôlé par un organisme certificateur. Le système permet de connaître l'origine des produits, depuis l'exploitation agricole jusqu'au point de vente. Pour le directeur, « *les clients souhaitent surtout des informations sur les producteurs, particulièrement dans le cas du Label Rouge* ». Il estime que les relations de pouvoirs sont partagées au sein de la Supply Chain. Les clients finaux (bouchers essentiellement) peuvent influencer l'entreprise par les informations qu'ils font remonter des consommateurs. Mais VianCoop a également une certaine influence sur ses clients : l'entreprise est « *force de proposition* » sur certains articles, elle peut être « *plus ou moins directive au niveau tarifaire sur certains produits avec signe officiel de qualité* ». De plus, elle possède une marque qu'elle met à la disposition de son client BonSteak.

VianCoop utilise TransFrigo, un transporteur local pour la majorité de ses livraisons (80 % des volumes, livraisons hors région), et différents autres transporteurs locaux (10 % des volumes) pour les clients proches. Les autres livraisons sont réalisées par l'entreprise, qui possède deux véhicules. TransFrigo est un transporteur frigorifique indépendant, créé en 1950, employant 315 salariés pour un CA de 33,5 millions d'euros (la viande représente 35 % de l'activité). VianCoop correspond à une faible part de son activité. Les autres clients sont aussi bien des PME que de plus grandes entreprises, régionales ou nationales. Aucun de ses clients ne représente plus de 10 % de son CA ce qui « *fragilise moins l'activité* », mais l'« *oblige à mettre en place une organisation lourde, demandant un strict respect des horaires de collecte et de départ* ». Ce transporteur a demandé à la plupart de ses expéditeurs d'investir dans de nouveaux équipements et de respecter des procédures pour réduire le temps de chargement.

#### E) L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT LOCAL ET INSTITUTIONNEL

L'entreprise est bien insérée dans son environnement local et institutionnel, même si elle se sent de taille modeste. Elle fait partie de différents réseaux professionnels, principalement la Fédération Nationale de la Coopération Bétail et Viande et l'Association régionale des industries agro-alimentaires : « *nous sommes adhérents, mais nous nous impliquons peu...*

*cependant nous en tirons certaines informations. Notre Président est très impliqué dans les instances agricoles départementales et régionales. De plus, il est maire de sa commune ».*

## **1) ROLE DES INSTITUTIONS**

VianCoop a bénéficié de subventions pour ses investissements et la formation de son personnel (hygiène et sécurité), de conseils de sa fédération professionnelle et des services administratifs de l'Etat pour le montage des dossiers. Les aides financières proviennent du Conseil Régional, du Conseil Général et de l'Union européenne. L'obtention de ces aides est jugée *« assez facile »*, mais *« le dossier est souvent mal bâti, et nous passons à côté de certaines aides. Il serait utile que l'on nous présente de bons exemples pour s'en inspirer »*.

Les actions (campagnes de communication, conventions d'affaires...) des institutions régionales ont influencé positivement ses relations avec ses fournisseurs et ses clients. VianCoop ne se sent pas suffisamment soutenue dans certains domaines, comme la gestion des problèmes sociaux. Elle pense également qu'elle ne peut pas influencer la réglementation : *« on ne pèse rien et on ne nous demande pas notre avis »*.

## **2) DEVELOPPEMENT RURAL ET ECONOMIE LOCALE**

La localisation de VianCoop est présentée comme un avantage pour ses approvisionnements : *« le circuit de transport des animaux est parmi les plus courts de France, 80 % des éleveurs sont situés à moins de 30 km de la coopérative »*. Par contre, le directeur déplore un surcoût logistique pour la distribution des produits : *« nous sommes dans une région où il y a peu d'habitants et donc peu de consommation, nous sommes donc obligés de livrer loin »*.

Le manque de main-d'œuvre se fait également sentir : *« nous avons beaucoup de difficultés à trouver des professionnels bouchers... mais c'est un problème national »*.

Le directeur estime que VianCoop contribue à l'économie locale et au développement rural par l'importance et l'augmentation régulière du nombre d'employés. La communication sur le Label Rouge valorise le nom de son territoire et participe ainsi à sa notoriété.

F)

ANALYSE SWOT

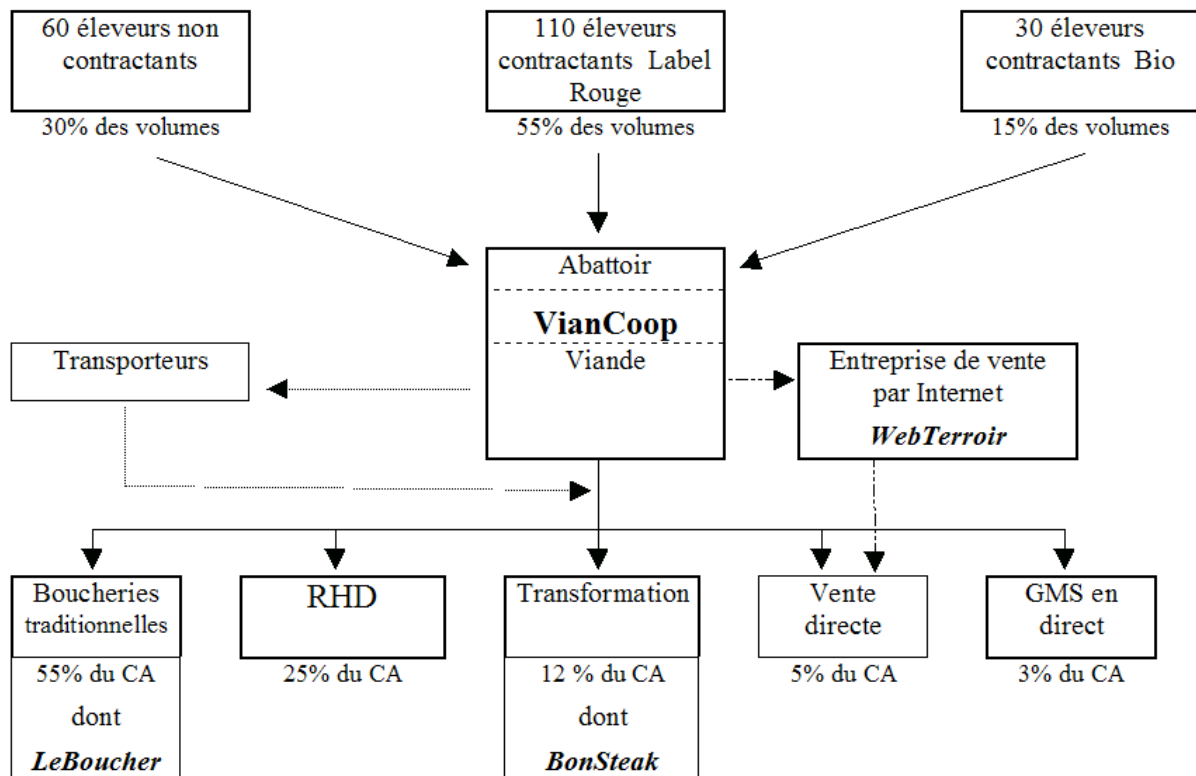
Tableau 25 : Analyse SWOT pour VianCoop

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix et maîtrise d'une stratégie de SC courtes pour des produits haut de gamme</li> <li>• Proximité des éleveurs (faible coût de collecte, argument qualitatif de bien être animal)</li> <li>• Fidélité des coopérateurs</li> <li>• Coopération verticale pour valoriser des sous-produits</li> <li>• Clientèle diversifiée</li> <li>• Utilisation de signes officiels de qualité (Label rouge avec IGP, mention agriculture biologique) : valeur ajoutée et protection contre les variations de la demande lors des crises alimentaires</li> <li>• Gamme large : bovin, ovin, porc</li> <li>• Bon niveau d'adoption des TIC</li> <li>• Proximité d'un transporteur-logisticien</li> <li>• Bonne insertion dans les réseaux institutionnels</li> <li>• Antériorité de ses produits dans le domaine du haut de gamme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidité des approvisionnements</li> <li>• Croissance limitée du fait d'un choix de SC courtes</li> <li>• Clients éloignés, dispersés géographiquement et représentant chacun des petits volumes d'achat</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du marché des produits bénéficiant d'un signe d'identification de la qualité et de l'origine</li> <li>• Accès aux GMS en direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du nombre de bouchers détaillants</li> <li>• Nécessité d'entrer en centrale d'achat et de référencement pour conserver et développer des clients GMS, ce qui nécessitera un changement de culture et d'organisation</li> <li>• Précarité des contrats avec les centrales d'achat et de référencement</li> <li>• Crises et diminution de la consommation des produits carnés</li> <li>• Développement de la concurrence et diminution du différentiel de qualité</li> </ul>

G)

## DIAGRAMME DES SUPPLY CHAINS DE VIANCOOP EN 2001

Figure 19 : Diagramme des supply chains de VianCoop en 2001



### § 3. INTERMÉDIAIRES ET CLIENTS FINAUX DE VIANCOOP

Les trois exemples de clients suivants illustrent des formes différentes de relations au sein des supply chains de VianCoop.

#### A) LEBOUCHER

VianCoop travaille essentiellement avec des boucheries, comme celle de M. LeBoucher<sup>402</sup>.

M. LeBoucher s'est installé pour la première fois à 23 ans, après huit ans d'expérience professionnelle et un CAP de boucher. Aujourd'hui, à 48 ans il est propriétaire d'une boucherie à Paris où il emploie 1,5 salarié. Depuis un an, l'entreprise est débordée « nous sommes trois à servir les vendredis, samedis et dimanches, mais nous ne sommes pas assez. Mais les gens savent que nous faisons le maximum, ils prennent le temps d'attendre. Beaucoup maintenant téléphonent pour passer une commande (pour ne pas attendre). Mais

<sup>402</sup> Enquêté le 22/10/02.

ils ne nous disent pas M. LeBoucher, il faut embaucher, ils savent très bien que dans l'alimentation il a une crise, que nous ne trouvons plus de personnels, que s'il y a de plus en plus de personnel à l'étalage, cela n'ira plus dans l'organisation. Nous sommes arrivés au maximum pour les contenter en ayant le minimum de personnels ». Malgré un marché croissant, M. LeBoucher est morose et ses projets trahissent une profonde lassitude : « Finir tranquillement ce que j'ai là actuellement... on se demande comment va être l'avenir en boucherie ; il n'y a pas de repreneur, il n'y a plus personne qui veut faire la boucherie... Moi il me reste 7-8 ans à faire et si je peux arrêter avant, j'arrête avant. J'aime mon boulot, mais on serait moins sollicité par les charges ça irait mieux ». En dépit d'un discours sur la recherche de stabilité, il vise la poursuite de la croissance de son activité (plus 10 à 15 % par an).

M. LeBoucher s'est « converti » au Label Rouge en 1989 « pour [se] démarquer de la concurrence. [...] bien avant la vache folle ». VianCoop qui l'avait démarché lui proposait également un service de livraison qui lui permettait de ne plus « perdre du temps le matin à Rungis ». « Au début cela a été dur, car la viande était plus chère. Par contre, lorsqu'il y a eu la crise de la vache folle, nous n'avons pas trop ressenti la baisse ». Alors que certains de ses collègues ont connu des baisses de leurs CA allant jusqu'à moins 70 %, lui n'a enregistré au plus fort de la crise qu'une baisse de 20 %. Aujourd'hui, la totalité de sa viande de bétail provient de VianCoop.

En première approche, M. LeBoucher note quatre caractéristiques qui distinguent le produit : le label rouge ; la publicité qu'il fait ; la mise en valeur de la marchandise par sa carte d'identité (origine du produit ; traçabilité) ; le savoir-faire du boucher (présentation de la marchandise ; discussion avec le client pour lui expliquer l'origine etc.) ; la couleur de la viande (plus rouge que celle provenant d'autres races bovines allaitantes<sup>403</sup>) ; la texture de la viande (meilleure tenue dans le temps) ; le rendement des carcasses. Mais le plus important, selon lui, est la présentation du produit aux clients : « expliquer d'où vient la viande, la mettre en valeur. J'aime bien leur expliquer. Quand ils ont compris tout cela, c'est déjà une bonne chose de gagné ».

Son discours sur le bœuf bénéficiant d'une mention agriculture biologique montre que l'aspect de la viande et le rendement de la carcasse sont également particulièrement

---

<sup>403</sup> Notons qu'un autre boucher, localisé dans un autre département et commercialisant la viande d'une autre race allaitante sous label rouge, nous a tenu un discours similaire sur l'importance de la couleur et de la tendreté, tout en rejetant totalement la race traitée par VianCoop (enquête SUPPLIERS - 04/12/02).

déterminants : « *Du bœuf bio c'est peut-être bon, mais cela n'a pas de rendement et cela n'a pas un bel aspect. Si je mettais ça sur mon étalage, c'est même pas la peine que je continue. J'ai vu des carcasses bio dans le camion qui me livre, pour moi, ce n'est pas la viande ! [rire] si vous mettez à côté une carcasse label rouge et un bio, vous avez l'impression d'avoir d'un côté un chat crevé et de l'autre un lion qui est super. Il faudrait passer combien de bio dans le frigo pour faire le chiffre d'affaires que nous faisons ? Et encore avec quels coûts ?* ».

Par ailleurs, son discours sur ses relations avec les éleveurs laisse entrevoir des liens intangibles qui ne peuvent être totalement neutres pour la valorisation du produit : « *Quand nous descendons dans [le département de VianCoop], nous allons voir les éleveurs, nous sommes invités dans les fermes, on voit les élevages. [...] C'est une partie d'eux qui vient chez nous, ils sont reconnaissants. J'en ai passé des bêtes de [ce département] et j'en passerai encore. [...] Quand ils ont payé la publicité sur le camion, lorsqu'ils nous invitent pour la fête du bœuf, ce sont les éleveurs qui nous remercient en fin de compte* ».

Avec VianCoop « nous sommes un peu comme une famille. Il y a un respect mutuel ». VianCoop a mis en place plusieurs éléments de coopération : « *La publicité sur mon camion, c'est VianCoop qui l'a financée. Ils ont également financé 6000 plaquettes que je distribue à mes clients, avec mon adresse et mes horaires d'ouverture. En contrepartie, je leur envoie d'autres collègues bouchers* ». Il ne regrette pas le temps où il s'approvisionnait au MIN de Rungis. Bien sûr, il pouvait discuter les prix, « *mais discuter, c'est passer du temps, et des fois, pour gagner 50c, il vaut mieux rester couché...* ». Travailler avec VianCoop présente de nombreux avantages : gain de temps et économies liées à l'organisation des commandes et des livraisons ; confiance sur la qualité de la viande (« *nous ne voyons pas la viande à l'abattoir, mais le fournisseur qui est sur place nous connaît, il sait exactement ce que nous souhaitons. S'il y a un truc qui ne va pas, c'est un coup de téléphone* ») ; les relations humaines (« *nous ne sommes pas des numéros, nous sommes des clients respectés* ») ; des tarifs relativement stables (« *les tarifs suivent légèrement le marché, mais ils sont à peu près bloqués sur l'année. Cela peut être un avantage ou inconvénient ; en ce moment on est gagnant* ») ; l'organisation administrative de la traçabilité (« *carte d'identité, étiquette, panneau label, contrôle par [l'organisme certificateur], j'ai tout, je n'ai même pas besoin de me casser la tête* »).

La clientèle de M. LeBoucher est relativement aisée et plutôt âgée, mais il compte aussi « *beaucoup de jeunes qui se sont remis à faire de la cuisine, ils mangent de tout, pas seulement du bifsteak, mais aussi du pot-au-feu etc.* ». Tous sont gastronomes.

## B) WEBTERROIR

A l'origine de WebTerroir<sup>404</sup>, il y a un groupe de consommateurs qui souhaitent s'approvisionner directement auprès des producteurs. Cette entreprise spécialisée dans le commerce électronique de produits alimentaires de terroir a été créée en 1998, en Ile-de-France. Son dirigeant est ingénieur agronome, ancien cadre d'un grand groupe logistique et ses collaborateurs, comme lui, sont diplômés Bac +5 et ont entre 35 et 45 ans (quatre salariés).

WebTerroir possède un site Internet commercial qui permet la vente en ligne d'une gamme de 850 produits régionaux frais (« la "ménagère" peut faire son marché sur notre site »). Elle prend les commandes saisies en ligne par les Internauts, transmet aux producteurs (VianCoop par exemple) celles qui les concernent (via un Extranet), centralise et conditionne les produits sur une plate-forme, gère leur livraison au domicile des consommateurs (certaines tournées sont sous-traitées), réalise la facturation, et gère le recouvrement des créances (sous-traité à une société bancaire). Cette entreprise se rémunère grâce à une commission prélevée sur chaque facture (30 % du montant de la commande). *« Nous vivons avec une commission en moyenne de 30 % sur la vente des produits, c'est-à-dire à un taux inférieur à ce que prélève la grande distribution. À partir de là, si l'on peut faire de l'argent avec un tel taux, si les coûts logistiques sont inférieurs à ceux de la grande distribution, il n'y a pas de raison que des produits meilleurs n'arrivent pas sur le marché à un prix équivalent à celui que l'on trouve en produits industriels ».* WebTerroir *« est à 80 % un projet logistique. [...] Ce que nous proposons, c'est une supply chain qui est pensée de façon industrielle (c'est-à-dire à grande échelle) pour des produits artisanaux ».* Tous les fournisseurs sont des PME.

WebTerroir se présente comme un « commissionnaire » dans une relation de vente directe entre consommateur et producteur, conçue comme un support de vente directe (la DGCCRF, la DGAL ainsi qu'un cabinet d'avocats ont été impliqués pour valider la conformité à ce cadre). *« C'est le producteur qui décrit son produit, son exploitation [ou entreprise] avec ses mots. A partir du moment où il est qualifié pour entrer dans le dispositif, il est libre de ses actes. Tout a été conçu d'une manière rigoureuse ».*

La force de cette entreprise repose sur trois éléments : une combinaison de compétences de haut niveau en logistique, informatique et agro-alimentaire ; une logistique compétitive par rapport à la grande distribution qui résulte de l'usage d'un caisson breveté assurant le respect

---

<sup>404</sup> Enquêté le 07/10/02.

de la chaîne du froid à un coût compétitif pour de petits colis (« *la maîtrise de la chaîne du froid en logistique est une barrière à l'entrée qui est très difficile à franchir. [...] Sans ce dispositif de chaîne du froid embarqué, le prix de la livraison à domicile reste un problème que peu de gens ont réussi à résoudre* ») ; une vision globale, ce que ne pourraient avoir des initiatives locales (« *je ne pense pas qu'une initiative locale puisse avoir une ambition globale, elle sera confrontée, tôt ou tard, à une autre région, à un autre groupe, [...]. C'est ce que nous avons vu avec le paysan.org dans le sud-ouest* »).

La force de ses chaînes d'approvisionnement et de distribution est d'être très courtes et très rapides. La faiblesse du système réside dans la durée de constitution de la clientèle d'un producteur, en d'autres termes, le délai de retour sur investissement pour un producteur (« *Pendant les six premiers mois, il lui faut un budget logistique d'expédition, le temps d'avoir suffisamment de commandes pour absorber le coût logistique qui est de 500 francs. Mais entre 0 et 500 francs, le coût est pris en charge par le producteur* »).

Pour WebTerroir le « *type de produit idéal à référencer, ce sont les produits sous labels régionaux. Car ces produits typiques ne sont pas très connus du grand public, si ce n'est à un échelon très local. Ils sont souvent élaborés par des entreprises dynamiques qui suivent une démarche qualité, mais qui sont devenues trop grosses pour n'avoir qu'un débouché local* ». Une part importante de ces produits dispose d'un signe officiel de qualité comme le label rouge mais ce qui est recherché est moins un signe de qualité que des produits à forte identité. Le label rouge est perçu comme une (parmi d'autres) garantie de qualité des produits, il facilite l'établissement d'une relation de confiance entre consommateur et producteur. « *Notre relation commerciale est vraiment entre individus. Et le fait que ce producteur ait un signe officiel qualité, vient renforcer, le cas échéant, la qualité de cette relation, mais ce n'est pas le label qui est vendu. Ce qui est vendu est le fait que ce bout de viande, ce produit soit fait par cet artisan particulier, par cet abattoir, par ce groupe d'éleveurs* ». Le dirigeant de WebTerroir considère l'acte alimentaire comme « *une expérience particulièrement forte* », engageante, où s'établit « *une relation affective très forte* » avec le produit et où la relation entre le consommateur et le producteur en devenant personnelle, devient essentielle. C'est cette dimension "personnelle" qui garantit l'origine exacte du produit. « *Le producteur est vraiment légitime pour parler de son produit. Il sait expliquer son savoir-faire, trouver les mots, il sait parler aux consommateurs ; c'est tout à fait extraordinaire, il y a une relation extrêmement privilégiée entre eux* ». Cette relation privilégiée est très riche : elle donne au consommateur le pouvoir de donner son sentiment sur la production ; la connaissance précise de l'origine du



produit lui procure un sentiment de sécurité ; au travers de la connaissance de l'activité du producteur, sa motivation pour le goût et l'authenticité se construit.

Pour fonder cette relation, le produit sélectionné par WebTerroir doit être « *issu d'un terroir fermé* », d'une exploitation ou d'une entreprise pleinement légitime dans sa production. « *Un de nos rêves, est de puiser dans l'inventaire du CNAC, et de redynamiser la diffusion de produits en voie de disparition. Leur donner une chance d'accès au marché que personne ne peut leur donner* »<sup>405</sup>.

La clientèle du site web de WebTerroir est « transversale, le filtre c'est Internet [voir le taux de pénétration Internet dans les différentes couches sociales]. Mais, au-delà de ce taux, cela concerne tout le monde, ce n'est pas Fauchon en ligne. Nous livrons aussi bien les cités universitaires, les HLM, des retraités, dans les beaux quartiers, dans les quartiers moins beaux, dans la banlieue glauque de Paris... ». Actuellement la zone de chalandise s'étend sur un rayon de 20 km autour de Paris, mais elle s'agrandit au fur et à mesure qu'un certain seuil en terme de nombre de clients demandant à être livrés est atteint<sup>406</sup>. 90 % des achats sont destinés à une consommation quotidienne. Selon le dirigeant de WebTerroir ses clients « *spécialisent leurs achats (ce qui ne les empêche pas de fréquenter d'autres lieux de vente)* ». La clientèle semble fidèle : 80 % de ceux qui ont passé deux commandes achètent au moins une fois par mois.

### C) BONSTEAK

Pour commercialiser une partie des avants des bovins, ce qui est parfois difficile, surtout en été, VianCoop a noué un partenariat qui « *se fait en bonne intelligence* » avec un transformateur, BonSteak<sup>407</sup> qui produit du steak surgelé. Pour cela VianCoop est devenue actionnaire de cette entreprise non coopérative et met à disposition sa marque commerciale sous laquelle le produit est vendu.

BonSteak est une société anonyme familiale qui exploite un procédé breveté sous licence qui permet de transformer les parties les plus fermes de la carcasse (avants de l'animal) en portions unitaires prêtes à consommer, tout en conservant la texture originelle de la viande. Le procédé utilisé préserve le tissu cellulaire et confère à cette spécialité des qualités

---

<sup>405</sup> Le CNAC est le Conseil National des Arts Culinaires. Cf. Lebey (1998) par exemple pour l'inventaire du patrimoine culinaire de la région Languedoc-Roussillon.

<sup>406</sup> Depuis 2004, WebTerroir livre également les agglomérations lyonnaise et londonienne.

<sup>407</sup> Cette entreprise n'a pu être enquêtée, mais des données bibliographiques ont été utilisées.

organoleptiques proches des qualités originelles de la viande. Les qualités bactériologiques sont identiques à celles du bifteck haché. Mais il ne s'agit pas à proprement parler de steak haché. Ces produits sont commercialisés dans la distribution spécialisée des surgelés, dans la grande et moyenne distribution et chez des grossistes. Le produit est perçu par ces acheteurs comme un concept original, plutôt haut de gamme et festif, assez méconnu en terme d'innovation produit mais comme élément permettant de repositionner le linéaire viande (référence à l'origine charolaise). Le produit est marketable, de qualité (origine et tendreté garanti), la DLC est de 9 mois (après mise sous film). Le prix consommateur de l'ordre de 12 €/kg et le situe à un niveau intermédiaire entre les steaks hachés et les produits substituables (morceaux "nobles" : filets...).

## Conclusion chapitre 1

VinGoude, FromFam, FromCoop et VianCoop, les quatre PEAA de terroir au cœur de nos études de cas, sont localisées en zone rurale dans le Massif central. Leurs SC sont variées en termes de longueur, de localisation géographique et de type d'acteurs impliqués. Pour la plupart, les transactions entre leurs membres se nourrissent de relations humaines de proximité. Leurs produits sont typiques et pour trois des cas, ils bénéficient d'un SIQO (Label rouge, AOC, AOVDQS). Ce caractère typique traditionnel et local est recherché par les clients tout au long des SC de l'entreprise.

Dans trois des cas, les entreprises ont pleinement conscience de la typicité de leurs produits et de leur potentiel de distinction, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de construction de la typicité pour la quatrième. Dans les quatre cas, cette construction invite à s'interroger sur la notion de typicité couramment admise et la contribution des entreprises (PEAA et membres de leurs SC), d'une manière individuelle voire individualiste, à cette construction. Cette démarche qui conduit à une certaine singularisation de l'offre des entreprises interroge également sur la nature de la stratégie de l'entreprise. Le chapitre suivant analysera les apports de ces cas à la compréhension de la notion de construction de la typicité et de stratégie de distinction, tout en montrant les liens qui peuvent les réunir dans une PEAA.

## Chapitre 2

# Analyse et discussion

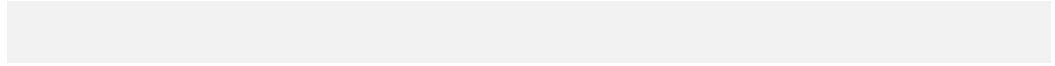
### Introduction

La rédaction d'études de cas repose sur l'analyse des données recueillies et constitue une synthèse des éléments qui paraissent importants à l'auteur pour la compréhension de son objet d'étude et pour son argumentation. Les cas sont un peu plus que des tableaux de données mathématiques car leur information est plus riche et surtout directement accessible. Cependant, comme eux, ils doivent être analysés et confrontés à la bibliographie. Pour cela, les données de chaque cas sont appréhendées dans leur ensemble et confrontées à celles des autres. Ce chapitre rend compte de cette analyse menée relativement aux deux notions clés de notre recherche : la typicité et la stratégie de distinction.

Dans un premier temps, il réexamine la conception classique de la typicité et de la construction de la typicité des produits alimentaires. Notre démarche étant abductive, les études de cas apparaissent comme des remises en question de cette conception (abordée dans la Partie 1). Au plan méthodologique, la description de cette conception a été affinée et son actualité confirmée par une mise à jour de la bibliographie. La communication du groupe INAO-INRA « "Terroir" et "typicité" dans le cadre des AOC » (Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005) a en particulier été étudiée. Par ailleurs, la recherche bibliographique a été étendue à d'autres approches de la typicité qui permettent de conforter la critique de sa conception classique dans le domaine agro-alimentaire. A l'issue de l'analyse, une vision élargie de la typicité et de sa construction est proposée, et il est montré que la typicité constitue pour l'entreprise un vecteur de distinction. Cette section vise à proposer des réponses aux questions suivantes : qu'est-ce que la typicité, quelles sont ses composantes, qui sont les protagonistes de sa construction, selon quelle dynamique ?

Dans un second temps, il questionne les notions de différenciation et de distinction à partir des données des études de cas et précise leurs rapports. Les facteurs de distinction internes à l'entreprise et ceux dépendant de l'environnement sont examinés, et la question de la

croissance de l'entreprise est posée. Quels facteurs influencent la formation d'une stratégie de distinction ? Une telle stratégie conduit-elle à une croissance limitée, est-elle une spécificité des PE ? Prenant appui, par ailleurs, sur l'observation de la construction de la typicité au fil de la SC, le rôle des SC de l'entreprise dans sa stratégie de distinction est étudié et amène à la question de leur coordination. Cette seconde section se présente comme une contribution à la description des stratégies de distinction.



## Section 1

# Réexamen de la notion de typicité

---

### INTRODUCTION

---

Nos travaux empiriques remettent en question les conceptions classiques des notions de typicité et de construction de la typicité des produits alimentaires. Dans cette section, les résultats de ces travaux seront analysés et confrontés aux résultats d'une nouvelle recherche bibliographique.

La présentation de ces résultats utilisera comme fil conducteur la définition de la notion de typicité récemment proposée par le groupe de travail intitulé « "Terroir" et "typicité" dans le cadre des AOC ». Ce groupe, réuni en 2002-2004 autour de l'INAO et de l'INRA et motivé par l'expansion de l'usage de ces notions (variété des acteurs les utilisant et flou de leurs acceptions) et les enjeux auxquelles elles renvoient, avait pour objectif de « préciser les concepts de terroir et de typicité en AOC pour permettre leur prise en compte pertinente par les disciplines scientifiques, et d'établir les champs disciplinaires concernés » (Roncin, 2002).

La définition est la suivante :

*« La typicité d'un produit issu de l'agriculture est la propriété d'appartenance à un type, basée sur des savoirs (de reconnaissance) et construite sur les spécificités du type. Elle exprime également une propriété de distinction de sa catégorie par rapport aux produits similaires ou comparables, qui fonde l'identité du type. Elle comporte une variété interne au type et ne doit pas être confondue avec la conformité à une norme. Ces propriétés d'appartenance et de distinction sont décrites par un ensemble de caractéristiques de natures diverses (techniques, sociales, culturelles...) repérées et révisées par un groupe humain de référence. Ces propriétés reposent sur des savoirs distribués parmi de nombreux acteurs incluant les producteurs de matière première, les transformateurs, les acteurs de la réglementation, les consommateurs – connaisseurs. Un savoir – établir, qui assure la genèse de la typicité, construit l'identité du type et assume des révisions périodiques ; un savoir – produire, par lequel s'exprime la capacité des opérateurs à gérer des processus orientés par l'obtention de produits typiques ; un savoir – évaluer, qui est mobilisé au travers d'épreuves conçues pour assurer un jugement de la typicité ; un savoir – apprécier, qui suppose une compétence par des consommateurs partageant avec le groupe humain de référence la familiarité avec le produit typique. Parmi les multiples expressions de la typicité, la typicité liée au terroir est une construction particulière qui concrétise l'effet du terroir pour un produit donné » (Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005).*

Cette définition offre un réel progrès notamment grâce à la prise en compte de l'ambivalence de la notion de typique qui exprime à la fois une notion d'appartenance et de distinction (Trognon, 1996). Elle recense également dans un même corpus les acteurs de la construction de la typicité, indique la nature et le fondement des composantes de la typicité, et suggère de détacher cette notion de celle de terroir à laquelle elle est originellement liée. Toutefois, comme nous le montrerons, elle présente différentes limites. Nous les discuterons en présentant nos propositions en quatre étapes : caractéristique du type et degré d'appartenance ; composantes de la typicité ; acteurs de la construction ; construction de la typicité, différenciation et distinction.

---

## § 1. AMBIVALENCES ET AMBIGUÏTES DES NOTIONS DE TYPICITE ET DE TYPE

---

Comme indiqué dans la partie 1, les notions de type et de typicité paraissent d'un abord aisé pourtant leur complexité est sous-jacente. Une nouvelle analyse de l'usage de ces termes dans le domaine agro-alimentaire fait apparaître leurs ambivalences, source d'ambiguïtés.

La coexistence de deux approches distinctes mais complémentaires de la typicité sera tout d'abord discutée. La seconde ambivalence liée à la simultanéité des idées d'appartenance et de distinction contenues dans les notions de typicité et de type, sera ensuite analysée.

### A) PREMIERE AMBIVALENCE : CARACTERISTIQUES DU TYPE VS DEGRE D'APPARTENANCE

#### **1) UNE AMBIVALENCE SOURCE DE CONFUSION**

Une relecture attentive de la bibliographie suggère la coexistence de deux approches distinctes mais complémentaires de la typicité. L'une s'intéresse au rapport d'un objet donné relativement à une catégorie à laquelle on l'associe. Cette approche est bien décrite par Salette (1997) qui se présente comme l'un de ses pères<sup>408</sup>. Il précise qu'en tant que substantif de "typique", elle traduit originellement l'état de ce qui est typique, et il propose une analogie avec le couple élasticité-élastique. Pour lui, le type est « *le modèle, la référence, la forme*

---

<sup>408</sup> « Dans un groupe de travail autour de l'Unité vigne et vin du Centre INRA d'Angers, nous l'avons utilisé comme néologisme dès 1979/1980 lorsqu'il s'est agi de mieux caractériser et comparer entre eux, par analyse sensorielle, des vins provenant expérimentalement de terroirs différents » (Salette, 1997:11). Notons que selon Casabianca et al. (2005) l'origine est antérieure : « Les agents de l'INAO ont proposé le mot "typicité" pour distinguer la « qualité particulière » des AOC ( c'est à dire ce qui fait que les vins d'un même cru ont un "air de famille" qui les font se distinguer des vins des autres crus) (Vedel, Charles et al., 1972) ».

*idéale, qui réunit au plus haut degré les propriétés, les traits, les caractères essentiels d'une classe d'êtres ou de choses de même nature, de même catégorie : ce sont ses caractères distinctifs* », et la typicité d'un objet établit un rapport entre cet objet et le type auquel il est associé. Il l'illustre ainsi : « *Considérons plusieurs lots de vendange provenant d'une même zone ; chaque lot contient, en puissance, une typicité potentielle de niveau plus ou moins élevé selon le terroir de base [etc.]. Ce potentiel de typicité sera d'autant mieux révélé dans le vin que les opérations techniques successives de la vinification seront organisées et optimisées dans ce but* ». Dit simplement, la typicité d'un objet exprime son degré de conformité à un type donné. L'autre approche fait des composantes typiques du type, et non de leur niveau d'occurrence chez un objet particulier, la typicité du type. La typicité apparaît alors comme l'« *ensemble des caractéristiques qui font la particularité d'un aliment* » (Larousse, 2001).

Les deux sont souvent confondues et la définition proposée par le groupe INAO-INRA (GII) incorpore les deux : « *La typicité d'un produit* » ; « *une propriété de distinction de sa catégorie* ». Pourtant la construction de la typicité n'aura pas le même sens dans les deux cas. Ici, l'ambiguïté du terme "produit" (dans « La typicité d'un produit ») peut potentiellement accentuer la confusion car l'usage assimile le produit à son type<sup>409</sup>. Ainsi, le saint-nectaire AOC est considéré comme un produit alimentaire, alors qu'il en est un type particulier. Il serait plus précis, lorsque l'on parle d'un produit, de traiter d'un saint-nectaire AOC en particulier, c'est-à-dire un exemplaire du type saint-nectaire AOC.

## **2) POUR UNE APPROCHE DIFFERENTIELLE DE LA TYPICITE SOURCE DE DISTINCTION**

En définissant la typicité comme un ensemble de caractéristiques, le Petit Robert traite de l'« *état de ce qui est typique* », non d'un ensemble d'états possibles qui convergent vers un type donné. Cela soulève deux remarques clés qui relèvent d'une part, de la relativité du niveau de typicité des individus-objets appartenant au type, et d'autre part, de la (non) typicité d'un individu-objet hors de son type.

Pour comprendre et étudier ce double questionnement, prenons des cas concrets de vins<sup>410</sup>. Tout d'abord, observons l'imbrication de types. Les trois vins suivants, Nuits-Saint-Georges

---

<sup>409</sup> Dans la définition du Larousse, l'ambiguïté tient à l'usage du terme "aliment". Ici celui-ci semble décrire un objet concret et non un type. Pourtant l'évocation de ses particularités (typicité) laisse entendre qu'il constitue un type.

<sup>410</sup> Exemple pris initialement au hasard, p 756 du *Guide Parker* (Parker et Rovani, 2001).



Clos des Argillières millésimes 1996 et 1997 et Nuits-Saint-Georges Les Lavières millésimes 1996, sont des productions du Domaine Daniel Rion. Ils appartiennent à l'AOC Nuits-Saint-Georges qui est l'une des AOC de la zone Côte-de-Nuits. Les vins de cette zone se distinguent de ceux de la Côte-de-Beaune, de la Côte Chalonnaise, du Mâconnais et du Beaujolais avec lesquels ils ont en commun d'être des vins de Bourgogne. Ils partagent la renommée internationale de vins de France avec leurs concurrents notoires, les Bordeaux. Un expert est censé pouvoir identifier lors d'une dégustation à l'aveugle l'appellation, voire peut-être même le nom du producteur. Qu'en est-il du consommateur lambda ? Peut-être arrivera-t-il à distinguer un Bordeaux d'un Bourgogne.

Pour aller plus loin et observer la variabilité de la typicité au sein d'une appellation comparons les fiches « *commentaires de dégustation* » présentées dans le *guide Parker des vins de France*, pour le Nuits-Saint-Georges Clos des Argillières millésimes 1996 du domaine Daniel Rion et pour le Nuits-Saint-Georges Les Argillières du domaine Château de Préméau (Tableau 26)<sup>411</sup>. Il s'agit de vins issus des parcelles classées premier cru "Clos des Argillières" et "Les Argillières". Malgré la similarité des noms, il s'agit de signes distinctifs.

Cette comparaison montre indéniablement que, malgré leur appartenance à la même appellation et donc leurs ressemblances, ces vins sont différents. Dans quelle mesure la typicité s'accommode-t-elle de ces différences ?

La rigueur qui sous-tend la définition des types dans le cadre des AOC suggère d'abord de se référer au type auxquels appartiennent ces vins. Ainsi, Parker (2001:570) indique : « *les crus des meilleurs producteurs se distinguent par les arômes de fruits noirs typiques de la Côte-de-Nuits. Ils peuvent se révéler complexes et aptes à une longue garde* ». Lenoir (1998), dans *Le Nez du Vin*, distingue parmi les arômes fruités notamment les fruits rouges (fraise, framboise, groseille), les fruits noirs (cassis, myrtille, mûre) et les fruits à noyau (cerise, abricot, pêche). Il note par ailleurs que les vins de Bourgogne rouges se distinguent notamment par leurs arômes de « *fruits rouges (cassis, framboise, cerises)* ». Si l'on occulte la confusion faite sur le classement de la cerise et du cassis, faut-il conclure à une moindre typicité du vin Château de Préméau vis-à-vis de l'AOC Nuits-Saint-Georges et cependant une plus forte typicité vis-à-vis des vins de Bourgogne rouges en général, que celui issu du domaine Daniel Rion ? En AOC, la typicité constitue un niveau absolu. Des variations peuvent exister entre individus au

---

<sup>411</sup> Le choix initial d'étudier d'une manière sommaire des fiches relatives à l'AOC Nuits-Saint-Georges plutôt que celles d'une autre appellation résulte de son excellente réputation auprès des hommes de ma famille. Ce que

sein d'un type, mais elles ne sont pas interprétées comme des variations de niveau de typicité. Un produit non typique est déclassé, c'est-à-dire qu'il ne pourra pas être vendu sous cette appellation, mais peut-être prétendre à une appellation plus générique.

Tableau 26 : Comparaison de deux « commentaires de dégustation »

Domaine	Domaine Daniel Rion	Domaine Château de Préméau
Description du propriétaire	« <i>un homme dynamique, intelligent et curieux de tout</i> ».	Un ami très proche d'autres viticulteurs dont les vins sont excellents et dont les conseils sont « <i>précieux dans sa nouvelle orientation</i> ».
Description des vins de la propriété	Ce producteur « <i>élabore des vins évolués, séduisants et accessibles, dotés d'un fruité mûr et marqués de généreuses notes de chêne neuf grillé. Ce producteur privilégie les crus opulents et souples, présentant, dès leur diffusion, un fruité doux et épais</i> »*.	Ses vins « <i>séduisent par leur bon fruité et constituent d'excellentes affaires</i> ».
Nuits-Saint-Georges millésimes 1996	Clos des Argillières « <i>Moyennement corsé et d'une belle précision, il manifeste en bouche un caractère opulent et bien relevé, étayé par un fruité soyeux de mûre et de myrtille. A boire à son apogée jusqu'en 2005</i> »	Les Argillières « <i>se montre modérément corsé et soyeux en bouche. Cet ensemble aux belles proportions déploie de délicieux arômes de framboise et de cerise. A boire avant 2004</i> ».
NB <sup>412</sup>	pp.88-90	pp.87-88
Sources :	p.756 partie « <i>Commentaires de dégustation</i> »  *p.587 partie « <i>Producteurs de bourgognes rouges – Présentation</i> »	p.750 partie « <i>Commentaires de dégustation</i> »  Pas de présentation.

Sources : Guide Parker des vins de France (2001)

Salette (1997) explique les différences entre produits d'une même appellation par le style propre à chaque vin. A ce sujet, il note : « *Enfin, au-delà de la typicité qui représente une certaine diversité, on peut distinguer des styles : le style, lorsqu'il se manifeste, appartient en propre à un individu-vin, alors que ce même individu partage avec d'autres individus*

la puissance de promotion déployée par la Confrérie des Chevaliers du Tastevin permet d'expliquer *ex post* (Laferté, 2005).

<sup>412</sup> Les dégustation sont faites à l'aveugle. Le barème porte sur: couleur et apparence ; bouquet ; sensation et final en bouche ; impression d'ensemble, aptitude au bon vieillissement. 85et + : les vins sont bons ou excellents.

*comparables plusieurs caractères qui les rattachent à un même type : la typicité leur est commune. Le style du vin traduit aussi la personnalité de l'homme qui l'a produit* ». Est-ce pour cela que Parker donne dans ses commentaires de dégustation quelques informations sur le propriétaire, voire sur ses amis (en les nommant) ? L'attribution de la note se fait dans le cadre d'une dégustation à l'aveugle. Cela veut dire que le dégustateur n'est pas soumis à l'étiquette, dont les informations sont susceptibles d'influencer le jugement, et qu'il n'est pas non plus soumis à l'influence d'une relation avec le producteur.

Pourtant, le lecteur du guide Parker et surtout l'acheteur du vin n'accède jamais au produit ainsi dépouillé. Comme la Partie 1 l'a indiqué en effet, depuis les travaux de Lancaster (1966), le produit est conçu comme un panier d'attributs (ses caractéristiques). Les caractéristiques sensorielles côtoient dans "le panier" d'autres caractéristiques que le mix marketing affecte au produit (caractéristiques de l'emballage notamment), des aspects de prix<sup>413</sup> (valeur absolue et valeur relative aux concurrents), ainsi que des éléments résultant de la promotion (informations relatives au produit, à la marque, à la région de production, la relation vendeur-acheteur, etc.) et du point de vente (magasin ou vente directe ; image, proximité, etc.), ou encore du contexte de consommation<sup>414</sup>. Cette vision étendue du produit conduit alors à poser la question : parle-t-on du même vin selon que ce Nuits-Saint-Georges Clos des Argillières millésimes 1996 est dégusté/consommé : à la propriété à l'occasion d'un week-end touristique en Bourgogne ; dans un grand restaurant de New York lors d'un repas d'affaires ; à l'occasion d'un repas de famille après avoir été reçu en cadeau ; lors d'une soirée thématique de dégustation animée par un caviste "dénicheur" de bons vins ? Dans quelle mesure ce complément de construction sociale du produit ne serait-il pas de nature à influencer la typicité du produit, en facilitant et en accentuant l'expression et la perception, mais aussi en l'enrichissant de certaines facettes non sensorielles ? Et corrélativement, dans quelle mesure cette construction de la typicité ne permettrait-elle pas aux entreprises qui interviennent tout au long de la SC de développer leur distinction ?

Par ailleurs, le consommateur ou le commerçant ne parlera pas de la typicité en prenant pour référence nécessairement le type de l'AOC et en particulier son profil sensoriel (qu'il ne connaîtra peut-être pas ou seulement d'une manière partielle), mais en replaçant le produit

---

<sup>413</sup> La note de Parker (2001:568) laisse entrevoir une relation inextricable entre type et prix : « *les appellations universellement renommées de la Côte-de-Nuits et de la Côte-de-Beaune affichent des prix exorbitants et une qualité irrégulière. Si l'on veut réaliser de bonnes affaires, il faut se tourner vers les noms les moins prestigieux et les moins connus, dans les appellations peu courues* ».

dans un univers plus large, selon son référentiel du moment. Celui-ci pourra être les produits de terroir d'une manière générale<sup>415</sup>, les produits de petits producteurs que l'on ne trouve pas en grande distribution, des vins rouges "charpentés", des vins pour accompagner des salades<sup>416</sup>. En marketing, l'appartenance d'un produit à ce référentiel variable, qui est appelé ensemble évoqué, s'exprime par le concept de *typicality* (Kaufmann, 1995, Ladwein, 1995a, b). La typicalité perçue d'un produit donné sera d'autant plus forte qu'il présentera de similarités avec le produit le plus représentatif de l'ensemble évoqué (c'est le Coca-Cola parmi les colas). Lorsque l'ensemble évoqué correspond au type référence défini par le producteur (l'AOC par exemple), la typicalité est synonyme de typicité.

En 1996<sup>417</sup>, le discours sur la typicité nous semblait focalisé sur le facteur de différenciation que cette notion représentait, sur l'originalité du produit (conformément aux fondements de l'appellation d'origine). C'est pourquoi nous avons défini : la typicalité d'un objet comme la capacité de celui-ci à partager des caractéristiques similaires avec d'autres objets d'un groupe donné ; la typicité d'un objet comme la capacité de celui-ci à se distinguer des autres objets d'un groupe donné par des caractéristiques particulières. D'où, nous avons proposé un modèle d'analyse du positionnement utilisant pour axes ces deux concepts<sup>418</sup>. La proposition n'a cependant pas été reprise et, dans l'univers de la typicité, le concept de typicalité a été cantonné aux domaines des produits industriels (Le Quéré, 1999) et du comportement du consommateur (Giraud, 2003), tandis que la notion de typicité a pleinement intégré l'ambivalence du mot "typique". Baudouin (2003) montre ainsi qu'une conséquence du développement de la notion de typicité est la perte d'importance de la notion d'originalité dans l'AOC.

Pourtant, la concomitance de l'appartenance d'un individu à un groupe donné et sa distinction des autres individus du groupe doit être considérée. Par son appartenance à un groupe donné, il se différencie des individus appartenant à d'autres groupes. Par le développement d'une identité propre, il se distingue des individus de son groupe. Cette réflexion initialement menée sur des produits semble pouvoir être étendue aux entreprises qui les produisent. Cela nous

---

<sup>414</sup> Pour Aurier (2005), le contexte de consommation conditionne le choix des produits et des marques achetées et consommées.

<sup>415</sup> Produits d'entreprises appartenant par exemple au groupe stratégique des entreprises de terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999).

<sup>416</sup> Intermarché a construit son catalogue vins et champagnes « *Le printemps du vin* », du 7 avril au 18 avril 2004, non comme une carte des vins où se succèdent, les bordeaux, les bourgogne, etc. mais comme un menu.

<sup>417</sup> Année de notre mémoire de DEA. Cela ne veut pas dire que ce dernier ait eu une influence quelconque sur l'évolution de la notion de typicité.

<sup>418</sup> Cf. Chapitre 2 de la Partie 1 de ce document.

conduit aux concepts de stratégies de différenciation et de distinction. Ainsi, le fait pour une entreprise d'appartenir au groupe des entreprises de terroir, c'est-à-dire de se différencier des entreprises qui ne fondent pas leurs stratégies sur l'usage de ressources et de compétences liées au terroir, ne suppose pas qu'elle partage avec ses concurrentes du groupe terroir le même profil stratégique (comme le montrent Falques et Rémaud, 2002) et la même stratégie. La construction de la typicité des produits peut alors se concevoir à la fois comme moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.

## B) SECONDE AMBIVALENCE : APPARTENANCE VS DISTINCTION

### 1) **DISJOINDRE ET ASSEMBLER**

Un apport essentiel de la définition du GII est de mettre en exergue l'ambivalence de la notion de type exprimant simultanément l'appartenance et la distinction. Un type constitue un ensemble dont les individus qui le composent se ressemblent plus entre eux qu'ils ne ressemblent aux individus n'appartenant pas à cet ensemble. Les propriétés (en elles-mêmes ou par leurs combinaisons) qui les rassemblent les distinguent aussi : distinction selon leur degré de conformité au type ; distinction vis-à-vis d'autres individus similaires mais hors du type.

Dans un univers infini d'objets variés, associer certains d'entre eux consiste à les *assembler*<sup>419</sup> et, simultanément, à les *disjoindre* des autres. L'univers global étant ainsi divisé en sous-ensembles, la notion d'appartenance d'un objet à un sous-ensemble émerge. Les ensembles créés sont dénommés sous de nombreux vocables : ensemble, groupe, catégorie, espèce, type, etc. Certaines disciplines académiques tendent à privilégier certains d'eux : ensemble pour les mathématiques ; catégorie pour la philosophie et la psychologie cognitive ; espèce pour les sciences de la nature. Cependant, l'usage de la notion de type semble assez largement répandu. Son étymologie, permet de la distinguer des autres. En effet, elle traduit l'appartenance à un ensemble typé d'individus typés, autrement dit dont les caractères sont marqués (*tipos* marque, empreinte). Tandis que l'espèce est étymologiquement « révélation de Dieu », le type relève la marque des hommes. Elle incorpore les idées de saillance<sup>420</sup> et de distinction.

---

<sup>419</sup> C'est-à-dire mettre ensemble.

<sup>420</sup> Même si l'empreinte est le complémentaire de la saillance.

Si l'on considère les opérations de disjonction et d'assemblage nécessaires à la délimitation d'un type et que l'on applique cette grille de lecture aux définitions de terroir et de typicité proposées par le groupe INAO-INRA, deux ambiguïtés apparaissent. Le tableau 27 rappelle en colonne les éléments clés des définitions de terroir et typicité, et les classe en ligne, selon qu'ils traduisent une idée de disjonction ou d'assemblage.

Tableau 27 : Disjoindre et assembler.  
Analyse des définitions de terroir et de typicité proposées par le groupe INAO-INRA

Définitions	<b>Terroir</b>	<b>Typicité</b>
<i>Organisation des objets*</i>	<i>Les itinéraires - socio-techniques</i>	<i>(Appartenance et distinction)</i>
<i>Disjonction</i>	<i>révèlent une originalité</i>	distinction <sup>421</sup> p9   p11 identité originalité singularité
<i>Assemblage</i>	<i>confèrent une typicité</i>	Appartenance Spécificité

Source: d'après Casabianca *et al.* (2005)

La première ambiguïté concerne la définition de la typicité, pour laquelle l'idée d'assemblage est exprimée par le terme de spécificité. La seconde tient à la définition de terroir qui, pour l'opération d'assemblage, s'appuie sur la notion de typicité (au sens de caractéristiques communes), et pour l'opération de disjonction, s'appuie sur la notion d'originalité, alors que l'originalité est une composante disjonctive de la typicité.

Nous suggérons de privilégier les termes de singularité pour décrire les éléments sur lesquels les opérations disjonctives prennent appui, et de similarité pour celles concernées par les opérations d'assemblage. La notion d'exemplarité peut compléter efficacement la notion de similarité.

<sup>421</sup> Ce mot est utilisé dans les deux définitions.

## 2) SINGULARITE ET SIMILARITE : DECRIRE UN POSITIONNEMENT

Dans des comparaisons intertype ou intratype, la description du positionnement des produits, considérés respectivement comme types ou exemplaires d'un type, pourraient utiliser deux axes : axe de la similarité et axe de la singularité. Selon les critères de comparaison pris en compte, les produits les plus centraux pourraient constituer les modèles de leur type (ou meta-type). Bien que les approches de la typicité rejettent l'idée d'un prototype, ces modèles pourraient bien agir comme tel.

Les enjeux pour les entreprises concernées, en particulier les PEAA, sont d'ordre stratégique. Ils se traduisent par la forme de leur participation à la construction du type (et donc de la typicité du type) au sein du collectif réuni autour du produit (type). Ils se traduisent à un échelon individuel ou au plan de leur SC par la construction de la typicité de ses produits (en tant qu'exemplaire du type), ce qui n'est pas sans influencer la construction du type lui-même. Nous les décrivons et les illustrons ci-après, à partir de nos propres études de cas et de ceux pris dans la littérature.

La participation d'une entreprise à la construction du type (et donc de la typicité du type) a lieu à deux niveaux : par sa participation à l'élaboration du consensus des acteurs sur la définition du produit (niveau collectif) ; par sa dynamique propre, dans le cadre autorisé par le consensus, qui peut susciter l'extension du type, ou en modifier le modèle.

### a) Participation de l'entreprise à l'émergence d'un consensus collectif sur le type

Au sein du collectif<sup>422</sup>, l'entreprise peut adopter deux attitudes distinctes selon les caractéristiques actuelles de ses produits (exemplaires du type), de ses ressources et compétences :

- circonscrire, au mieux de ses intérêts, la définition d'une typicité qui place ses produits (exemplaires du type) dans une position centrale. Le cas VianCoop illustre le summum qui puisse être atteint dans cette approche car seuls ses produits constituent le type défini ici par un label rouge et une IGP.
- étendre cette définition pour que ses produits puissent être intégrés au type (autrement dit pouvoir bénéficier de l'appellation). Le cas des industriels de la saucisse de Morteau est le plus illustratif (cité par Bérard et Marchenay, 2004). Le cas VinGoude relève également de cette démarche : valoriser des ressources (vignoble "atypique" au plan du

---

<sup>422</sup> Casabianca, Sylvander *et al.* (2005) parlent de "groupe humain de référence" (Cf. p.417).

sol et des cépages) et des compétences (œnologiques, notamment en terme d'assemblage de cépage) qui seraient sous-valorisées autrement (en tout cas dans le projet actuel de l'AOC). Le cas du pélardon (cité par Bérard et Marchenay, 2004) – développé plus bas- montre qu'à l'extrême, cette approche peut conduire à une certaine dénaturation du type par un décentrage tel que les produits (exemplaires du type) qui correspondent au modèle d'origine, ne peuvent plus bénéficier de l'appellation.

Le cas FromCoop est ambigu car l'entreprise joue sur les deux tableaux. Son statut de coopérative et son premier métier de grossiste l'amènent à défendre la vision de ses adhérents, producteurs fermiers, tandis que son second métier (chronologiquement) de fromagerie artisanale la confronte à un concurrent dynamique. Sa contribution à la construction du type est donc réduite et peu aisée.

Le cas FromFam ne s'inscrit dans aucune démarche collective recherchant la définition d'un type. Elle n'en a apparemment pas besoin. Au plan départemental, territoire qui constitue l'essentiel de son marché, ses concurrents sont rares et leurs dynamiques ne semblent remettre en question ni sa position de leader ni l'exemplarité de ses produits pour le type<sup>423</sup> dont ils sont quasiment les seuls représentants.

## **b) Influence de la dynamique individuelle de l'entreprise sur la construction du type**

La dynamique propre de l'entreprise, voire de sa SC, s'exprime, dans un premier temps, par la construction de la typicité de ses produits, c'est-à-dire leur centralité au sein du type considéré. Ce qui, dans un second temps, peut susciter, du fait de la pertinence de la démonstration, une certaine émulation parmi ses homologues au sein de la filière. Il peut alors y avoir recentrage du type, voire émergence d'un sous-type. Cette évolution peut être une conséquence non envisagée, mais elle peut aussi être conçue et pilotée stratégiquement. Avant d'illustrer ces propos par différents cas, il est utile de préciser que la construction de la typicité de ses produits par une entreprise peut consister à les rapprocher du modèle *a priori* du type ou inversement à les en distinguer subtilement (variabilité intratype).

### ***Cas VianCoop***

VianCoop a ceci de particulier que ses produits forment un type à eux seuls et que lors de leur commercialisation, compte tenu du contrat d'exclusivité (lié au label) qui oblige ses clients à ne vendre que ses produits, ils ne sont pas mis en concurrence avec des produits similaires. En

---

<sup>423</sup> Type *a priori*...



choisissant son boucher, la ménagère ne choisit qu'un seul type de viande<sup>424</sup>. Ces produits n'ont donc pas de problème de typicité.

Dès son origine, VianCoop a cherché à se distinguer en valorisant ses ressources (une race bouchère traditionnelle et de bonne réputation nationale ; une tradition d'élevage ; des bocages toujours verts) et ses compétences (en particulier la capacité de ses acteurs à être visionnaires et à intégrer les progrès : choix du label rouge ; mise en place de la traçabilité ; formation des éleveurs).

La recherche de qualité supérieure l'a amenée à garantir dès le début l'alimentation naturelle des animaux, la traçabilité intégrale de ses produits, des carcasses de haut niveau de conformation bouchères, des caractéristiques sensorielles (notamment couleur et tendreté de la viande), une provenance géographique délimitée. Cela lui a permis de traverser sans encombre les nombreuses crises qui ont affecté le secteur de la viande bovine (scandales du bœuf aux hormones ; crises ESB). Aussi, en tant que pionnière du label rouge bovin, cette entreprise a essaimé ses principes au point de devenir un type, modèle d'autres types, autrement dit devenir le prototype d'un meta-type, celui de la viande bovine de qualité différenciée.

Aujourd'hui, les fondements de la distinction de ses produits (traçabilité totale, alimentation naturelle, sans activateur de croissance, bien-être animal, authenticité du produit, encastrement local, et supériorité de la conformation des carcasses et de la qualité de la viande) sont offerts couramment par nombre de ses concurrents. Seuls son encastrement local dans une région propice à l'élevage, sa petite taille et ses SC semblent la distinguer de ses concurrents. Cependant, certains de ces éléments tendent à être remis en question, fragilisant ainsi son modèle économique : les velléités de croissance de certains producteurs adhérents de la coopérative, longtemps bridées par des marges conséquentes, se font plus fortes ; le déclin croissant du principal canal de distribution de VianCoop, les bouchers détaillants indépendants, amènent à reconsidérer son entrée dans la grande distribution.

### ***Cas VinGoude***

Le cas VinGoude illustre une construction de la typicité des produits reposant sur une recherche de distinction au sein du type (atypicité de ses vins ; bouteille de type bordeaux pour des vins issus de cépages de type bourgogne).

---

<sup>424</sup> Du point de vue de la PEAA, le choix de l'appellation de la viande amènerait au choix du boucher.

Revendiquer l'atypicité au sein d'un type peut paraître maladroit. N'est-ce pas cependant l'expression d'une construction de la typicité ? D'autres propriétaires, s'appuyant sur ce précédent local et sur l'exemple prestigieux de l'AOC Clos de Vougeot, pourraient s'engouffrer dans la brèche et dans le cadre du passage de l'AOVDQS à l'AOC revendiquer, pour les vins bénéficiant de la mention du village au moins, une pluralité des natures géologiques des sols. Les dynamiques collectives se composent aussi de dynamiques individuelles. Cette revendication de l'atypicité n'est donc pas maladroite, elle est juste politiquement incorrecte : *« Actuellement, les vins "atypiques" ne sont, très souvent, que l'expression de la remise en cause par les vignerons des "itinéraires techniques" homogénéisants devenus majoritaires dans les vignes et les caves ces trente dernières années. Ils ne sont considérés comme « atypiques » par certains jurys d'agrément que parce que la remise en cause de cet éloignement du raisin et de son terroir est encore assez minoritaire »* (Baudouin, 2003).

La production de vins de garde constitue également une certaine atypicité. Toutefois, il ne s'agit pas d'une recherche de distinction mais d'une solution à un problème de pérennité de l'entreprise.

La pertinence du choix d'une bouteille de type bordeaux alors que les vins de l'appellation sont couramment vendus en bouteille de type bourgogne semble plus discutable. Comme nous l'avons montré précédemment, la bouteille est une composante tangible extrinsèque de la typicité d'un produit. Elle fait donc sens. Jouer avec les signes et les symboles est périlleux. Une confusion potentielle est possible et des dissonances cognitives sont inévitables dès lors que le produit est consommé par un connaisseur. Les bouteilles type bourgogne sont généralement utilisées pour des vins issus de cépages bourguignons. Voir et boire de tels vins présentés en bouteille bordelaise peut donc sembler incongru. D'après VinGoude, cela ne gêne pas ses clients. Si l'on considère avec Salette (1997, 1998) que l'influence d'un cépage sur la typicité d'un vin (en particulier par l'expression de ses caractéristiques propres) peut varier selon les unités de base terroir et le savoir-faire du maître de chai, on pourrait estimer que dans cette appellation, le cépage est une question de second plan, et donc que le format de la bouteille pourrait ne pas y référer. Pourtant, le passage à l'AOC donne une grande importance aux cépages puisqu'il n'accepterait plus qu'un seul assemblage. Ce choix marketing de VinGoude semble donc peu durable dans la perspective de l'AOC, et même contre productif à terme. Il semble pertinent seulement dans une perspective d'échec du passage à l'AOC ou bien d'obtention d'une AOC peu contraignante sur ce point.

Le choix de circuits de distributions hors grande distribution est fortement apprécié voire recherché par plusieurs clients de VinGoude et leurs clients. Cela est perçu comme un plus et renvoie à des attributs extrinsèques et intangibles. De même que l'image de PE est associée aux produits typiques (attribut intangible) sans que cela soit toujours sûr, il existe une congruence supposée entre ces produits et des circuits de distribution plutôt courts et ne passant pas par les GMS. Toutefois, si les produits de la plupart des concurrents locaux de VinGoude ne sont pas distribués en GMS, il semble peu probable que cette pratique puisse être systématisée au sein de l'appellation. Car le droit du commerce interdit le refus de vente, et pour un producteur, le choix de ce canal de distribution peut être un moyen de se distinguer.

### ***Cas FromFam***

La typicité de ses produits n'est pas un objet de réflexion pour FromFam. Son attention se porte plus volontiers sur des questions de technologie alimentaire permettant d'accroître la durée de conservation de ses produits. Cependant, on peut se demander dans quelle mesure un accroissement de la durée de conservation de ses produits n'est pas de nature à modifier le type qu'ils représentent. Un gain de deux jours de conservation ne manquera pas d'être apprécié des clients puis des consommateurs locaux. C'est un attribut que les produits concurrents devront acquérir ou compenser.

Bien que cette dynamique se déroule hors type institutionnalisé (comme une AOC) elle montre comment des démarches individuelles sont de nature à influencer l'évolution d'un type.

### ***Cas FromCoop***

FromCoop apparaît comme un bon élève dans le collectif de l'appellation de son produit. Sa dynamique ne vise pas à développer ou valoriser des facteurs qui seraient susceptibles de distinguer ses produits au sein du type. Présente sur les mêmes canaux de distribution que son principal concurrent industriel, elle s'en distingue cependant assez peu ("étiquette bleue vs étiquette rouge" ...).

Etant d'abord un outil au service de la distribution des produits élaborés par ses adhérents, sa stratégie est de s'inscrire dans la stratégie générale de différenciation de la filière, tout en évitant la cannibalisation des produits de ses adhérents par les siens. La dynamique distinctive est donc particulièrement bridée.

Cet exemple montre que l'existence d'une concurrence, même lorsqu'elle est présentée comme une complémentarité, entre une coopérative et ses adhérents, peut limiter significativement sa dynamique stratégique.

### ***Cas du pélardon***

Bérard et Marchenay (2004:75 et 104) indiquent que dans le berceau d'origine cévenole du pélardon, les usages traditionnels de la production de ce fromage s'appuyaient sur une technologie dite du caillet présure (tomme douce). Or, les stages de formation des néo-ruraux arrivés dans la petite région et ses environs, ont privilégié la technologie dite du caillet lactique (tomme aigre). Après une trentaine d'années de ce développement, cette dernière est devenue presque exclusive, le territoire de production a été étendu au département de l'Aude (où aucune trace historique du pélardon n'a été identifiée) et les fromages élaborés dans les Cévennes, selon la technologie du caillet présure, ne peuvent plus utiliser l'appellation pélardon.

Avant que les producteurs utilisant cette technologie défendent, auprès du collectif (syndicat d'appellation), l'idée d'une exclusion de l'autre technologie et l'extension de la zone d'appellation à des territoires non historiquement producteurs, ces pratiques se sont développées. Malgré le caractère collectif des stages, la mise en œuvre de la technologie relevait de choix individuels.

### **3) IMBRICATIONS ET SUPERPOSITIONS DE TYPES**

Assembler et disjoindre sont des opérations simultanées, cependant, elles peuvent être abordées séparément par les acteurs économiques. En fonction de leurs objectifs, ils pourront se focaliser sur l'une plutôt que l'autre. Privilégier les conditions d'un assemblage (recherche de similarité des objets) conduit-il aux mêmes résultats que de privilégier les conditions de disjonction (recherche de distinction des objets et des types) ? Un critère de ressemblance nécessaire ne sera peut être pas suffisant, et un critère de distinction ne sera peut être pas considéré comme pertinent. Les imbrications de types ou leurs superpositions partielles (liée au partage de caractéristiques communes) le montrent.

Les types définis peuvent être totalement distincts, mais bien souvent ils peuvent s'imbriquer ou se superposer si l'on considère certains paramètres. L'imbrication peut être illustrée par l'appartenance d'un cru à une appellation elle-même appartenant à une appellation plus générique. La superposition géographique par exemple trouve un excellent exemple avec les

AOC fromagères d'Auvergne : les AOC Bleu d'Auvergne, fourme d'Ambert, cantal et saint-nectaire peuvent être produits dans le Cantal et bien souvent un éleveur laitier de ce département ne connaît pas l'usage qui sera fait de son lait. Seule la technologie de transformation du lait, les caractéristiques du fromage et son affinage différencient ces produits. Enfin, des caractéristiques fondatrices d'un type peuvent exister dans un autre mais sans être nécessaires. Ainsi, le lait utilisé pour faire du fromage cantal ou comté AOC peut être issu de vaches de race montbéliarde. Dans le premier cas, c'est une possibilité (parmi un ensemble non délimité d'autres races bovines) et la race Holstein sera souvent préférée pour ses qualités productives. Dans le second, c'est pour l'éleveur l'un des deux seuls choix possibles avec la simmental française, car les races locales et la qualité du lait ont été considérées comme des éléments déterminants pour le type de ce fromage<sup>425</sup>.

Le choix des caractéristiques permettant de délimiter un type est donc essentiel. Toutefois, l'opération de catégorisation se réduit-elle au choix de conditions nécessaires et suffisantes pour définir l'appartenance ou non à un type ?

La première ambivalence mise en évidence est celle qui associe dans le même discours (cas de la définition de la typicité proposée par le GII) deux acceptions distinctes mais complémentaires de la typicité : la typicité comme degré de conformité à un type ; la typicité comme ensemble des caractéristiques particulières. Il est suggéré de préférer la première car cette approche différentielle de la typicité est source de distinction pour les entreprises. La seconde ambivalence tient au caractère simultané de l'appartenance et de la distinction d'un objet au sein d'un type. Elle pose la question de la démarche d'assemblage et de disjonction des objets en ensembles et sous-ensembles, de variabilité intertypes et intratype, et d'imbrication des types<sup>426</sup>.

Pour une entreprise ou un collectif d'entreprises, cette réflexion où se combinent singularités et similarités relève d'une problématique de positionnement. Une entreprise peut participer activement à l'émergence d'un consensus collectif sur le type et, d'une manière indirecte, sa

---

<sup>425</sup> Des travaux de l'INRA montrent l'existence d'un lien entre la race laitière sur les caractéristiques sensorielles des fromages. Martin, Buchin et al. (2003:284) notent par exemple : « *Les fromages saint-nectaire issus des vaches Holstein sont plus fondants et moins fermes que ceux issus des vaches Montbéliardes en raison de leur plus forte teneur en matières grasses, liée à un rapport taux butyreux/taux protéique plus élevé chez les vaches Holstein (Martin et al., 2000). Lorsque la teneur du lait en matières grasses est standardisée par écrémage partiel avant la fabrication, au contraire, les fromages Saint-Nectaire issus des vaches Holstein sont plus fermes et moins fondants (Verdier et al., 1995). Ils présentent aussi un goût moins prononcé* ».

dynamique propre peut contribuer aussi à la construction du type. La construction de la typicité des produits peut alors se concevoir à la fois comme moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.

L'analyse des ambivalences des notions de typicité et de type, et leurs rapports avec la dynamique des entreprises qui les construisent a été menée dans une approche agro-alimentaire. D'autres approches sont-elles possibles pour enrichir le débat ?

---

## §2. CONSTRUCTION DU TYPE

---

La notion de typicité est une exclusivité du vocabulaire de l'agro-alimentaire. Cependant, son acception principale qui décrit l'appartenance d'un objet à un type n'a pas de caractère disciplinaire, mais concerne la cognition d'une manière générale. Une recherche antérieure (Trognon, 1996) nous avait permis d'identifier la notion de typicalité et de la comparer à celle de typicité. Dans le présent travail, il a semblé pertinent d'approfondir cette thématique en l'envisageant selon d'autres approches, et en particulier, celle qui offre le plus haut degré de généralité, la philosophie.

Cette partie étudie la construction du type en trois temps. Tout d'abord, elle fait le point sur l'apport de l'approche philosophique, en cerne le vocabulaire et les théories, puis l'applique à une relecture de la définition de la typicité proposée par le groupe INAO-INRA. Les notions de catégorisation et de subsumption apparaissent, permettant une lecture enrichie de la notion de type et offrant un nouvel éclairage des rapports entre typicité et typicalité. Dans un second temps, elle pose le problème d'une conception ontologique du produit et du type alors que ceux-là sont soumis à une perception subjective. L'apport de l'analyse sensorielle est discuté. Enfin, la notion de type est examinée sous l'angle de la systématique et sa construction est replacée dans le cadre de dynamiques de filières différenciées.

### A) THEORIES DE LA CATEGORISATION

Pour tenter de comprendre la notion de type appliquée à des produits alimentaires, notre recherche bibliographique nous a conduit de la psychologie cognitive, en passant par les problématiques pratiques de reconnaissance de forme et la sociologie, à la philosophie (en

---

<sup>426</sup> Le traitement de l'imbrication des types constitue une difficulté technique dans l'élaboration d'une base de données relative aux produits alimentaires de terroir (Hullo et Trognon, 2000).

particulier : Fradin, Quéré *et al.*, 1994). Ce dernier détour s'est révélé particulièrement enrichissant malgré un abord peu aisé.

### 1) VOCABULAIRE DE L'ENQUETE SUR LES CATEGORIES

Au sens philosophique, les catégories sont « *des cadres d'un discours réglé sur le réel* » (Quéré, 1994:8) et « *catégoriser c'est essentiellement subsumer un objet sous une classe d'appartenance, le reconnaître comme membre d'une classe ou occurrence d'un type* » (Quéré, 1994:11). L'idée sous-jacente est que la réalité, dans sa complexité et sa débauche de détails et de variété, ne peut être appréhendée, c'est-à-dire pensée et manipulée, sans au préalable avoir été simplifiée et organisée en catégories. Les auteurs s'accordent généralement sur le fait que la catégorisation procède « *par juxtaposition ou comparaison de deux représentations mentales : celle de l'exemplaire à catégoriser et celle de la catégorie* » (*loc. cit.*). En revanche, ils se divisent sur les règles de cette comparaison car elles traduisent des structures de représentation différentes. L'une considère que l'appartenance à une catégorie se définit sur la présence d'un ensemble de propriétés considérées comme nécessaires et suffisantes, l'autre s'appuie simplement sur une similitude avec un exemplaire typique de la catégorie - un prototype -, voire sur des "ressemblances de famille".

Ces approches, admettant le principe de subsumption et le caractère prédicatif de la catégorie, sont des approches taxinomiques de la catégorisation. Une taxinomie « *divise les phénomènes en deux dimensions : une dimension horizontale de discrimination (caniche, colley, terrier) et une dimension verticale de généralisation (caniche, chien, animal)* » (Frake 1964)<sup>427</sup>. Il existe cependant de nouvelles approches cognitives, non taxinomiques de la catégorisation (notamment l'analyse structurale développée par Sacks et la phénoménologie husserlienne qui développe un concept de la typicalité distinct<sup>428</sup> de celui de la théorie du prototype) (Quéré, 1994:24-28). Bien que nous ne les présenterons pas, il semble utile de les mentionner en vue de futures recherches.

Avant de présenter plus en détail les approches taxinomiques, précisons la différence entre classe, catégorie et concept. Une classe se définit, au sens logique du terme, comme un ensemble dont les membres respectent un prédicat déterminé. Par exemple, le prédicat "pèse

---

<sup>427</sup> Cité par Atran (1991:602) [Atran S., 1991, L'ethnoscience aujourd'hui, *Informations sur les sciences sociales*, 30,4, pp.595-662] cité par (Quéré, 1994:14).

<sup>428</sup> Selon cette approche « *nous saisissons d'emblée les objets, les événements, les personnes comme étant d'une certaine sorte, nous les appréhendons dans leurs propriétés typiques, c'est-à-dire selon des déterminations générales, liées au type, et non pas dans leurs particularités individuelles* » (Quéré, 1994:26).

moins d'un kilo", en permettant d'identifier l'ensemble des objets qui "pèsent moins d'un kilo", définit cette classe. La définition d'une catégorie "naturelle" est plus exigeante. Quéré (Quéré, 1994:13-14) mentionne trois<sup>429</sup> principaux critères pour définir une catégorie : ressemblance des membres de la catégorie ; degrés d'appartenance des membres de la catégorie<sup>430</sup> et notions de typicalité et de prototype ; organisation taxinomique d'objets concrets (notion de subsomption et procédure d'abstraction). « *La catégorie rapporte [...] à une suite de procédures cognitives opérant les mises en relation qui façonnent les diverses modalités de la connaissance* ». (Ogien, 1994:246). Un concept est une représentation mentale générale et abstraite d'un objet ou plus précisément « *des propriétés de la classe d'objets qui forme son extension* ». Pour Quéré (1994:14), « *Maîtriser un concept revient à savoir quelles propriétés doivent présenter des objets pour pouvoir appartenir à son extension, cette extension n'étant autre que ce qu'on appelle une catégorie (d'où une confusion permanente entre catégorie et concept, [...])* ». Pour illustrer ces notions, appliquons les à un exemple, le saint-nectaire AOC de la ferme Bellonte. Ce saint-nectaire, comme un savaron<sup>431</sup>, fait partie de la classe des fromages de plus de 250g. Il s'en distingue par son appartenance, en tant qu'exemplaire et sur la base d'un certain nombre de propriétés, à la catégorie des saint-nectaires qui constitue l'extension du concept saint-nectaire. Un type de produit alimentaire pourra donc se concevoir comme une catégorie que les acteurs économiques se représenteront sous la forme d'un concept. La définition d'une AOC, par exemple, repose ainsi sur un ensemble de critères que doit présenter chaque produit se réclamant de cette appellation, et chaque acteur économique s'en fait une représentation mentale qui, *a priori*, converge avec celles des autres.

## 2) QUELLES THEORIES PEUVENT EXPLIQUER LA FORMATION DE TYPES ?

Deux conceptions taxinomiques de la catégorisation s'opposent : la théorie classique ; les théories psychologiques. La première est dite classique, en référence à Aristote. Elle conçoit le concept « *comme une liste de traits ou de propriétés, constituant les conditions nécessaires et suffisantes [CNS] qu'un objet doit satisfaire pour appartenir à son extension [c'est-à-dire*

---

<sup>429</sup> Un quatrième est parfois associé au premier : dimension opératoire de la catégorie (une catégorie permet d'"encoder" l'expérience, offre une étiquette pour identifier ses objets, ou possibilité d'inférences inductives).

<sup>430</sup> « *certains objets sont de meilleurs spécimens de leur catégorie que d'autres* » (Quéré, 1994:13).

<sup>431</sup> Ce fromage élaboré dans le Puy-de-Dôme présente de très nombreuses similarités avec le saint-nectaire laitier AOC. Il est cité dans une liste de « Des fromages et spécialités auvergnates moins connus » par la chambre régionale d'agriculture (<http://www.auvergne.chambagri.fr/pages/rubsav/fiches/prolait/prolait.htm>). Le site [www.fromag.com/](http://www.fromag.com/), qui propose la revue professionnelle *Le Crémier-Fromager*, le définit comme une « *sorte de saint-nectaire fabriqué hors zone* ».



sa catégorie] » (Quéré, 1994:14). La catégorie apparaît comme un ensemble délimité. Les approches alternatives abandonnent les CNS et font appel à la notion de prototype ou de "ressemblance de famille", autrement dit, à l'existence de similitude entre un objet donné et un exemplaire typique de la catégorie. Développées en psychologie cognitive, elles sont à l'origine de la notion de typicalité<sup>432</sup>. Pour décider si un objet appartient à telle catégorie on le compare à des exemplaires prototypiques ou à des exemples standards de la catégorie. La catégorie apparaît là comme un ensemble indéterminé aux frontières floues.

Au sein de ces approches, plusieurs courants existent. La théorie probabiliste, la plus ancienne, a initié cette conception alternative. Son approche de la notion de similarité est critiquée par ceux qui se demandent si des objets ne sont pas semblables parce qu'ils appartiennent à une même catégorie plutôt que l'inverse ; lorsque l'on juge que deux objets présentent les mêmes propriétés, le choix de celles-ci a déjà été fait. Ainsi, les relations entre le concept et l'objet qu'il exemplifie seraient analogues à celles existant entre théorie et données. Ces approches sont également critiquées car elles présupposent « *qu'avoir le concept d'un objet c'est connaître les conditions que cet objet doit satisfaire pour appartenir à la classe déterminée d'objets qui constitue son extension. Or on peut douter que les gens disposent d'une telle connaissance. [...] les gens se servent de stéréotypes et non de concepts, c'est-à-dire de croyances conventionnelles, plus ou moins précises, sur l'appartenance, la nature ou les actions d'objets prototypiques* » (Quéré, 1994:16). Cette approche développée en linguistique associe la théorie de la catégorisation à une théorie du sens lexical. En effet, pour ses partisans, « *entre la catégorisation et la dénomination, il n'y a qu'un tout petit pas qui est vite franchi* » (*loc. cit.*). « *le mot [...] désigne ainsi une catégorie (ou un concept) et s'interroger sur les membres pour lesquels il peut être employé revient à s'interroger sur les membres qui font partie de la catégorie qu'il représente. Vue sous cet angle, la catégorisation devient une affaire proprement sémantique, une affaire de "mot"* » (Kleiber, 1990 :17)<sup>433</sup>.

### **3) RELECTURE DE LA DEFINITION DE LA TYPICITE PROPOSEE PAR LE GROUPE INAO-INRA**

Une relecture de la définition de la typicité proposée par le groupe INAO-INRA (Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005) à la lueur de ce détour philosophique

---

<sup>432</sup> Ce terme désigne le degré d'exemplarité perçue d'un objet au sein de sa catégorie d'appartenance, dont le prototype en constitue la tendance centrale et la référence.

<sup>433</sup> Kleiber, G., 1990, *La sémantique du prototype. Catégories et sens lexical*, Paris, PUF. Cité par Quéré (1994:16).

permet de s'interroger sur la théorie de la catégorisation qu'elle retient et d'éclaircir les rapports entre typicité et typicalité.

### a) Une approche de la catégorisation en termes de CNS

La démarche de construction de la typicité décrite dans la définition de la notion de typicité proposée par le GII s'inscrit pleinement dans une approche en termes de CNS. Pourtant, l'omniprésente préoccupation de la protection de l'indication géographique qui permet de nommer le type dans une AOC, montre l'importance de la sémantique et renvoie d'une certaine manière à un prototype sous-entendu ou un « air de famille ». La déclaration suivante d'un négociant en vin l'illustre singulièrement : « *Le Cahors n'a pas de spécificité particulière. C'est une appellation comme un Bergerac. Il n'y a pas de spécificité particulière. C'est la dénomination Cahors, le Cahors qui est demandé* ». (Le directeur commercial d'une entreprise de négoce en vin (CA: 35 M€ en 2001) - Enquête SUPPLIERS 2002).

### b) Rapports entre typicité et typicalité

Conformément à une approche en termes de CNS, la notion de typicalité n'est pas mentionnée dans la définition de la typicité proposée par le GII. Toutefois, compte tenu de sa nature, elle ne peut être occultée. Ainsi, est-elle évoquée dans la partie explicative de cette définition et dans les travaux des membres de ce groupe de travail. Selon les auteurs, elle est cantonnée aux domaines des produits alimentaires industriels (Le Quéré, 1999) ou du comportement du consommateur (Giraud, 2003). Dans la définition du GII, réduite au "jugement de typicalité" des seuls consommateurs et tout particulièrement de ceux qui ne connaissent pas (ou mal) le produit (Giraud, 2000), et décrite comme une perception de la centralité d'un objet relativement à "sa catégorie" (ne faudrait-il pas, d'ailleurs, plutôt dire "une" catégorie ?), par des acteurs non-membres du groupe humain de référence<sup>434</sup>, la typicalité est brièvement rejetée hors du champ de la typicité.

Pourtant, selon d'autres approches, la question du rapport entre typicalité et typicité mériterait d'être approfondie. Dans Quéré (1994:26), on peut lire notamment : « [dans les approches cognitives] *la typicalité concerne soit les propriétés caractéristiques des membres d'une catégorie d'appartenance, soit la centralité ou la représentativité du prototype en tant que meilleur exemplaire de la catégorie, et la distance au prototype dans l'organisation interne d'une catégorie* ». A l'exception de la notion de prototype (puisque l'approche de la typicité

---

<sup>434</sup> Cf. p.417 une présentation de la notion de GHR.

se fait en termes de CNS), on retrouve dans cette formulation celle de la typicité (les caractéristiques d'un type donné ; le degré d'appartenance d'un objet à ce type). Si l'on considère que le type d'un produit alimentaire n'existe pas en soi, la définition de sa typicité n'est alors que l'expression de la perception que peut en avoir le groupe humain de référence, autrement dit, sa typicalité.

Tant que la notion de typicité décrivait exclusivement une catégorisation fondée sur des liens au terroir, elle se présentait comme un synonyme de typicalité dont l'espace de définition se limitait au champ du terroir. Son extension au-delà de ce champ, la met aujourd'hui pleinement en concurrence avec la notion de typicalité qu'il serait alors pertinent de lui préférer puisque plus largement utilisée. Toutefois, la définition du GII confère aux représentations exprimées par la typicité (et les types auxquels elle réfère) une dimension ontologique différente de celle de la typicalité (et des types auxquels elle réfère). Pour la première, il s'agit de la représentation d'un type de produit alimentaire plus ou moins partagée par un GHR (cas d'une AOC) qui va être érigée<sup>435</sup> en modèle, certes susceptible d'évolutions, mais parfaitement déconnectée des autres représentations possibles (en particulier de la plupart des consommateurs de tels produits). La seconde s'intéressera aux représentations de chaque acteur, sans nécessairement avoir l'objectif d'en imposer une. Plutôt que d'imposer un type par sa délimitation *ex ante*, on cherchera à influencer leur perception par les acteurs, en particulier les consommateurs.

En 1996, alors que le discours sur la typicité se focalisait sur le facteur de différenciation qu'elle représentait et que celui de typicalité traduisait déjà le fait pour un individu de partager des caractéristiques similaires avec d'autres d'un même groupe, nous avons proposé de faire de la notion de typicité l'expression de la distinction et celle de typicalité, l'expression de l'appartenance. Depuis, les discours ont évolué et la synonymie de ces notions s'est affirmée dans les faits. Faut-il voir alors dans la typicité une typicalité qui doit s'imposer à tous les acteurs, ou simplement l'homologue de la typicalité dans une conception de la catégorisation reposant sur des CNS ?

---

<sup>435</sup> « On regarde ces catégories comme des choses établies sur la raison et sur la vérité, au lieu que c'est une chose tout arbitraire et qui n'a de fondement que l'imagination d'un homme qui n'a eu "aucune autorité de prescrire une loi" aux autres, qui ont autant de droit » Destutt de Tracy, A., 1825, *Éléments d'idéologie*. III. *Logique*. Cité dans *Littre* 1970, Article « catégorie », Gallimard, Hachette, Tome 1, p1519.

Le réexamen de la notion de typicité conduit à s'interroger sur les acteurs impliqués dans la construction de la typicité. En effet, Schütz (1966 :128)<sup>436</sup> rappelle que « *toute typification est relative à un problème quelconque. Il n'y a pas de type général, mais seulement des types qui portent un index pointant un problème* ». Les problèmes suscitant la typification sont différents, selon que la typicité/typicalité renvoie à une chaîne d'offre ou de demande et au sein de ces approches, les problèmes peuvent être variés. Ceux-là devront être étudiés dès lors que l'on s'interroge sur la typicité ou la typicalité.

Ce réexamen suggère également de s'intéresser aux composantes de la typicité. Dans l'approche proposée par le GII, le type est considéré comme préexistant à la perception que les acteurs peuvent en avoir. Or, s'il importe de toujours se référer à un type précis lorsque l'on évoque la typicité, l'exercice est rendu difficile par le flou des ensembles de référence. Parfois, le type est relativement bien circonscrit (cas des appellations d'origine contrôlée par exemple), mais souvent l'ensemble est vaste et sujet à de multiples interprétations (ensemble des produits de terroir par exemple). Le discours de Mme Passion (RestoParis, cas VinGoude) illustre le flou associé au produit.

## B) CONCEPTION ONTOLOGIQUE DU PRODUIT MAIS PERCEPTION SUBJECTIVE

La typicité, selon la définition du Petit Robert, s'intéresse au produit conçu d'une manière ontologique, au vin en soi. Elle présuppose des caractéristiques intrinsèques au produit, préexistantes à la perception que peut en avoir un observateur. Cette conception, historiquement la plus ancienne<sup>437</sup>, est largement partagée par les chercheurs qui s'inscrivent dans les disciplines des sciences de la nature. Ainsi, selon Salette (1997), « *la typicité, dont on peut penser que ses critères sensoriels résultent de manière causale des caractères qui fondent la spécificité du même produit, relève essentiellement de l'analyse de caractères correspondant au domaine sensible et subjectif (les goûts sont subjectifs)* ».

Le caractère particulier de ces produits peut être appréhendé d'une manière objective ou subjective. Salette (1997) et Roncin (2003) recommandent l'usage du concept de *spécificité* pour la première et celui de *typicité* pour la seconde. La frontière entre les deux concepts paraît néanmoins relativement floue et méconnue de nombre d'auteurs et de praticiens. L'argumentation de Salette, d'abord claire et convaincante, s'avère en fait subtile d'un point de vue opérationnel. Pour lui, « *la spécificité correspond à des critères objectifs, mesurables*

---

<sup>436</sup> Schütz, A, 1966, *Collected papers III*, La Haye, M. Nijhoff. Cité par Quéré (1994:28).

*ou vérifiables (résultats d'analyse instrumentale physique ou chimique, conditions de production et d'élaboration, processus technologique codifié, divers éléments d'un cahier des charges, etc.). La spécificité est normalisable, la typicité ne saurait l'être. La spécificité correspond à des critères objectivables. [...] La spécificité peut être décrite et contrôlée ; la typicité relève du "dire d'expert". [...] La typicité [...] conduit à la notion d'image sensorielle : elle doit se fonder sur une approche qui est également analytique et synthétique ».* Salette poursuit plus loin : *« l'analyse sensorielle est un outil privilégié pour définir les types, pour déterminer le caractère typique de tel ou tel échantillon et, par conséquent, pour attribuer la possession d'une typicité à un échantillon donné<sup>438</sup> ».* Si l'auteur prévient qu'il *« serait illusoire de prétendre pouvoir rendre trop exclusivement objectif et quantifiable tout ce qui relève de ce domaine »*, la recherche d'objectivation de la typicité ne peut être niée.

Dans cette approche, la subjectivité de la perception de la typicité est réduite essentiellement au problème de la variabilité de la perception individuelle des caractéristiques sensibles propres à un type donné (les caractéristiques organoleptiques en particulier). Or, l'analyse sensorielle, et en particulier, les tests en aveugle ne se contentent pas d'isoler le dégustateur des influences extérieures<sup>439</sup> par des salles d'analyse sensorielles appropriées, ils cherchent aussi à formater le traitement de l'information sensorielle et sa verbalisation par la formation des dégustateurs aux goûts et à un vocabulaire commun pour les décrire<sup>440</sup>. Les protocoles s'appuyant sur des dégustations en aveugle complètent le dispositif d'objectivation de la perception des caractéristiques organoleptiques. Il s'agit de dépouiller le produit soumis à dégustation de toute information qui pourrait susciter des interprétations et projections de la part du dégustateur (par exemple, emballage, étiquette, etc.).

Cependant, cette approche analytique de la connaissance du produit rencontre ici des limites, car il semble exister des interactions entre les informations sensorielles perçues (Morrot, Brochet *et al.*, 2001), et entre ces perceptions et la culture du dégustateur (Valantin, Chollet et Abdi, 2003). D'Hauteville (2002) note, d'un point de vue marketing, que ce type de résultats qui questionne la notion d'expertise et la possibilité de communiquer sur le goût, invite à réévaluer le rôle des prescripteurs (média et experts). D'une manière plus générale, ces

---

<sup>437</sup> Cf. Part.1, Chap.1, Section 1 p.95.

<sup>438</sup> L'échantillon est le vin d'un producteur donné, d'une année précise, d'une appellation donnée.

<sup>439</sup> Par le conditionnement du produit (Brochet et Morrot, 1999), mais aussi limitation des communications verbales et non verbales avec les autres dégustateurs.

résultats conduisent à s'interroger sur la pertinence de réduire la typicité d'un produit à son profil sensoriel.

### C) LE TYPE : UN CONCEPT FLOU OUTIL DE COORDINATION DE FILIERES AGRO-ALIMENTAIRES

La typicité se comprend comme caractère de ce qui est typique. Elle fait donc référence implicitement à un type présumé. Celui-ci n'est cependant pas donné *a priori*, mais c'est, selon la littérature, aux experts qu'il appartient de le définir et de le délimiter.

Pour ce faire, ils adoptent une démarche proche de celle des systématiciens<sup>441</sup> qui recherchent les caractéristiques partagées par les individus afin de les regrouper en ensembles distincts (ordre, famille, genre, espèce, ...). Les similarités des uns constituent leurs distinctions vis-à-vis des autres. La recherche d'analogies avec la systématique conduit également à s'interroger sur leur vocabulaire commun, notamment pour les termes espèce et type. « *Les codes zoologiques et botaniques font référence, pour les noms scientifiques, à des types : ainsi un nom d'espèce est-il attaché à un exemplaire précis ou à un échantillon que l'on nomme type [...]. L'espèce ne peut valablement être nommée que si elle est accompagnée d'une définition. Il s'ensuit fréquemment une confusion entre le type et la définition de l'espèce, ce qui conduit à une conception fixiste ou essentialiste. En réalité, le type tel qu'il est conçu dans la littérature scientifique actuelle n'est pas un concept. Il s'agit bien d'un exemplaire réel, attestant que le nom [...] est bien attaché à un objet concret. Par extension, les systématiciens définissent pour chaque catégorie supérieure à l'espèce un type : espèce-type d'un genre [...]. Ils [ces types] constituent, comme l'exemplaire [...] type de l'espèce, des "preuves" de la réalité d'un contenu objectif de ces catégories supra-spécifiques* » (Goujet, 1996). La définition du terme « type » dans le domaine des produits alimentaires semble souffrir de la confusion dénoncée par Goujet et permet de comprendre la confusion forte entre les termes de typicité et de spécificité. L'essai d'explicitation de leurs différences par l'opposition objectivité/subjectivité de leurs approches, étant finalement très récent, apparaît comme une rationalisation<sup>442</sup> *ex post* de leur conceptualisation et de leur opérationnalisation dans le cadre des produits alimentaires. Le type du produit alimentaire, défini par sa typicité, apparaît

---

<sup>440</sup> Valantin, Chollet *et al.* (2003) note à ce sujet que ce qui différencie les œnologues des novices, ce n'est pas forcément une meilleure perception olfacto-gustative mais une meilleure qualification des odeurs et des arômes.

<sup>441</sup> « *La systématique est l'étude de la diversité des êtres vivants et l'élucidation des causes de cette diversité, c'est-à-dire des processus qui y ont conduit* » (Goujet, 1996).

<sup>442</sup> Apparue dans les années 70 (Cf. Part.1, Chap.2), cette notion n'est distinguée explicitement de celle de *spécificité* que dans Salette (1997).

comme un ensemble abstrait (non comme une entité concrète) et gigogne (possibilité d'imbrication de sous-types). Il constitue un ensemble d'individus similaires, qui ont pour objectif de tendre vers la perfection du paragon conceptuel, et qui cependant, peuvent être regroupés en sous-ensembles sur la base de leurs différences interindividuelles. Ainsi, par exemple, au sein de l'AOC saint-nectaire, deux grands sous-types apparaissent selon leur caractère fermier ou laitier, ce n'est pas le cas pour le bleu d'Auvergne qui est une appellation exclusivement laitière. En vin, l'AOC nuits-saint-georges, par exemple, distingue quarante et un noms de « climats d'origine » (ou "lieux-dits") différents rattachés à des parcelles classées "premier cru".

Une volonté d'immutabilité préside à la définition d'un type (ainsi, une appellation d'origine contrôlée garantit notamment que le produit est issu « *d'usages locaux, loyaux et constants* »). Mais, en même temps, poussés probablement par la concurrence et la nécessité de présenter des différences perceptibles par le consommateur, les "coordonnateurs" de filières (les syndicats de défense pour les AOC) "travaillent" la typicité de leurs produits, en tâchant de la définir de manière plus précise (car « *c'est un outil de reconnaissance par le dégustateur, c'est un outil d'information et de fidélisation du consommateur* » (Salette, 1997), et en développant de plus en plus la mise au point des itinéraires techniques dans le but de « *mieux typer [les produits] et de réduire l'hétérogénéité que leurs échantillons peuvent présenter autour du ou des types reconnus* » (*idem*). Salette nomme d'ailleurs "éco-œnologie" la démarche qui consiste à « *encourager ce souci de bien adapter chacune des opérations de la vinification dans le souci de mieux faire ressortir des caractères originaux et représentatifs du terroir, à les modifier pour mieux les adapter aux caractères particuliers de chaque lot de vendange, de manière à avoir des vins de typicité plus accomplie et plus représentative de l'Appellation correspondante* ». Il s'agit donc de développer un potentiel et de lui donner forme : accentuer la probabilité et le degré d'expression d'un caractère typique ; identifier et développer peut être de nouveaux caractères actuellement inconnus mais contenus dans le potentiel du type. Dans ce discours, où typicité et type désignent à la fois des formes et des potentiels, les contours d'un type donné ne peuvent qu'être relativement flous et délimiter un espace de variabilité importante.

Les types auxquels un produit peut être associé du fait de sa typicité trouvent leurs origines dans les démarches filières de produits alimentaires bénéficiant d'un signe officiel

d'identification de la qualité et de l'origine<sup>443</sup> (SIQO). Leurs cahiers des charges (label rouge par exemple) ou décrets d'appellation d'origine contrôlée concourent à la définition du type. Sous des apparences de réalité tangible, le type s'avère constituer un ensemble abstrait qui convient bien à une logique de filière. En effet, dans quelle mesure parle-t-on du même objet saint-nectaire lorsque l'on évoque le produit que l'on peut acheter au GAEC Bellonte, celui affiné par la Fromagerie Paul Dischamp, celui vendu sous la marque de distributeur *Refllet de France*, le petit saint-nectaire Wälchli, ou bien encore le demi-saint-nectaire préemballé fourni par le groupe 3A (Alliance Agroalimentaire) et distribué au rayon libre service d'un hypermarché ? Pour l'économiste, la question ne se pose pas ; il comptabilisera 13 512 tonnes de saint-nectaire en 2000, 287 producteurs fermiers et 20 IAA assurant la transformation et l'affinage, et observera que les acteurs de la filière s'inscrivent dans une stratégie de différenciation décrite par Porter (1986). Le gestionnaire, en revanche, doit s'intéresser aux composantes du tableau consolidé et noter qu'au sein de filières en apparence homogènes, les entreprises, de tailles différentes, sont en concurrence et pratiquent des stratégies distinctes (produit en marque propre vendue en circuit court vs produit vendu sous MDD, par exemple) et distinctives.

L'approche philosophique de la notion de type enrichit significativement le débat relatif à la définition de la notion de typicité. Elle la replace dans le cadre général de la catégorisation qui décrit à la fois un arrangement d'objets et la perception d'un objet individuel comme membre d'un ensemble (subsomption). Elle propose diverses théories sur la manière de comparer les objets entre eux qui correspondent à des structures de représentation différentes. Deux grandes conceptions taxinomiques de la catégorisation s'opposent : celle qui se fonde sur l'existence de conditions nécessaires et suffisantes ; celle qui prône la notion de prototype. La définition de la typicité proposée par le GII s'inscrit pleinement dans la première. Pourtant en pratique, un certain flou existe et l'on pourrait voir dans la notion de typicité un synonyme disciplinaire de typicalité<sup>444</sup>.

La notion classique de typicité renvoie à une conception ontologique du type qui serait objectivable grâce à l'analyse sensorielle. Pourtant, des travaux récents remettent en question

---

<sup>443</sup> Cf. Part.1, Chap.2, p.99 et Annexe 1.

<sup>444</sup> Au plan linguistique il serait intéressant d'étudier, au travers de l'évolution du discours sur la typicité, comment le choix initial d'utiliser cette terminologie a engendré, d'une part, la réinvention de la notion de typicalité, et, d'autre part, l'évolution du système des AOC.



l'objectivité des résultats de telles analyses. Il y aurait en effet des interactions entre les informations sensorielles perçues, et entre ces perceptions et la culture du dégustateur.

Une autre approche de la construction du type, plus concrète, passe par l'observation de la dynamique des acteurs économiques qui y participent. Le type apparaît alors comme un espace de coordination d'une stratégie de différenciation, suffisamment large pour éventuellement permettre aux acteurs de se distinguer.

La construction d'un type cristallise de nombreuses influences. Son étude nécessite maintenant de s'interroger sur ses composantes (§3) et ses protagonistes (§4).

---

### §3. COMPOSANTES DE LA TYPICITE

---

La conception classique de la typicité d'un produit alimentaire admet deux facteurs constitutifs de la typicité, l'origine et le goût, conçus comme incorporés intrinsèquement au produit. L'observation de l'influence des caractéristiques de l'emballage ou du point de vente du produit, et des images qui lui sont associées amène à s'interroger sur une typologie plus large des attributs portant la typicité du produit. Les notions d'attributs intangibles, d'authenticité et d'encastrement sont abordées.

#### A) UN ENSEMBLE D'ATTRIBUTS

Quelle que soit la logique de catégorisation (CNS ou prototype) ou l'approche de la typicité (celle d'un objet vis-à-vis d'un type donné ou celle du type lui-même), la définition du type et de sa typicité repose sur des caractéristiques. Cela rejoint l'approche du produit comme un panier d'attributs (Lancaster, 1966).

Les auteurs s'accordent sur deux types de facteurs constitutifs de la typicité : l'origine et le goût. Ainsi, pour Letablier et Nicolas (1994), la typicité « *résulte d'une coopération et d'un accord sur une qualification dont les repères sont l'origine et le goût. L'origine est à la fois inscription spatiale et continuité historique. Elle s'accorde avec une représentation collective du produit, du goût et du consommateur* ». Par "origine" on entend des pratiques localisées de production dont la nature et la localisation spatiale déterminent, dans une relation de causalité, les caractéristiques distinctives du produit (type). Ces caractéristiques sont pour l'essentiel sensorielles (forme, aspect, couleur, saveurs ...) ou renvoient à leur intérêt sensoriel (texture...). Le terme de goût les rassemble tout en exprimant le principal critère fondateur du

produit considéré (type). La typicité d'un produit repose donc sur ses caractéristiques intrinsèques typiques. L'origine est considérée comme incorporée dans celles-ci puisqu'elles en sont l'expression.

Nos travaux empiriques ainsi qu'une relecture des auteurs traitant de la notion de typicité et une recherche bibliographique plus large conduisent à suggérer la prise en compte de deux autres ensembles d'attributs définissant le produit alimentaire typique : ses caractéristiques tangibles extrinsèques (emballage, lieu de vente etc.) ; ses caractéristiques intangibles (usages, images associées). Ces caractéristiques sur lesquelles repose la typicité d'un produit n'ont pas tant de valeur en elles-mêmes que dans leur reconnaissance et perception par les consommateurs, et plus généralement par l'ensemble des acteurs des SC des entreprises qui les élaborent. Dans cette conception de la typicité, l'origine n'est plus seulement incorporée aux caractéristiques intrinsèques, les caractéristiques qui la définissent se manifestent également dans les attributs tangibles extrinsèques (le point de vente par exemple) ou intangibles du produit (les images associées à la région de production par exemple).

La description de la typicité d'un produit (type), et par extension sa construction, pourra être affinée collectivement par un travail approprié effectué pour chacun de ces trois ensembles d'attributs. Il en sera de même, au plan d'une entreprise ou d'un ensemble d'acteurs de sa SC, pour ce qui relèvera de la description de la typicité d'un produit, en tant qu'exemplaire d'un type, et par extension sa construction (rapprochement d'un modèle, extension du type).

L'étude de la variabilité intratype pourra également s'appuyer sur cette grille d'analyse. Malgré une apparence de problématique marketing, cela renvoie d'abord aux choix stratégiques d'une filière et à ceux des entreprises qui la composent. Pour une entreprise, le choix de la couleur d'une étiquette ou d'un type de bouteille relève du marketing, mais doit être conçu comme une expression de sa stratégie générale. Une grande cohérence des attributs du produit est nécessaire entre eux et avec les ressources et compétences de l'entreprise. La singularité qu'elle procure fonde la non-reproductibilité du produit. Cependant, postuler cette non-reproductibilité sur la base d'attributs portés par le produit et son environnement immédiat n'est peut être pas suffisant, celle-ci doit être vécue par les acteurs économiques. Les notions d'encastrement et d'authenticité affinent la compréhension de la typicité.

**B)**

## AUTHENTICITE ET ENCASTREMENT DU PRODUIT TYPIQUE

### 1) AUTHENTICITE ET TYPICITE

#### a) L'authenticité une composante de la typicité

La notion d'authenticité comporte différentes acceptions. Camus (2000) en distingue deux selon qu'elle exprime une idée d'origine et de non-dénaturation, ou une idée d'exactitude incontestable ("conformité au modèle"). Pour chacune, elle montre l'existence d'une classification duale des produits authentiques. La première, qui renvoie à une perception par le consommateur de l'authenticité du produit suivant la recherche d'altérité ou d'identité, amène à distinguer les produits aux connotations proches des racines du consommateur, des produits qui lui sont au contraire totalement étrangers. L'authenticité d'altérité renvoie pour le consommateur à "quelque chose d'autre" : autre temps, autre époque -passé ou futur- (produit traditionnel, ...); autre lieu, autre milieu (produit exotique, ...); autre culture (produit breton aux yeux d'un non-breton, ...). L'authenticité d'identité renvoie pour le consommateur à ce qui fait partie de *l'ici* (produit de son terroir, de son pays, ...) et du *maintenant* (produit de l'époque actuelle). La seconde acception, qui traduit un degré de conformité du produit par rapport à un modèle, conduit à distinguer les produits, selon qu'ils se rattachent à un modèle réel (authenticité "réelle") ou imaginaire (authenticité "hyperréelle").

Replacé dans le contexte de produits alimentaires typiques et de la construction de la typicité, ces deux acceptions renvoient respectivement à l'authenticité de l'environnement du produit (nature des matières premières, des races animales, des cépages, etc. ; mode de production ; nature et attitude des acteurs ; etc.) et à celle du produit dans sa conformité à son type référence (au plan de ses caractéristiques tangibles). Cottet et Vibert (2000:121), reprenant l'étude de McGrath, Sherrt *et al.* (1993) à propos d'un marché de producteurs fermiers, notent que « *l'authenticité émane des conditions matérielles du marché : rusticité des produits et des installations, rudesse des conditions de plein air, contacts informels entre les participants. L'ambiance générale permet d'échapper aux contraintes de la distribution traditionnelle et fait de ce marché un vrai lieu d'expérience. Mais le participant n'est pas vraiment dupe de la construction sociale, d'une certaine artificialité, il décode partiellement cette mise en scène d'un mythe agraire qu'on ne peut atteindre* ». Cova et Cova (2001) évoquent l'interaction du produit et de l'acheteur comme un processus important de la construction de l'authenticité. Pour eux, l'offre doit être conçue comme un ensemble large intégrant le produit, le service et l'usage fonctionnel ou rituel qui l'accompagne. Associées à l'ancrage historique et local du

produit, ces composantes de l'authenticité font d'elle une notion proche de celle de typicité. Authenticité et typicité seraient-elles synonymes ?

Dans la littérature relative aux produits de terroir<sup>445</sup>, authenticité et typicité sont systématiquement distinguées. Ainsi, l'AOC « *identifie un produit [...], qui tire son authenticité et sa typicité de son origine géographique [...]* »<sup>446</sup>. Pourtant, comme le note Baudouin (2003), la notion de typicité n'a pas toujours existé dans la définition des AOC, elle a été substituée à celle d'originalité<sup>447</sup>. Ce changement n'est pas anodin car si la distinction entre originalité et authenticité semble évidente (l'originalité d'un produit de terroir ne repose pas, *a priori*, sur son authenticité), la séparation entre authenticité et typicité l'est moins. Les deux expriment une idée de conformité à une catégorie (cette catégorie est *a priori* "réelle" pour la typicité même si la permanente construction du type et ses références à un idéal historique peut relativiser cette notion de "réel").

Aussi, compte tenu, de ce qui a été dit dans les sections précédentes, nous suggérons de considérer l'authenticité comme une composante de la typicité. Composante clé, elle s'exprime au niveau des dimensions tangibles et intangibles de la typicité. Elle apparaît tout d'abord, comme une garantie que le respect effectif des caractéristiques tangibles du type (qui se traduit concrètement sous la forme d'une bouteille de chez VinGoude dont la dégustation confirme son appartenance au type considéré) est bien conforme à l'idée que l'on peut se faire du produit, de sa fabrication et de son usage. Mais, c'est surtout au plan des dimensions intangibles que son intérêt est le plus important car elle permet de résumer un ensemble de caractéristiques relevant de cette dimension. Elle est ainsi notamment le cadre des relations non marchandes entre acheteur et vendeur. Celles qui font que le produit est acheté pour ses caractéristiques tangibles intrinsèques mais aussi pour le sens que lui-même et / ou l'environnement qui l'accompagne (de sa production à sa consommation) véhiculent.

---

<sup>445</sup> Dans la littérature relative aux produits de terroir, la notion d'authenticité est omniprésente et exprime un ancrage historique et local qui perdure réellement. C'est ce que traduit la formule des « *usages locaux, loyaux et constants* » chère aux AOC (Cf. note N°83 p.65). L'authenticité se résume donc au critère d'origine et à la garantie de celle-ci.

<sup>446</sup> In *Guide des AOC*, publication de l'INAO disponible sur son site web (<http://www.inao.gouv.fr>).

<sup>447</sup> Il cite l'ouvrage de Capus (1947), qui est considéré comme le fondateur de l'INAO : « *appellation d'origine* » est associée à « *originalité, authenticité, qualité* ».

## b) Dépasser le paradoxe de la marchandise authentique

Selon Warnier (1994)<sup>448</sup>, commercialiser des produits authentiques a un caractère paradoxal, il parle de "paradoxe de la marchandise authentique", ce paradoxe reposant sur le postulat que l'authentique représente, idéalement, ce qui ne s'achète pas. Warnier reprenant la théorie des conventions et en particulier le modèle des six mondes communs proposés par Boltanski et Thévenot (1991) montre que le produit authentique n'a de sens ni dans le monde marchand ni dans le monde industriel. Dans le premier, le profit est recherché avant tout, dans le second on privilégie performance technique et l'efficacité. Leur principe primordial, le calcul, est contraire à la quête d'authenticité. Selon Warnier, l'individu dispose de trois voies pour dépasser ce paradoxe : l'incorporation de l'objet dans son univers personnel au travers de manipulations domestiques (bricolage par exemple) - "*la domestication*"; le recours à des formes de vente à caractère non institutionnel (annonces de particuliers, puces, Emmaüs...) - "*la marchandisation singularisante*"; une légitimation réelle ou symbolique par des experts - "*l'authentification par des instances certificatrices*".

L'intégration de l'authenticité dans la typicité permet de dépasser ce paradoxe car celle-ci bénéficie de procédures de certifications officielles ou/et d'authentification plus informelles : conventions de qualité inhérentes à la construction de la typicité ; organisation de la SC ; congruence de l'environnement du produit avec l'idée d'authenticité que peut s'en faire le client<sup>449</sup>. L'environnement du produit au plan de l'entreprise qui l'élabore est important, mais aussi celui qui l'accompagne jusqu'au consommateur, c'est-à-dire la nature et la forme des membres de la SC.

D'une manière complémentaire, la pleine reconnaissance de la composante "authenticité" au sein de la typicité permet de qualifier le produit d'une manière étendue. Comme l'indique Boltanski et Chiapello (1999)<sup>450</sup>, la critique de l'inauthenticité porte plus sur l'intention et la stratégie que sur l'objet lui-même.

---

<sup>448</sup> Cité par Camus (2002).

<sup>449</sup> Selon Cottet et Vibert (2000), « dans certains cas le point de vente à tonalité postmoderne peut être décodé comme instance certificatrice ; le magasin d'usine est perçu par une partie des clients comme un lieu de détournement des formes de distribution plus traditionnelles car l'ancrage industriel lui confère une légitimité ».

<sup>450</sup> Cité par Camus (2002).

### c) Construction de l'authenticité : entre choix marketing et produit d'une stratégie

Pour Cova et Cova (2001:91), le marketing de l'authentique vise à construire l'authenticité d'un produit afin de lui éviter un statut indifférencié de marchandise. Ils préconisent pour cela de « *charger le produit de sens passé et local dès la phase de projet et tout au long de son interaction avec l'acheteur et non pas seulement à intégrer le pseudoauthentique en fin du processus, de manière superficielle, comme c'est le cas pour les produits "marketing" (ou "kitsch") qui singent l'authentique* ». Cette préconisation s'inspire de l'expérience de différents cas concrets<sup>451</sup> où les produits commercialisés présentaient une certaine typicité ; ils constituaient eux même le modèle de leur type (blouson Langlitz) ou s'inscrivaient dans des types particuliers et rares faisant sens pour leurs acheteurs (navettes de Saint-Victor ; santons de Provence). Elle ne concerne pas seulement des TPE ou PE comme dans les exemples utilisés mais éventuellement des entreprises plus grandes ; la plupart ont ce potentiel de « *charger le produit de sens passé et local* ». Le cas des yaourts *La Fermière* est intéressant à cet égard (Trognon, 2004a). La moyenne entreprise<sup>452</sup> qui les produit a su les habiller d'une authenticité richement et subtilement cousue (deux pots de grès rouges avec opercule en aluminium jaune, joints par une étiquette signée *La Fermière* sur fond de serviette vichy jaune et photo du camion de livraison de l'entreprise dans les années 50). Toutefois, ce type d'authenticité a ses limites : la mention "Fabriqué en laiterie industrielle"<sup>453</sup> sur l'étiquette est de nature à susciter une certaine dissonance cognitive.

La quête de l'authentique conduit ainsi à se réinventer un passé, à recycler des rituels, à recréer une ethnicité, une muséification (Nora, 1994), un fétichisme à partir d'un potentiel plus ou moins existant. La préconisation marketing de « charger le produit de sens » n'incorpore pas une dimension qui transparaît pourtant dans les cas que présentent les auteurs. Elle ne dit rien, en effet, des ressources ni des compétences idiosyncratiques qui seules peuvent apporter un contenu sensible et pleinement congruent à la charge de sens incorporé au produit. Pourtant si le blouson Langlitz ou la viande de VianCoop, les navettes de Saint-Victor ou les vins de l'appellation de VinGoude existent, c'est qu'il y a eu, à leur origine et

---

<sup>451</sup> Cas d'entreprises et de leurs produits tels que : le blouson Langlitz ; les navettes de Saint-Victor ; les santons de Provence ; etc. (Cova et Cova, 2001).

<sup>452</sup> En 2002, elle employait une cinquantaine de salariés et dégageait un chiffre d'affaires de 13.4 M€. Depuis, elle a été rachetée par le groupe Tarpinian dont l'objectif est d'accroître sa production.

<sup>453</sup> Selon la DDCCRF, cette mention n'est pas obligatoire, mais est précisée par la société qui exploite cette marque, par loyauté vis-à-vis de ses clients et pour éviter toute confusion.

tout au long de leur histoire, des stratégies d'entreprises<sup>454</sup> intimement liées aux buts de leurs entrepreneurs. L'authenticité qui n'était pas un but s'est révélée être un produit de ces stratégies. N'est-ce pas là une acception prisée de la notion d'authenticité ? Dans cette approche, la construction de la typicité doit-elle alors viser la conformité à un type défini *ex ante* ?

## 2) ENCASTREMENT ET TYPICITE

La notion d'encastrement social, traduction courante d'*embeddedness*, est une thématique centrale de l'approche sociologique du marché. Les travaux de Polanyi (1957) puis de Granovetter (1985) sont à l'origine de cette approche qui postule que les marchés sont encastres (*embedded*) dans le social, en d'autres termes que les échanges marchands ne sont pas indépendants du reste de la société, qu'ils ne se résument pas à une loi de l'offre et de la demande dont la dynamique repose sur la seule variation des prix. L'aspect concurrentiel, calculateur et intéressé du comportement des acteurs n'est donc pas présupposé. Cette approche aborde les échanges marchands selon trois pôles d'encastrement qui s'enchevêtrent : « *l'encastrement structurel traduit [...] le contexte de relations personnelles dans lequel se réalisent les échanges marchands* » ; « *l'encastrement institutionnel formel [est] la contextualisation de l'échange par rapport aux règles formelles et aux outils utilisés* » ; « *l'encastrement culturel décrit [...] le rôle des significations collectives dans la formation des objectifs et des stratégies des acteurs du marché* » (Le Velly, 2001:55). Sans chercher à approfondir la présentation de cette conception, nous voyons qu'elle complète utilement la notion d'authenticité pour la compréhension de la construction de la typicité. Le produit n'est plus seulement bon à manger et bon à penser, il est bon à vivre car il procède d'un lien entre les acteurs.

Dans nos cas, il apparaît que la construction de la typicité s'appuie sur les trois pôles d'encastrement. L'usage d'un signe officiel de qualité relève des encastres institutionnel formel et culturel. Les relations entre les acteurs de la SC trahissent un encastrement structurel, tandis que le rôle supposé de chacun d'eux indique un encastrement institutionnel formel. Cependant, le caractère typique, local et traditionnel des produits de terroir semble solliciter tout particulièrement un encastrement culturel renforcé par la proximité des acteurs via un encastrement structurel. L'encastrement social de ces produits est donc un facteur de

---

<sup>454</sup> Une stratégie d'entreprise ne conduit pas nécessairement à des actions pouvant être soupçonnées de manipulatoires.

typicité essentiel car il les confirme dans leur statut de produits particuliers et fonde leur authenticité au plan social.

### C) AU-DELA DES CARACTERISTIQUES TANGIBLES INTRINSEQUES, DES CARACTERISTIQUES EXTRINSEQUES ET INTANGIBLES

Nous ne développerons ici que le cas VinGoude car il est le plus riche, mais les autres illustrent aussi l'existence de caractéristiques tangibles extrinsèques et intangibles, contribuant à la typicité du produit<sup>455</sup>.

Lorsque la dirigeante de VinGoude évoque la relation intime entre la qualité de ses vins et la localisation de son entreprise, elle ne réduit pas ce lien à une "unité terroir de base"<sup>456</sup>, elle y incorpore le paysage. Ces reliefs, flore, etc. sont concrets et directement tangibles pour le client qui vient au caveau. Pour RestoParis ou ClientNego, ce paysage devient pluriel et plus vaste. Stéréotypes et clichés personnels se combinent dans leurs descriptions de la typicité du produit. Toutefois, si VinGoude est le support du discours, le type référent n'est pas évident : vin de la région (aux frontières floues) ; l'AOVDQS... Outre le paysage, RestoParis ou ClientNego ajoutent à la description de l'origine du produit la qualité relationnelle, le savoir-être du producteur, la tradition (non comme ensemble de pratiques formalisées incontournables, mais en tant qu'expression d'une certaine authenticité dans les rapports à la nature, aux choses et entre les hommes). Le choix de VinGoude d'utiliser des bouteilles de type bordeaux plutôt que bourgogne n'est pas anodin, il s'agit de se démarquer des concurrents locaux. La silhouette ainsi que l'habillage (étiquetage, coffret, etc.) sont importants et censés être congruents avec l'image du terroir ou de l'appellation. Des règles les concernant peuvent être édictées et validées collectivement, d'autres le sont d'une manière informelle par le marché (refus de RestoParis de vendre des bouteilles "américanisées").

Lagrange et Trognon (1995b) notaient que la construction de la typicité est de plus en plus technologique et marketing. Le cas VinGoude illustre clairement ces deux axes de distinction. Notons toutefois que si l'aspect marketing dans la construction de la typicité du produit est important, son accroissement tendanciel est contredit par Laferté (2002, 2005) dont les communications montrent, avec les vins de Bourgogne, que la construction marketing intensive existait déjà durant la première moitié du vingtième siècle.

---

<sup>455</sup> Cf. notamment, les notes de bas de page N°396 à 398, p.362-363 relatives à la notice technique nationale définissant les critères minimaux à remplir pour l'obtention d'un label gros bovins de boucherie.

<sup>456</sup> « plus petite unité naturelle d'ordre éco-géo-pédologique que l'on peut différencier utilement et qui constitue une entité de fonctionnement unitaire du système milieu physique-vigne » (INAO, 2002).



Classiquement, la typicité d'un produit alimentaire est définie en termes de caractéristiques intrinsèques tangibles. L'analyse montre qu'elle devrait être envisagée également en termes de caractéristiques tangibles extrinsèques et de caractéristiques intangibles. Dans cette conception large de la typicité, l'expression et la validation de l'origine se trouvent renforcées, et l'authenticité et l'encastrement social, caractéristiques clés d'un produit typique, peuvent être pleinement abordés et construits. Le produit, objet matériel, chargé des diverses influences de son environnement devient une offre. Un même produit peut ainsi se décliner en différentes offres dont la typicité est plus ou moins affirmée. Se pose alors la question des acteurs de la construction de la typicité.

---

#### §4. ACTEURS DE LA CONSTRUCTION : UNE CONSTRUCTION TOUT AU LONG DE LA SUPPLY CHAIN

---

La conception classique de la construction sociale de la typicité des produits alimentaires place celle-ci dans le cadre d'une relation producteur-consommateur. Identifions ici d'autres acteurs participant à cette construction.

##### A) DELIMITATIONS DES ACTEURS DE LA CONSTRUCTION DE LA TYPICITE SELON L'APPROCHE CLASSIQUE

###### 1) CONSTRUCTION SOCIALE DE LA TYPICITE

Deux grandes conceptions de la construction de la typicité se distinguent. Elles se rattachent à la conception ontologique du terroir qu'en ont les auteurs. Pour l'une, le rôle de l'homme consiste essentiellement à révéler le potentiel d'un agrosystème<sup>457</sup> tandis que l'autre revendique une certaine créativité de l'action humaine dans ses interactions avec le milieu physique. Cette seconde approche défend l'idée d'une construction sociale de la typicité (Letablier et Nicolas, 1994, Sainte Marie (De), Prost *et al.*).

La construction sociale d'un objet est le produit de négociations entre tous les acteurs concernés (notamment pouvoirs publics, opérateurs de la filière, organisations professionnelles, organisations de consommateurs). Elle exprime une volonté, commune et consensuelle des acteurs économiques, d'élaborer, diffuser et consommer un produit fabriqué

---

<sup>457</sup> « Un terroir est un agrosystème caractérisé, doté d'une capacité à donner des produits particuliers auxquels il confère une originalité et un caractère propre » (Salette, 1998).  
Un agrosystème est un écosystème créé par l'exercice de l'agriculture.

selon certaines règles (spécifications qu'ils auront définies), anciennes ou non, qu'ils auront décidé de suivre, et qui se traduiront, pour le produit, par des caractéristiques particulières, le rendant non reproductible en dehors de ces conditions. La construction sociale de la typicité combine de nombreuses dimensions<sup>458</sup> : culturelle, économique, juridique, management, marketing, patrimoniale, technique, technologique, etc.

Bien que les auteurs de sciences humaines et sociales reconnaissent une construction sociale de la typicité, ils semblent partager, avec leurs homologues des sciences de la nature, la conception d'une typicité finalisée dès le stade de la production au sein de la filière agro-alimentaire. Les opérateurs participant réellement à la construction sociale du produit se résument, le plus souvent, aux producteurs et aux grossistes, lorsque ceux-là ont un rôle d'embouteilleur ou d'affineur. Dans les cahiers des charges ou les décrets des produits alimentaires typiques, les points relatifs aux exigences attendues des distributeurs (par exemple) concernent peu la typicité du produit<sup>459</sup> ; celle-ci est définitivement acquise chez le producteur. Le rôle du canal de distribution n'aurait-il aucune incidence sur l'identité du produit ? Le rôle du consommateur est reconnu et affirmé comme élément clé de "la communauté producteurs/consommateurs" siège de la construction sociale de la typicité (Letablier et Nicolas, 1994). Cependant, qu'en est-il dans la pratique ? Que recouvrent le statut de consommateur et le rôle de celui-ci ? Jusqu'en 1996, année de l'obtention de l'AOC rocamadour, il ne se produisait pas plus de 440 tonnes de ce fromage annuellement. Depuis la production s'est accrue pour atteindre 600 tonnes en 2000. Dans cette appellation, l'avis des consommateurs "non-historiques" sera-t-il jamais pris en compte ?

## **2) DELIMITATION D'UN GROUPE HUMAIN DE REFERENCE**

Les auteurs reconnaissent trois types d'acteurs impliqués dans la construction sociale de la typicité : les producteurs ; les consommateurs ; les institutions (Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005, Letablier et Nicolas, 1994). Les producteurs, exploitations agricoles ou entreprises agroalimentaires, élaborent le produit et définissent collectivement l'ensemble des caractéristiques constitutives de sa typicité. Les institutions donnent le cadre des règles correspondantes et sont les garantes du système. Les consommateurs, limités aux *connaisseurs*, forts de leur familiarité avec le produit, valident le travail des producteurs en

---

<sup>458</sup> Voir Partie 1 de ce document mais aussi notamment Bouquery (1994), Letablier et Nicolas (1994), Lagrange et Trognon (1995b), Rémaud (2002).

reconnaissant la typicité des produits et la cohérence du système. Si ces trois types d'acteurs sont nécessaires, les configurations et les degrés de développement de la construction sociale de la typicité varient. Dans certains cas, elle se concrétise par une AOC (cas le plus abouti), c'est-à-dire un ensemble de règles et de contrôles formalisés, dans d'autres, elle reste informelle (tripoux des postiers<sup>460</sup>, ramequin du Bugey<sup>461</sup>).

Reprenant la définition du terme "type" proposée par Rey (1999)<sup>462</sup>, « *Le type est défini comme une catégorie [de produits] formant une unité dont les caractéristiques sont reconnues par un groupe* », le GII suggère de nommer ce groupe, le groupe humain de référence (GHR). Celui-ci comprend les producteurs de matière première, les transformateurs et les acteurs de la réglementation, dépositaires du savoir – établir ; ils ont la capacité à repérer et réviser les caractéristiques du type. Les consommateurs réduits aux seuls connaisseurs ne font pas partie du GHR. Cependant, leur "savoir – apprécier" semble les désigner comme des acteurs de la construction de la typicité.

Bien que les productions typiques ciblent *a priori* des consommateurs avertis, leur consommation, compte tenu des volumes produits (en particulier dans le cas des AOC), concernant une vaste population, peut tendre à les rapprocher de produits de masse. Aussi, la coupure entre l'univers de la production d'un produit et son univers de consommation peut expliquer une critique récurrente et croissante faite en particulier à l'égard des vins AOC sur le marché international : leur complexité, leur caractère "intimidant" (Galinié, 2005a). La question de la congruence de la représentation du type par le GHR avec celle(s) que peuvent en avoir les consommateurs qui les consomment effectivement doit se poser, car la définition du produit en terme de typicité par un GHR n'exclut pas l'existence de représentations alternatives que l'on décrira à l'aide de la notion de typicalité.

Parmi les membres du GHR, des rapports de force peuvent exister et la définition ou la révision d'un type résultera toujours d'un consensus. Celui-ci étant difficile à établir, les procédures d'obtention d'un signe officiel de qualité comme une AOC sont longues. On notera qu'en dernier lieu, dans les démarches les plus avancées, le rôle des institutions et des Pouvoirs publics peut être déterminant. Par exemple, contre l'avis de la majorité des artisans,

---

<sup>459</sup> Par exemple : « Art. 8. - Au cours du stockage avant commercialisation, les fromages affinés ne doivent pas être conservés à une température inférieure à 4°C ni à une hygrométrie inférieure à 85 % ». Décret AOC Comté (texte en ligne sur <http://www.inao.gouv.fr/>).

<sup>460</sup> (Letablier et Nicolas, 1994).

<sup>461</sup> (Bérard et Marchenay, 2004).

<sup>462</sup> Rey A., 1998, *Dictionnaire historique de la Langue française*, Paris : Robert.

le Conseil d'Etat a annulé un décret afin d'étendre la zone d'appellation de la saucisse de Morteau (label régional Franche Comté, IGP en cours - Bérard et Marchenay, 2004:81).

Dans la description de la construction de la typicité proposée par le GII comme dans celles de Sainte Marie (De), Prost (1995), Letablier et Nicolas (1994) ou Bérard et Marchenay (2004), les acteurs impliqués sont ceux « *opérant tout au long de la chaîne d'élaboration du produit, jusqu'à sa consommation par des "connaisseurs"* ». Dans les descriptions, cette élaboration s'achève au niveau des grossistes-affineurs (fromages), des conditionneurs (lentille-verte-du-puy par exemple) ou négociants-assembleurs (vins). Au-delà, les acteurs économiques semblent méconnus, voire ignorés comme l'expression récurrente de "relations producteurs – consommateurs" l'illustre.

## B) CONTRIBUTION DES ACTEURS DE LA SUPPLY CHAIN A LA CONSTRUCTION DE LA TYPICITE

### **1) ROLE DES INTERMEDIAIRES, DISTRIBUTEURS ET CONSOMMATEURS**

Jadis, la construction sociale de la typicité résultait d'un ajustement permanent entre production agricole, savoir-faire et consommateurs locaux (coordination domestique). Aujourd'hui, la distance entre producteurs et consommateurs s'étant accrue, pour garantir cette qualité, il est de plus en plus nécessaire d'objectiver, de formaliser et d'affirmer-promouvoir les différences fondant la typicité. Cette objectivation est formalisée par des cahiers des charges utilisés dans des procédures de simple qualification ou de certification (cela implique le contrôle de conformité par un organisme tiers indépendant qui a reçu un agrément officiel). Cette conception de la typicité, et d'une manière plus générale des produits alimentaires de qualité, semble satisfaire le modèle économique de la théorie des contrats (par exemple : Raynaud et Sauvée, 1999).

Cependant, d'autres économistes défendent une approche conventionnelle (par l'économie des conventions), reconnaissant qu'un contrat ne peut tout prévoir et tend par nature à réduire le produit à quelques caractéristiques contrôlables. Avec Sylvander et Lassaut (1994), notons que la théorie des conventions<sup>463</sup> est intéressante car elle reconnaît que la coordination des activités économiques se fait en fonction de plusieurs critères (non exclusivement le prix) qui aboutissent finalement à définir le "produit" échangé. Les relations entre les acteurs économiques ont un caractère déterminant sur la qualification du produit. Cette approche

---

<sup>463</sup> Cf. également pp.111 et 412.

rejoint la notion d'encastrement social et d'une certaine manière le marketing relationnel qui considère autant le lien que le bien dans une relation d'échange (Grönroos, 1994).

Toutefois, le modèle de la coordination domestique, souvent évoqué pour refléter l'origine de cette qualité résultant de liens durables entre acteurs économiques, présente certaines limites (la construction sociale de la typicité résulterait d'un ajustement permanent entre production agricole et alimentaire, savoir-faire et consommateurs locaux). Conception idéale-typique discutable car la distance entre producteurs et consommateurs s'est accrue. L'émergence des marques de distributeur (MDD) terroir<sup>464</sup> a d'ailleurs coupé le dernier lien qui les unissaient ; les références du producteur ont disparu de l'emballage du produit. Entre ces deux acteurs clés interviennent de nombreux acteurs intermédiaires, dont le rôle ne peut être réduit à leur fonction logistique. Nos travaux empiriques ainsi qu'une relecture de la littérature incitent à étudier leur influence sur la construction de la typicité. L'éloignement entre producteurs et consommateurs peut aussi être culturel. Dans un contact direct entre un producteur et un consommateur local, l'essentiel de l'attention se porte sur les caractéristiques organoleptiques et le prix du produit ; l'origine étant implicite et tangible, et l'emballage parfois sommaire. Pourtant, cette configuration transactionnelle devient de plus en plus marginale. Selon les produits typiques, les AOC en particulier, la part des consommateurs locaux peut devenir très faible (roquefort, langres<sup>465</sup>, par exemple) et la vente directe encore plus marginale. Il semble donc pertinent de s'interroger sur le rôle d'autres acteurs que ceux du GHR sur la construction de la typicité.

Si l'on peut supposer une congruence *a priori* entre l'identité du type et l'image qu'en ont les acteurs traditionnels impliqués, l'hypothèse semble difficilement tenable lorsque sont impliqués des entreprises et des consommateurs extérieurs au terroir. En effet, chaque acteur de la SC peut être assimilé à un filtre déformant dans la diffusion de l'identité du produit (du fait de ses capacités cognitives et expressives propres). Un grossiste, un détaillant ou un restaurateur a une vision partielle de l'identité du produit, et une partie de sa chaîne de valeur affecte l'identité même du produit, dans ses dimensions tangibles et intangibles. Comment pourrait-il, dès lors, ne pas affecter, intentionnellement ou non, la typicité du produit, que celle-ci traduise un degré de conformité ou les caractéristiques du type ?

---

<sup>464</sup> Notamment *Reflets de France, Nos régions ont du talents, Saveur d'autrefois, Le savoir des saveurs, L'âme du terroir*.

<sup>465</sup> Selon Bérard et Marchenay (2004:547), Le langres n'est plus guère prisé dans sa zone de production, alors qu'il régale les amateurs des grandes villes.

Finalement, cette question sur l'ontologie du produit peut être ainsi posée : dans les mains de quel acteur prend fin l'élaboration du produit ? Reste alors la question téléologique, le "pour quoi" de la typicité. La construction de la typicité dans le cas des tripoux des postiers<sup>466</sup> n'a pas de vocation démonstrative ou réglementaire ; le produit et sa typicité émergent d'une construction chemin faisant. La typicité n'est pas un objectif en soi, mais semble concourir d'abord à un but hédonique. Dans le cas d'une AOC ou d'un produit sous label rouge, en revanche, les critères définissant la typicité deviennent des règles et prennent une valeur probatoire ; le produit et sa typicité sont volontairement délimités par cette construction. La recherche de typicité devient alors un objectif concourant à un but qui semble moins hédonique qu'économique. Peut-être s'agit-il là de deux étapes distinctes de la construction sociale de la typicité, comme le suggèrent les trajectoires d'évolution des produits alimentaires de terroir décrites par Lagrange et Trognon (1995b) ?

### C) ILLUSTRATION ET REFLEXION

#### 1) LE CAS VINGOUDE

RestoVillage se veut neutre vis-à-vis de la typicité du produit et traite également chaque exemplaire du type (appellation). Chez lui, le goût et l'origine du produit sont directement tangibles, le cadre convivial au cœur du terroir ne fait qu'en renforcer l'expression sensitive. Pour d'autres acteurs, la neutralité semble difficile. Sur la carte de RestoParis, VinGoude est le seul représentant de son appellation. Ses vins sont donc reconnus comme particulièrement typiques ; leur forte typicité en fait d'excellents ambassadeurs de leur type. Quand bien même seraient-ils peu typiques, au regard de certains critères (cas du vin "atypique"), leur positionnement comme tel par le restaurateur les légitimerait, ce qui contribue à l'extension du type. Un intermédiaire ou un client final ne peut retransmettre de la typicité du produit que ce qu'il a lui-même perçu et validé.

Chez RestoParis, le produit stimule l'esprit autant que les sens. Le goût est essentiel, mais peut être plus encore l'origine. Celle-ci mêle quantité d'images que le restaurateur contribue à diffuser, entretenir et former. La part de l'intangible semble se développer avec l'éloignement du terroir. La puissance évocatrice véhiculée par le produit typique semble être un attribut de la typicité et la nature des images une composante de chaque type. Chez RestoVillage, les consommateurs puisent les images *in situ*. Chez les autres clients de VinGoude RestoParis,

---

<sup>466</sup> Cf. Letablier et Nicolas (1994).

ClientNego ou LeCrémier, elles sont offertes après filtrage et enrichissement des acteurs (charisme du chef), des lieux (point de vente cohérent avec une image terroir) et des événements (anniversaire du restaurant ou de mariage).

Pour RestoParis et LeCrémier, une certaine exclusivité dans la distribution du produit donne une valeur significative à celui-ci. Cela peut s'analyser de différentes manières. Pour de nombreux intermédiaires et clients finaux de SC de PEAA de terroir, les produits commercialisés en grande distribution n'ont de leur appellation que le nom. Pour LeCrémier, un producteur qui accepte les prix de la grande distribution ne délivre pas le même produit que celui qui le fournit et *in fine*, le produit offert au consommateur ne peut être que différent. Au-delà des questions d'image et d'emballage, les caractéristiques intrinsèques du produit sont concernées. Savoir choisir un saint-nectaire ou un cantal puis le sur-affiner est essentiel à l'expression de sa typicité. Il s'agit de construire sa typicité au sens de conformité au type. Mais, ce faisant, cela affecte la construction du type lui-même (fondé sur des usages de consommation).

Cette remarque incite à examiner le rôle de la grande distribution. D'une part, sa politique de rotation maximale ne laisse guère de place à des fromages affinés. D'autre part, la puissance de distribution des grandes enseignes et leurs choix stratégiques en MDD terroir amènent les consommateurs à un confinement de leur choix affectant l'identité des types référents. Pour illustrer cela, notons avec Bérard et Marchenay (2004:148) l'absence dans les magasins Casino bressans des crèmes et beurres doux locaux et leur substitution par la crème d'Isigny et le beurre au sel de Guerande. L'omniprésence de ces deux produits dans les MDD terroir tend à faire d'eux les parangons de la crème et du sel typiques. Pourtant, pouvoir être consommé dans sa zone de production et constituer pour les consommateurs locaux leur référence *a priori*, ne seraient-ils pas des éléments de la typicité d'un produit typique ?

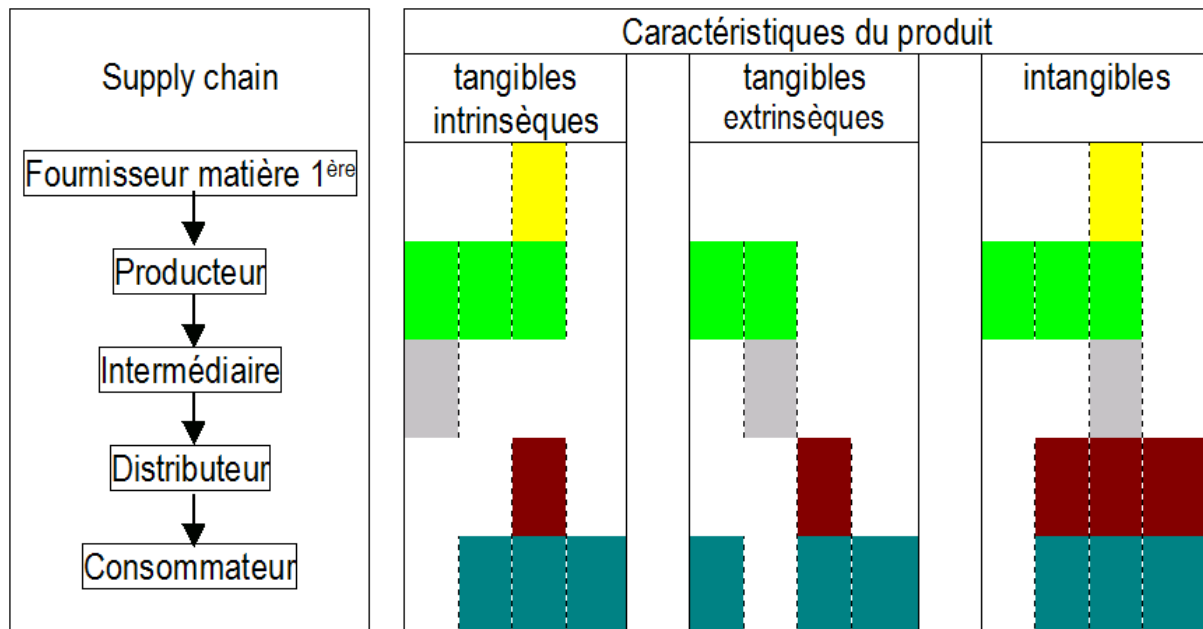
## **2) UN MODELE DE CONSTRUCTION DE LA TYPICITE**

L'analyse des composantes de la typicité et l'étude du rôle des acteurs de sa construction amènent à illustrer la construction de la typicité à partir de la figure 20.

Ce modèle reprend les trois types d'attributs (ou un indicateur de qualité<sup>467</sup>) qui portent la typicité d'un produit et montre comment celle-ci se structure tout au long de la SC. L'importance accordée par les acteurs à chaque attribut est variable (par exemple, le

producteur mettra en avant une série d'attributs mais le grossiste ne retiendra peut être que l'appellation car ses clients la demandent ; le reste lui importe peu). Ainsi, la typicité est construite à chaque niveau de la supply chain en réponse à une double dynamique : recherche de distinction par l'entreprise ; satisfaction du jugement de typicalité du client. Cette construction pilotée par l'amont ou l'aval est partiellement cumulative ; seuls certains éléments de typicité seront valorisés tout au long de la supply chain. La notice technique nationale définissant les critères minimaux à remplir pour l'obtention d'un label gros bovins de boucherie illustrent ces différentes composantes de la typicité et leur importance selon le nœud de la SC<sup>468</sup>.

Figure 20 : Construction de la typicité au fil de la supply chain



Légende : chaque zone colorée symbolise un attribut ou un indicateur de qualité du produit.

L'observation des cas suggère que les facteurs influençant cette construction sont liés notamment : aux caractéristiques de l'entreprise, en particulier sa place au sein de la SC ; à la nature des produits ; à l'histoire des filières ; aux caractéristiques de la supply chain.

L'idée d'une relation producteur-consommateur est donc particulièrement simplificatrice car le consommateur est le plus souvent en fin de chaîne, après une succession d'intermédiaires entre lui et le producteur. Certaines pratiques sont alors très éloignées de la genèse de la

<sup>467</sup> Nous traiterons d'une manière générale par "caractéristique" ou "attribut" ce qui peut être considéré comme un "indicateur" de qualité du produit. La différence entre ces termes est précisée p.125.



typicité selon Letablier et Nicolas (1994) ou des usages décrits passionnément par les ethnologues ; le consommateur n'est plus guère acteur. C'est une lacune que le marketing expérientiel propose d'exploiter (Cova et Cova, 2002). Par ailleurs, l'idéal d'une construction collective de la typicité validée par un groupe humain de référence semble parfois remis en question par des stratégies individuelles.

---

## § 5. CONSTRUCTION DE LA TYPICITE : ENTRE COLLECTIF ET INDIVIDUEL, DIFFERENCIATION ET DISTINCTION

---

La conception classique de la construction de la typicité des produits alimentaires prône une démarche collective validée par un groupe humain de référence. L'observation du cas VinGoude, en particulier, suggère également l'existence de démarches individuelles significatives qui correspondent à une volonté de distinction au sein du collectif.

### A) DYNAMIQUE COLLECTIVE : CIRCONSCRIRE ET AFFINER LA DEFINITION DU TYPE

Si, traditionnellement, les viticulteurs de l'appellation de VinGoude élaborent des vins des trois couleurs, la volonté collective cherche à réduire cette appellation à une partie des rouges. La maîtrise de la singularité constitutive du type ainsi défini sera plus aisée, ainsi que le positionnement stratégique de la filière, mais elle oubliera les usages. La typicité collectivement négociée apparaît ici comme une (re)construction d'un idéal fondé sur une origine interprétée aux lueurs de problématiques actuelles. La démarche de VianCoop conduit également à la définition d'un type mais il ne semble pas qu'il y ait eu reconstruction historique. Il s'est plutôt agi de formaliser des pratiques locales et de se doter des moyens d'en assurer le respect et de les faire valoir auprès des consommateurs (via le label rouge).

Traiter de typicité conduit à s'interroger sur la variabilité intratype. Nos collègues technologues élaborent des taxinomies de plus en plus fines et les légitiment scientifiquement (Rason, Lebcque *et al.*, 2005). Cependant, les sous-types ou nouveaux types proposés ont-ils un sens économique et social ? Malgré l'exemple de l'AOC Clos de Vougeot célèbre pour sa diversité intratype (INAO, 2002), il semble que la tendance de la construction de la typicité est à réduire cette variabilité, afin de défendre la protection de l'indication géographique associée.

---

<sup>468</sup> Cf. notes de bas de page N°396 à 398, p.362-363.

B) DYNAMIQUE INDIVIDUELLE : EXTENSION ET MODIFICATION DU TYPE

Traditionnellement, l'appellation VinGoude ne compte pas des vins de garde. Le développement de tels vins résulte ici d'une problématique individuelle mais n'est possible que par un accroissement de la qualité. Cette démarche individuelle influence la perception de cette appellation par ses clients, et peut susciter une certaine émulation parmi les producteurs de l'appellation. La dynamique collective est essentielle à la genèse de la typicité, mais ce cas montre que les dynamiques individuelles peuvent faire sens et être potentiellement influentes dans une construction de la typicité. Revendiquer le caractère atypique de ses produits tout en utilisant l'appellation suscite aussi l'extension du type correspondant. Ainsi, au sein du collectif, chacun selon sa stratégie participe à la construction du type. Il est donc pertinent de distinguer la stratégie de distinction de l'entreprise de la stratégie de différenciation de la filière. Dans le cas de la saucisse de Morteau, l'extension à la plaine de la zone de fabrication traduit une démarche similaire : le lobbying des industriels de la plaine (Bérard et Marchenay, 2004). La typicité de cette saucisse peut-elle être la même que lorsqu'elle était élaborée exclusivement en zone de montagne par des artisans revendiquant un mode de production non suivi par les industriels ?

Le cas de VianCoop est particulier car il constitue une filière. Cependant, sa dynamique singulière a inspiré au sein du secteur de la viande bovine de nombreux autres labels qui ont décliné leurs propres spécificités. Aujourd'hui, chacun de ces labels rouges doit respecter la *Notice technique définissant les critères minimaux à remplir pour l'obtention d'un label Gros bovins de boucherie*, mais peut aussi exprimer son point de vue sur la mise à jour de cette notice. Dans ce cas, l'extension du type concernera celui de la viande bovine label rouge.

Notons que pour VinGoude comme pour VianCoop, la dynamique individuelle de construction de la typicité se double d'une dynamique collective correspondant au niveau SC. Les membres de l'aval des SC de ces PEAA relaient et complètent la construction qu'elles ont élaborée.

Dans le cas FromCoop, la dynamique individuelle est plutôt involontaire. Un manque de maîtrise technologique conduit à un séchage des fromages qui rend ceux-ci atypiques. Les produits n'étant pas déclassés, il y a donc extension du type. Cela est *a priori* favorable aux concurrents dont les produits sont plus conformes au type, mais rien ne dit que les produits "défectueux" ne puissent trouver un marché. Le cantal se décline en trois maturités fortement distinctes au plan organoleptique : le jeune, l'entre-deux et le vieux. Les colonies d'artisans

sont un défaut sur du saint-nectaire, une nécessité pour le bleu du Velay. La valorisation d'une forme particulière possible du produit ou d'un défaut récurrent par rapport au type n'est pas dans les objectifs de FromCoop mais elle peut constituer une piste pour le développement d'autres produits. Ce qui pourrait constituer les bases d'une distinction de l'entreprise.

Ainsi, l'idéal d'une construction collective de la typicité, expression d'une stratégie de différenciation de filière validée par un groupe humain de référence, laisse place plus ou moins ponctuellement à des constructions individuelles, expression de stratégies de distinction validées et enrichies par des SC spécifiques. La construction collective s'en nourrit ou les bannit. L'atypicité qui *a priori* est un défaut rédhibitoire n'est pourtant pas incompatible avec la notion d'excellence, dès lors qu'elle est cultivée. Elle peut alors être un facteur d'évolution positif du type.

---

## CONCLUSION SECTION 1

---

L'usage de la notion de typicité dans des problématiques de sciences de gestion se confronte à une triple difficulté : la complexité sémantique et la polysémie du terme lui-même et des concepts associés (qualité et terroir notamment) ; sa construction permanente à partir de contributions des sciences de la nature et des sciences sociales et humaines ; la force d'une vision normative dominante sur sa définition.

La notion de typicité est une exclusivité du monde agro-alimentaire qui s'est construite au cours du temps. Apparue initialement dans le cadre restreint des AOC viticoles, elle a fait florès dans un usage étendu à l'ensemble des produits alimentaires dits de terroir. Les apports de la définition proposée par le GII pour en faciliter l'appréhension sont certains mais non dépourvus de limites.

Cette notion revêt une double ambivalence. La première tient à une double définition parfois utilisée confusément : la typicité comme degré de conformité à un type ; la typicité comme ensemble des caractéristiques particulières. La seconde tient au fait que cette notion annonce, selon le cadre de référence, soit une certaine singularité soit une certaine banalité ; l'appartenance et la distinction d'un objet vis-à-vis d'ensembles plus larges sont simultanés. Cela renvoie à la variabilité intertypes ou intratype, et aux imbrications de types. La définition du GII reprend les deux.

L'enquête sur les catégories menée par les philosophes suggère deux conceptions de la catégorisation et, par extrapolation, des notions de type et de typicité. L'une se fonde sur l'existence de conditions nécessaires et suffisantes (CNS) que doivent présenter les membres du type. L'autre se fonde sur un prototype référence auquel se rapporte « l'air de famille » partagé par les membres du type et évalué en terme de typicalité. La définition du GII reprend la première mais l'observation montre que la seconde conception est influente. Faut-il voir alors dans la typicité une typicalité qui doit s'imposer à tous les acteurs, ou simplement l'homologue de la typicalité dans une conception de la catégorisation reposant sur des CNS ?

Classiquement, la typicité d'un produit alimentaire est définie en termes d'origine et de goût, l'un et l'autre se fondant en des caractéristiques intrinsèques tangibles appréhendables par analyse sensorielle. L'observation montre que des caractéristiques tangibles extrinsèques et des caractéristiques intangibles devraient également être systématiquement prises en compte. Elles conditionnent la construction, l'expression et la valorisation de l'authenticité et de l'encastrement social du produit. Ce faisant, le produit chargé des diverses influences de son environnement devient une offre porteuse de distinction.

Les observations montrent par ailleurs que la construction de la typicité ne se limite plus à la conception idéalisée d'une relation producteur-consommateur. Tandis que ce dernier devient parfois un faire valoir, de nombreux acteurs interviennent plus ou moins activement, tout au long des SC. La composition du groupe humain de référence proposée dans la définition de la typicité par le GII ignore le rôle de ces acteurs intermédiaires et clients finaux des SC. Pour le GII, la construction de la typicité des produits est une œuvre collective visant l'homogénéité du type et qui s'achève à la sortie des entreprises qui les élaborent. Cette vision figée et idéalisée des produits et de leurs types semble toute entière tournée vers la légitimation de la protection des indications géographiques (IG). Celle-ci gagnerait pourtant à ne pas négliger les questions d'authenticité, d'encastrement social, de cohérence de la SC, etc. ce qui impliquerait de prendre en compte l'univers existant entre le producteur et le consommateur. Cette réflexion n'est pas une remise en question du principe d'appellation d'origine telle qu'elle est définie dans l'Arrangement de Lisbonne<sup>469</sup>, ou une contribution à la critique de l'origine du produit comme barrière non tarifaire au commerce mondial<sup>470</sup>. Au contraire,

---

<sup>469</sup> Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (1958), [www.wipo.int/treaties/fr/registration/lisbon/index.html](http://www.wipo.int/treaties/fr/registration/lisbon/index.html)

<sup>470</sup> [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/tif\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm)

l'appellation d'origine constitue un cadre stratégique de différenciation au sein duquel chaque entreprise peut se distinguer.

Les dynamiques de construction de la typicité sont nombreuses et la motivation économique tend à l'emporter sur les considérations hédoniques. A différentes étapes de cette section, la pratique de dynamiques collectives a été confirmée avec les démarches de filières bénéficiant de SIQO. Mais il a été montré que, d'une part, des dynamiques individuelles pouvaient s'observer (participation active et directe au sein du collectif; influence indirecte par émulation), et d'autre part que des dynamiques de SC pouvaient constituer un niveau intermédiaire de construction de la typicité.

Au sein de l'espace de la typicité construit collectivement et qui s'interprète comme l'expression d'une stratégie de différenciation de filière, les dynamiques individuelles confortées par des SC spécifiques qui jouent du potentiel de variabilité intertypes (et ce faisant contribue à l'extension du type) s'interprètent comme des expressions de stratégies de distinction. La section suivante approfondit l'étude de la notion de stratégie de distinction et de ses relations avec la construction de la typicité.

## Section 2

# Contribution à la description des stratégies de distinction

---

### INTRODUCTION

---

Différenciation et typicité partagent une ambivalence de même nature car elles renvoient à la fois aux notions de singularité et de similarité. La partie 1 a été montrée que pour affiner la notion de différenciation, celle de distinction était nécessaire, et que les notions de typicité et de typicalité pouvaient être considérées comme complémentaires. Dans les deux cas, au final, il s'agissait de traiter d'une opposition entre un certain degré de singularité et un certain degré de similarités. Les objets étant multi-attributs, il en résulte que ces deux angles de vue sont moins opposés que complémentaires. Ainsi, VinGoude ou VianCoop, par exemple, s'inscrivent dans des filières sous SIQO qui proposent des produits fortement différenciés mais en même temps se différencient de leurs concurrents en tant qu'offre spécifique dont les caractéristiques tangibles et intangibles se révèlent significativement distinctes. Ces deux niveaux de différenciation sont couramment décrits sous la dénomination générique de stratégie de différenciation. Pourtant, comme l'ont fait observer Marchesnay (2001c, 2002a, 2002b, 2003a) et Koenig (2004), cette stratégie générique décrit des cas extrêmement variés, et la palette des stratégies génériques mériterait d'être complétée par le type "stratégie de distinction". Ces deux auteurs mettent l'accent sur les ressources et compétences comme fondement de cette stratégie. Toutefois, pour Koenig, l'offre est différente parce que le système d'offre est différent, elle répond à des attentes distinctes et génère une demande additionnelle. Tandis que pour Marchesnay, l'offre est distinctive parce qu'elle ne se résume pas à un discours marketing.

Nos études de cas ne montrent pas d'exemple de demande additionnelle et les ressources du système d'offre, prises individuellement sont finalement peu différentes de celles auxquelles peuvent accéder les concurrents des entreprises étudiées. En revanche, elles illustrent la construction d'offres distinctives, via la construction de leur typicité, et montrent que l'habileté à combiner les ressources prime sur le caractère particulier de ces ressources particulières. Aussi, nous suggérons de nommer stratégie de distinction celle qui vise d'abord la singularisation, et stratégie de différenciation celle qui consiste à s'inscrire dans une filière

différenciée. Dans une stratégie de différenciation, l'entreprise se positionne sur le marché en considérant son groupe stratégique d'appartenance, en terme de similarités, et celles-ci priment. Dans une stratégie de distinction, l'entreprise tend à se singulariser, en jouant sur ses ressources et compétences distinctives, et celles-ci priment. Pour illustrer la différence et la complémentarité de ces deux approches, la confrontation des deux formulations suivantes est intéressante : l'entreprise produit et vend *du* saint-nectaire AOC ; l'entreprise produit et vend *son* saint-nectaire AOC. Dans le deuxième cas, il ne s'agit pas de n'importe quel saint-nectaire, l'empreinte qu'il porte de l'entreprise n'est ni anodine ni superficielle, et les clients le savent et la reconnaissent comme telle.

Sur un marché où la différenciation est de rigueur, la distinction est un moyen de se faire une place sur la base de ressources et compétences particulières ou/et singularisées. Cela requiert du dirigeant d'entreprise d'identifier ou/et de construire des ressources et leurs combinaisons susceptibles de fonder la distinction. Une multitude de combinaisons est possible pour chaque entreprise, mais elles ne seront distinctives que si les clients, membres de la SC ou consommateurs, les perçoivent et les valorisent comme telles. L'échelle d'analyse pertinente pour étudier une stratégie de différenciation est la filière, alors que pour une stratégie de distinction, l'échelle supply chain est plus appropriée (cela sera affiné dans les points suivants).

Les points suivants affinent l'étude des rapports entre stratégies de distinction et de différenciation. Ils discutent du rôle de divers paramètres dans la définition d'une stratégie de distinction : l'importance du terrain (ressources et compétences de l'entreprise) ; le profil, l'encastrement social et le rôle du dirigeant-entrepreneur ; le prix et les circuits de distribution des produits ; le rôle, l'encastrement social et la coordination des SC ; l'influence de l'environnement. Ce faisant, ils montrent qu'il existe une variété de stratégies de distinction et qu'au cours du temps, l'expression d'une telle stratégie pratiquée par une "même" entreprise varie.

---

## § 1. FACTEURS DE DISTINCTION

---

### A) UNE STRATEGIE DE DISTINCTION PART DU TERRAIN

La lecture de nos quatre études de cas montre que la stratégie de distinction part du terrain, des ressources et des compétences qu'il est possible de mobiliser, et non de l'attractivité d'un

secteur. VianCoop a contribué à la naissance et au développement du marché de la viande bovine sous label rouge. De son côté, la dirigeante de VinGoude, lorsqu'elle a hérité de l'exploitation de ses parents, n'avait pas idée de la renommée actuelle de son vin et de son appellation. Vendre l'exploitation et placer ses capitaux dans un secteur *a priori* plus attractif aurait été alors un choix défendable. Cependant, elle a choisi de rester au pays et de valoriser ses ressources et compétences, à sa manière. Chez FromFam, la démarche est différente mais autant ancrée dans le terrain. Les trois enfants du fondateur ont un métier, un outil de production, des produits renommés et une certaine légitimité, qu'ils exploitent à leur maximum. Ils peuvent être comparés à des fourmis qui vont exploiter toutes les ressources et débouchés locaux jusqu'à leurs limites ; celle d'un début de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de lait et d'une quasi-saturation du marché local. FromCoop est un cas différent. Elle constitue une forme d'extension des entreprises des coopérateurs et sa stratégie dépend fortement des leurs. Elle n'a pas d'objectif global de distinction et son offre peut être considérée comme le standard de l'appellation. En revanche, son existence permet aux coopérateurs d'affiner leurs distinctions propres.

## B) ROLE DES RESSOURCES ET COMPETENCES

Le rôle des ressources physiques (matières premières ; localisation ; terroir ; etc.) est important mais leur caractère distinctif est finalement limité.

La singularité du terroir peut être évoquée (VinGoude, VianCoop, FromCoop) mais son impact semble limité pour trois raisons. La première est que le degré de singularité du terroir est variable. La notion de terroir est absente chez FromFam, mais elle pourra se développer dans le cadre d'une communication adaptée au marché parisien ou éventuellement dans celui d'opérations commerciales destinées aux touristes l'été. A l'extrême, VinGoude revendique un micro-terroir dont elle a l'exclusivité d'exploitation. Mais, rien ne dit que d'autres viticulteurs ne pourraient accéder à des parcelles équivalentes. Entre les deux, VianCoop revendique un terroir dont l'essence est plus un mode d'élevage traditionnel que l'expression d'un sol ou d'une spécificité d'herbage. La seconde raison est que les entreprises ont rarement l'exclusivité de l'exploitation d'un terroir distinctif puisque celui-ci résulte le plus souvent d'une construction collective pour laquelle la dynamique collective et l'histoire comptent autant que l'agrosystème. Aussi, plutôt que d'unicité de la ressource terroir, il serait plus précis d'évoquer sa rareté. En outre, deux niveaux de différenciation peuvent se distinguer plus ou moins nettement : la différenciation de filière qui est construite par le collectif ; la



distinction d'une entreprise et de son offre au sein du cadre de la filière. Le cas VinGoude illustre parfaitement ces deux niveaux de différenciation et l'identification des frontières au-delà desquelles, la distinction est incompatible avec les conditions d'appartenance à la filière. Le cas FromCoop est une illustration complémentaire car la coopérative s'inscrit plutôt dans une démarche de différenciation laissant à ses coopérateurs plus d'espace pour se distinguer autour du standard qu'elle tend à proposer. La troisième raison est que cette rareté et l'importance du terroir reposent autant sur les composantes tangibles de celui-ci que sur le sens qu'il véhicule. En effet, si l'on considère les conditions agronomiques nécessaires à la production de vin, de lait ou de viande, une infime partie des terroirs potentiels sont exploités. Les vins du nouveau monde illustrent à la fois cet immense potentiel de production aux plans agronomique et œnologique et la difficile construction de sens, au plan sociologique.

Cette lecture du rôle des ressources physiques amène à suggérer que ce qui fonde la distinction est d'abord (dans nos cas au moins) une combinaison singulière de ressources et de compétences, elles-mêmes plus ou moins singulières.

### C) ROLE DE L'ENCASTREMENT DU DIRIGEANT

Parmi les facteurs favorisant l'émergence de cette combinaison singulière, l'encastrement du dirigeant<sup>471</sup> ou du président de la coopérative<sup>472</sup> dans le terroir, et par extension celui de l'entreprise, joue un rôle clé. D'une part, il constitue un facteur de légitimité à même de fonder une stratégie de distinction. D'autre part, la connaissance des ressources, des réseaux, de la culture, etc. qu'il offre peut faciliter des choix qui s'avéreront réellement distinctifs. Par exemple : choisir délibérément de valoriser une atypicité (cas VinGoude) ou de construire une typicité autour d'un petit terroir d'élevage (cas VianCoop). Toutefois, cet encastrement facteur de légitimité n'est peut être pas indispensable, au début de l'entreprise tout du moins. C'est ce que laisse supposer l'histoire de RestoVillage (cas VinGoude) où plusieurs chefs se sont succédés, sans avoir su élaborer une combinaison satisfaisante pour valoriser les ressources locales. Deux cas d'entreprises viticoles enquêtés durant le programme SUPPLIERS permettent d'argumenter dans ce sens : VinBio ; VinTrad. Les entrepreneurs respectifs avaient hérité d'un domaine viticole dans une zone d'AOC que leurs parents ou grands-parents avaient exploités en dilettante, à côté d'autres activités agricoles. Abandonnant sa place de secrétaire-comptable dans une administration pour l'une et un poste de technicien

---

<sup>471</sup> VinGoude, FromFam, et VianCoop jusqu'en 1996.

<sup>472</sup> FromCoop et VianCoop depuis 1996.

chez Michelin pour l'autre, ils ont suivi des formations à la viticulture et à l'œnologie et se sont installés. Auparavant, ils vivaient à des centaines de kilomètres de ce terroir qu'ils connaissaient à peine. Aussi, leur légitimité ne tenait qu'à un titre de propriété que la chance leur avait accordé, et à la volonté de relever le défi que ce titre représentait. Mais, en une quinzaine d'années, portés par la passion, ils ont fait leur place. L'une, en valorisant son goût et sa philosophie pour le respect de l'environnement et la recherche d'une nourriture saine, a acquis une grande notoriété dans le mode de l'agriculture biologique et de la biodynamie. L'autre a puisé dans sa rigueur et ses compétences en assurance qualité pour redonner vie au vignoble de ses aïeux et exprimer toujours mieux sa typicité. Dans ces deux cas, l'entrepreneur a été considéré comme un étranger par nombre de ses voisins, et ce n'est que grâce à son habileté à combiner ses compétences personnelles et les ressources du terroir que celui-ci s'est révélé constituer une excellente ressource pour développer une stratégie de distinction. Son parcours personnel en dehors du terroir a été déterminant sur la forme de la distinction élaborée, et ce plus que les caractéristiques du terroir.

Ces derniers exemples permettent d'émettre l'hypothèse qu'un « entrepreneur entreprenant » peut s'établir à peu près n'importe où pour valoriser avec efficacité, efficience ou effectivité selon ses buts, des ressources locales. Il y réussira d'autant mieux qu'il combinera qualités tangibles et sens pour composer son offre.

#### D) LA SUPPLY CHAIN COMME FACTEUR DE DISTINCTION

Le rôle de la SC sur la distinction peut être analysé à trois niveaux : la chaîne d'approvisionnement ; la chaîne de distribution ; la coordination de l'ensemble.

Le cas VianCoop est le plus complet pour analyser le rôle de la SC dans une stratégie de distinction car fournisseurs et clients-distributeurs sont sous contrat. Les éleveurs qui fournissent les bovins labellisés s'engagent à respecter un cahier des charges (dont le respect est contrôlé) qui constitue le fondement matériel de la distinction de l'entreprise et de son offre. Ce ne sont pas n'importe quels animaux qui pourront bénéficier du label détenu par VianCoop. De même, les bouchers qui distribuent cette viande labellisée respectent un cahier des charges définissant et garantissant les conditions d'expression de la typicité du produit. Le boucher n'est pas un banal client, c'est un acteur de la SC qui contribue à la construction de la typicité du produit. VianCoop, qui a conçu le système, le pilote en pleine conscience de la contribution de chaque membre de ses SC à sa valeur et à sa cohérence. Cela distingue significativement son offre de celles d'entreprises comme Charal pour lesquelles seule le

produit en lui-même, résumé pour l'essentiel à sa tendreté et ses qualités gustatives, compte. Le cas VinGoude montre qu'une certaine coordination des SC est possible, en l'absence de contrat. Son choix d'éviter systématiquement toute distribution de ses produits en GMS (d'une manière directe ou indirecte) conduit ses dirigeants à travailler exclusivement avec des clients qui cherchent à se distinguer des GMS. Ce faisant, une certaine cohérence apparaît et rejaillit sur l'offre et l'entreprise dont elle affine la distinction. Dans le cas FromCoop, la chaîne d'approvisionnement et certaines chaînes de distribution sont des facteurs de distinction. En effet, contrairement à ses concurrents artisans, cette coopérative est la seule à pouvoir proposer à la grande distribution une gamme comprenant des fromages fermiers. De plus, cette offre particulière assoit sa légitimité pour accéder à des marchés à l'exportation. Ceux-là, correspondant à une clientèle de consommateurs gastronomes, tendent à la distinguer de ses concurrents. Ainsi, en dépit d'une stratégie globalement peu distinctive, l'entreprise se distingue sur et grâce à certaines SC. Jusqu'à présent les SC de FromFam ne constituent pas de facteur de distinction. En revanche, à moyen terme, dans l'hypothèse d'un accès au marché parisien, sa chaîne d'approvisionnement localisée pourrait devenir facteur de distinction.

Si l'on considère maintenant les clients de ces entreprises, les grossistes, les détaillants et les restaurateurs, il apparaît que leurs SC, composées principalement de leurs chaînes d'approvisionnement est un facteur distinctif extrêmement important. Prenons quelques exemples. Pour RestoVillage, pouvoir proposer les vins de la commune de VinGoude est une composante majeure de son identité. Il ne semble cependant pas dans une situation de dépendance. Pour RestoParis, l'origine régionale du produit est essentielle mais une certaine substituabilité des fournisseurs est possible. Toutefois, celle-ci est limitée car il privilégie la qualité relationnelle avec ses fournisseurs et ses clients connaissent et apprécient le produit. Pour LeCrémier la situation est similaire en terme de substituabilité potentielle des fournisseurs. En revanche, plus que l'origine géographique du produit, c'est la garantie de sa distribution hors GMS qui compte pour lui car elle est garante de sa propre distinction. LeBoucher juge, quant à lui, que son approvisionnement par VianCoop lui apporte toutes les garanties nécessaires à sa distinction : une race à viande renommée ; des carcasses faciles à travailler, avec un bon rendement ; de la viande d'une grande qualité organoleptique ; des animaux issus d'un mode d'élevage traditionnel ; une origine régionale ; des outils communication ; etc. Toutefois, il semble que c'est l'ensemble plus que les composantes de l'offre qui importe ; il pourrait tout aussi bien travailler et commercialiser, dans une même démarche de distinction, de la viande bovine provenant d'un concurrent de VianCoop. Pour

WebTerroir, l'approche semble similaire, à la différence près que l'élément crucial est la possibilité d'établir un lien direct entre les consommateurs et le producteur. L'exemple de HyperMag, enfin, par son approvisionnement en AOC cantal indépendamment de la SC imposée par la centrale d'achat du groupe traduit également une volonté de distinction.

L'analyse de ces cas indique que les SC d'une entreprise et leur coordination constituent un facteur clé de distinction pour une entreprise. La chaîne d'approvisionnement, en tant que source et vecteur de qualités spécifiques pour l'offre, est un facteur de distinction. De même, la chaîne de distribution s'avère un facteur de distinction, dès lors que ses acteurs participent à la cohérence de l'offre en ne dénaturant pas l'offre initiale, voire mieux, en participant à la construction des qualités intrinsèques et extrinsèques de l'offre. La coordination des SC par une entreprise est rare mais apparemment, elle renforce significativement la singularité de l'offre et donc la distinction des acteurs des SC concernées. Des circuits courts tant en amont qu'en aval de l'entreprise facilitent cette coordination.

Les cas VianCoop et VinGoude illustrent, par ailleurs, une certaine substitution de la concurrence interentreprises par une concurrence inter-SC, comme l'indique Christopher (1997).

Une stratégie de distinction naît et se nourrit des interactions du dirigeant et du terrain au travers de combinaisons singulières de ressources, dont la singularité se construit plus qu'elle ne préexiste, et de compétences de l'entreprise. Dans cette interaction, il apparaît que l'encastrement du dirigeant dans le terroir, et par extension celui de l'entreprise, est un facteur de légitimité favorisant l'expression d'une stratégie de distinction liée au terroir. Celle-ci sera d'autant plus forte que l'offre de l'entreprise combinera qualités tangibles du produit et sens de l'offre. Dans cette perspective, chaque acteur de la SC a un rôle à jouer qui *in fine* fait de la supply chain un facteur de distinction. C'est pourquoi, la coordination de la SC pourra asseoir et renforcer la stratégie de distinction de l'entreprise ; la concurrence interentreprises tend alors à glisser vers une concurrence inter SC. Que ce soit au plan des interactions avec le terrain, du choix des combinaisons de ressources et de compétences, ou de la coordination des SC, la dynamique entrepreneuriale du dirigeant est un facteur clé de la stratégie de distinction d'une entreprise.

---

## § 2. DISTINCTION – DIFFÉRENCIATION : UN CONTINUUM EN MOUVEMENT

---

### A) LE CONTINUUM DISTINCTION – DIFFÉRENCIATION

L'origine de nombre de produits se perd dans la nuit des temps. Le fromage, le vin ou la viande sont des produits génériques dont les diverses formes résultent de volontés de différenciation ou/et de conditions particulières de production et de commercialisation. Au cours du temps, à partir de matières premières et de technologies basiques, la variété des produits s'est construite. Aujourd'hui, alors que les entreprises sont confrontées à un marché saturé, la question de la différenciation des offres s'est accentuée au point de voir émerger la notion de distinction.

Dans le domaine des produits alimentaires de qualité, de nombreuses PME agro-alimentaires se sont inscrites dans des filières différenciées. Parmi elles, certaines valorisent un terroir particulier susceptible de singulariser leur offre. Cependant, avec l'intensification de la concurrence et son corollaire la copie des bases de la différence (accessibilité des technologies ; inflation des signes distinctifs<sup>473</sup> ; inflation du nombre de filières utilisant ces signes ; "démocratisation" du commerce des produits par une baisse des prix et la vente en GMS ; développement des MDD de terroir), une sur-différenciation permanente est recherchée par les entreprises. VianCoop a été pendant plusieurs années la seule entreprise à proposer de la viande bovine label rouge. Maintenant, il existe quatre autres filières label rouge valorisant la même race allaitante et quarante autres utilisant d'autres races bovines. La traçabilité qui jadis était une quasi-exclusivité des filières label rouge est devenue obligatoire pour la viande bovine. Ainsi, certains éléments distinctifs deviennent peu à peu des attributs standards. Cela renvoie à l'image d'un continuum entre objets standards et objets hautement différenciés.

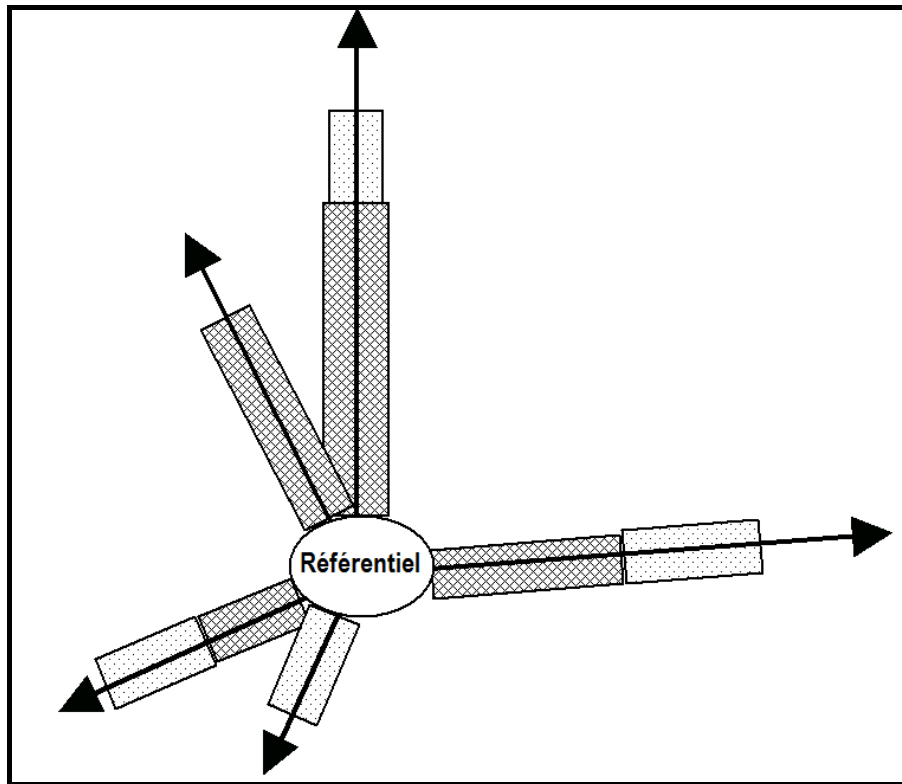
Dans ce continuum, la frontière entre distinction et différenciation est floue et mobile, et la notion de différentiel est fondamentale. Un objet pouvant se différencier de multiples manières, son positionnement relatif par rapport à un autre objet devra être décrit dans un

---

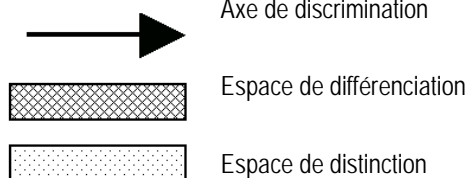
<sup>473</sup> Notamment les marques commerciales et les SIQO. Remarquons que le développement des MDD positionnées terroir pour des produits qui bénéficient de SIQO montre l'inflation des exigences en termes de signes distinctifs. Cette tendance à la labellisation est interprétée différemment au plan de l'analyse du comportement du consommateur : un risque d'indifférence à la qualité (Giraud, 1995a) ; tendance à réduire le sens des divers signes de qualité à une garantie de qualité sanitaire et gustative (Trognon, Lagrange *et al.*, 1999). Au plan de la stratégie de la PE, cela tend à indiquer que si un signe officiel de qualité peut être utile, il n'est ni indispensable, ni suffisant.

espace multidimensionnel (Figure 21). Si l'on place l'objet de référence (le standard) au centre de cet espace, les nuages formés autour de lui par les autres objets appartenant à sa catégorie décriront autant d'axes de discrimination.

Figure 21 : Continuum Distinction - Différenciation



Légende :



Koenig (2004) regroupe les notions de distinction et de différenciation sous celle de démarcation. L'image associée est assez juste dans la mesure où elle sous-entend l'idée d'une marque, d'une empreinte qui joue comme un signal permettant la discrimination des objets sur le marché. Nous préférons cependant la notion globale de discrimination qui traduit mieux la mécanique de séparation d'objets, sans y inclure une notion de valeur<sup>474</sup> et qui place cette mécanique non pas dans les mains de celui qui offre l'objet mais dans celles de ses clients confrontés à une offre pléthorique.

<sup>474</sup> A l'image d'une analyse discriminante en statistique ; nous ne parlons bien évidemment pas de l'acceptation qui rend la discrimination synonyme de ségrégation.

Sur certains axes, deux niveaux de discrimination pourront être discernés selon le sens voulu et perçu de la discrimination. L'espace le plus proche du référentiel comprendra les objets visant une différenciation. C'est-à-dire une différence certaine mais relativement marginale puisqu'il s'agit avant tout de revendiquer l'appartenance à la catégorie définie *a priori* par le référentiel. L'espace le plus éloigné du référentiel comprendra les objets visant un positionnement distinctif. Ces objets revendiquent avant tout une identité propre et constituent potentiellement les futurs standards de nouvelles catégories.

Cette grille de lecture adaptée à la description du positionnement d'une offre permet de décrire la stratégie d'une entreprise, selon qu'elle semble relever plutôt d'une stratégie de différenciation ou plutôt d'une stratégie de distinction.

Si l'on considère la distinction comme l'expression de la singularité inhérente et sublimée de l'entreprise, et la différenciation comme l'expression de sa similarité la plus banale avec d'autres entreprises offrant des biens et services substituables, deux types extrêmes d'entreprises se distinguent : l'artiste ; la copiste. L'artiste produit des œuvres uniques et tend à renouveler son offre, tout en maintenant à chaque fois, au minimum, un je-ne-sais-quoi d'inimitable qui lui est propre et exclusif<sup>475</sup>, et qui fait sens pour ses clients. La copiste imite, avec plus ou moins de rigueur et de talent, un modèle plus ou moins libre de droit. Son offre se différencie souvent par un prix plus faible ou/et d'autres attributs plus ou moins marginaux comme par exemple une marque commerciale ou/et une proximité géographique et sociale avec ses clients. Notons cependant que la reproduction d'un modèle ne rime pas nécessairement avec sous-qualité. En effet, dans le domaine des produits alimentaires, les seuils en deçà desquels les produits sont impropres à la consommation humaine sont les mêmes, que les produits soient premiers prix ou haut de gamme. En outre, parmi les produits premiers prix, certains peuvent se révéler au plan gustatif excellent<sup>476</sup>. Cela amène donc à suggérer que dans le domaine alimentaire, l'origine précise de l'offre, dès lors qu'elle fait sens pour le client, est un facteur clé de distinction.

---

<sup>475</sup> Ce qui même dans le monde de l'art n'est pas évident. Les bleus de Yves Klein (International Klein Blue - IKB) ont un caractère exceptionnel. Le plus souvent les œuvres résultent et participent à de multiples fécondations croisées. Cf. par exemple le cas des œuvres de Picasso et de ses contemporains (Warncke, C.P. et Walther, I.F., 1997, *Pablo Picasso, 1881-1973*, Taschen, 740p).

<sup>476</sup> Le 08/08/05, nous avons dégusté un excellent saint-nectaire acheté en tête de gondole d'un hypermarché. Ce quart de saint-nectaire était vendu sous un film plastique basique étiqueté d'un sigle INAO AOC sur fond blanc, d'une mention « offre spéciale » sur fond orangé et d'une étiquette portant les mentions légales et la marque de l'enseigne. Aucune information n'indiquait son origine exacte (!), pas la moindre indication sur son producteur-affineur, hormis peut-être un code-à-barres indéchiffrable.

Entre les deux extrêmes du continuum distinction - différenciation, l'artiste et la copiste, se trouvent la plupart des entreprises. Le caractère distinctif ou différencié d'une stratégie est donc tendanciel. Les deux exemples suivants illustrent cela. FromCoop a par exemple globalement une stratégie de différenciation même si, sous certains angles, elle se distingue significativement de ses concurrents (la seule à pouvoir offrir à des centrales d'achat des fromages fermiers de son appellation). A l'inverse, VinGoude a poussé sa distinction au point où, ses produits étant en passe de sortir du référentiel, ses dirigeants s'interrogent sur les moyens de rester dans le référentiel. Ces exemples seront affinés et complétés dans la section suivante qui traite de l'influence de l'environnement de l'entreprise sur sa stratégie et l'apparence de celle-ci.

## B) TRAJECTOIRES STRATEGIQUES AU SEIN DU CONTINUUM DISTINCTION - DIFFERENCIATION

Au sein de ce continuum, il importe pour le positionnement de l'entreprise que le différentiel entre son offre et celles de ses concurrents fasse sens et qu'il soit maintenu. Cependant, l'environnement est mouvant. D'une part, le regard du collectif (ensemble des entreprises offrant des produits appartenant à la même catégorie), des clients ou/et des consommateurs sur les éléments distinctifs de l'offre peut évoluer. Cela peut conforter ou non l'entreprise dans sa stratégie, mais aussi lui ouvrir de nouvelles pistes de distinction. D'autre part, l'évolution de l'offre concurrente peut réduire le différentiel en copiant des attributs considérés comme distinctifs. Ce faisant, ceux-là perdent leur caractère distinctif.

Ainsi, au cours du temps, le résultat d'une stratégie peut évoluer affectant de fait son apparence distinctive ou différenciée. La distinction des acteurs et de leur offre apparaît donc comme une construction permanente soumise à une double dynamique, celle des attentes du marché et de l'offre concurrente, et celle de la volonté de l'entrepreneur. L'étude des trajectoires<sup>477</sup> des PEAA de nos cas l'illustre sous divers aspects, infirmant au passage l'hypothèse de stabilité du positionnement acquis (Figure 22).

### **1) CAS FROMFAM**

Au cours des vingt dernières années, l'offre de FromFam, *per se*, a peu évolué et peut être considérée comme un standard local. Compte tenu de l'évolution du marché vers des attentes

---

<sup>477</sup> Lewkovicz (1991:245) définit une trajectoire stratégique « comme la succession à travers le temps des différentes séquences stratégiques qu'a connues l'entreprise ».



croissantes en termes de produits à caractère local, le niveau de différenciation-distinction de cette offre s'est accrue. Enfin, dans la perspective d'une commercialisation de ses produits sur le marché parisien, FromFam entend faire valoir activement son origine pour se distinguer.

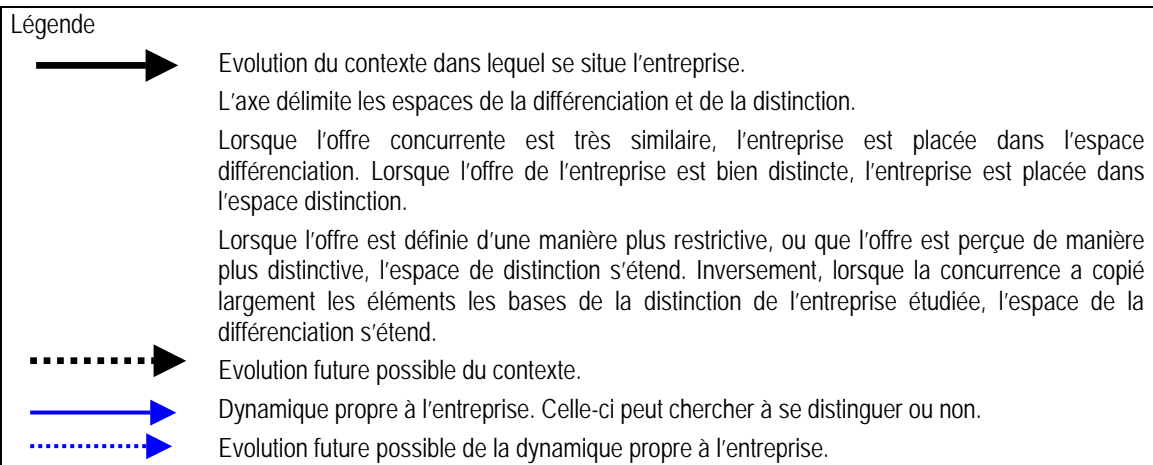
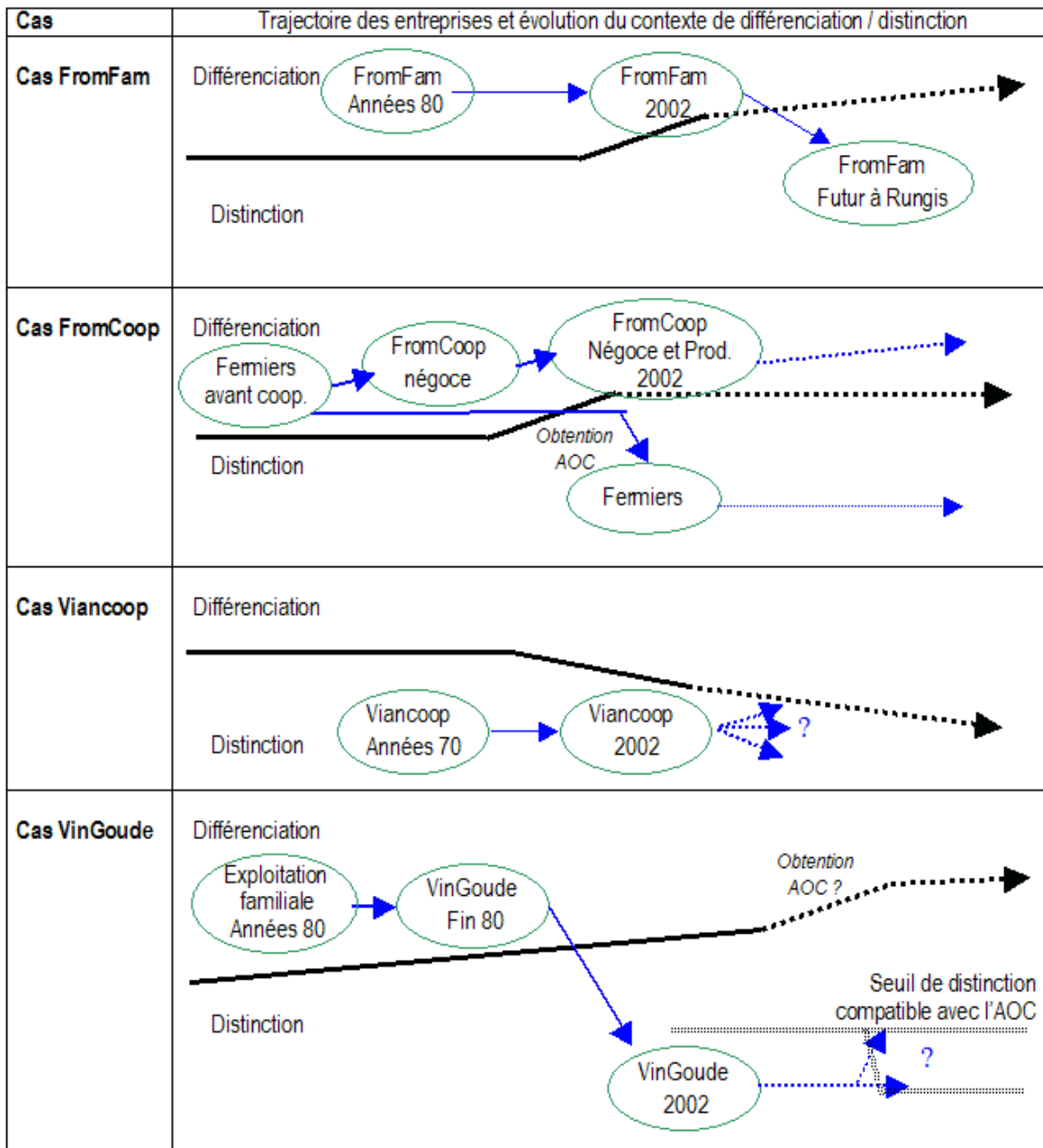
## **2) CAS FROMCOOP**

Avant la création de leur coopérative, les producteurs fermiers élaborent globalement le même produit qu'ils commercialisent d'une manière très similaire. La création de FromCoop leur permet d'accéder à des marchés éloignés. Ainsi revendus, la touche personnelle de chaque producteur tend à s'estomper. Puis vient l'obtention de l'AOC qui accroît le caractère distinctif du produit et limite le nombre de producteurs pouvant l'élaborer. Pour répondre à des contraintes logistiques, FromCoop se lance dans la production artisanale de fromages, dont de l'AOC. De ce fait, elle accentue le caractère distinctif de l'offre individuelle des producteurs fermiers. Cela peut être interprété comme un moyen utilisé par les fermiers pour maîtriser l'entrée d'un concurrent (compte tenu de l'attractivité du marché) par son contrôle. Enfin, en développant sa gamme avec des produits standards, FromCoop vise la réduction de ses coûts, sans chercher à se distinguer vraiment.

## **3) CAS VIANCOOP**

Dans les années 70, en tant que pionnier du label rouge, VianCoop s'est délibérément inscrite dans une stratégie de distinction. Au cours des trente dernières années, la coopérative a enrichi son offre avec d'autres produits label rouge et des produits issus de l'agriculture biologique, mais globalement, son offre n'a pas fondamentalement changé. Par contre, le marché de la viande a très fortement évolué (labels rouges concurrents, traçabilité obligatoire, etc.) entraînant de fait une baisse relative de la distinction de son offre. Confronté à la question de la croissance, le maintien d'une stratégie distinctive n'est pas évident. Le développement de la vente directe serait une issue positive, tandis que l'entrée en GMS avec l'espoir (utopique) de ne travailler qu'en direct magasin, conduirait de fait à un amenuisement significatif de sa distinction. Il s'agirait même d'un glissement d'une stratégie de distinction à une stratégie de différenciation puisqu'elle abandonnerait, pour une part significative de son offre, un élément fondamental de sa distinction qui réside dans une commercialisation en circuits courts et une quasi-absence de la grande distribution.

Figure 22 : Trajectoires stratégiques au sein du continuum distinction - différenciation



#### 4) CAS VINGOUDE

Dans les années 60-70, le vin produit dans la région de VinGoude ne se distinguait guère par sa qualité. Dans la petite région de VinGoude, et tout particulièrement dans son village, des vigneronns ont cependant cru aux qualités de leur terroir et ont cherché à améliorer la qualité de leurs vins. Au début des années 80, l'exploitation agricole familiale de VinGoude est en polyculture élevage et sa production viticole est peu différenciée. L'héritière et son conjoint, cumulant des compétences en marketing et en viticulture-œnologie, créent VinGoude et développent une stratégie de distinction poussée. Si poussée qu'une partie de leur production apparaît comme sortant du cadre de l'AOC qui tend à se préciser. Tant que l'AOC n'est pas officialisée par décret, une partie de la distinction de l'entreprise et de son offre joue sur son atypicité. VinGoude souhaite que la définition finale de l'AOC soit suffisamment large pour intégrer son offre et défend cette position auprès des instances collectives de l'AOC. Toutefois, ses dirigeants savent que si l'AOC était décrétée sans que leurs pratiques soient validées, ils seraient probablement obligés d'infléchir leur degré de distinction et de chercher d'autres pistes pour se distinguer.

#### C) LA CONSTRUCTION D'UN TYPE : UNE STRATEGIE DE DISTINCTION

Les cas VianCoop et FromFam montrent qu'encore de nos jours, une entreprise, même petite, peut construire un produit qui fait figure de type.

La stratégie de VianCoop correspond clairement à une démarche de distinction recherchant la non-reproductibilité de ses produits grâce à des choix techniques (label rouge) et économiques contraignants (limitation de la croissance). Les acteurs se font plaisir tout en dégageant un revenu qui les satisfait.<sup>478</sup> Bien qu'elle cherchait à singulariser son offre, celle-ci restait identifiée comme de la viande bovine haut de gamme. Aujourd'hui, trente ans après, ses concurrents ont intégré la plupart de ses anciens facteurs distinctifs. La singularité de ses produits repose, pour l'essentiel, sur une zone de production limitée dont elle a seule le droit d'utiliser le nom en raison de son IGP.

Le cas de FromFam est particulier. Elle domine son marché local où ses produits sont omniprésents quel que soit le canal de distribution. Son produit constitue le modèle de son type et la construction de celui-ci ne semble pas résulter d'une volonté de distinction ou de différenciation. Il s'agit d'une production ancienne simplement poursuivie puisqu'elle

marchait, pourrait-on dire. Cette PEAA ne cherche pas à différencier ou distinguer son offre puisque la concurrence est relativement faible. Son projet d'accéder à des marchés éloignés (MIN de Rungis) est une nouvelle étape de croissance. Il s'agit en quelque sorte d'exporter son produit au-delà des frontières historiques de son territoire de consommation. La dirigeante et son frère (responsable de la production) perçoivent l'usage local et traditionnel de la consommation de leur produit. Cependant, ils ne semblent pas percevoir celui-ci comme un produit local, typique chargé de valeur d'authenticité et de terroir. La communication se réduit à une étiquette simple, pas de convocation de l'histoire ou du terroir, il s'agit d'un produit ordinaire ; consommé au quotidien, sans chichis. Le projet de le commercialiser à un grossiste de Rungis pourrait en revanche chercher à revendiquer son origine... dans une démarche de distinction affirmée.

Les cas du fromage Lavort<sup>479</sup> ou des blousons Langlitz<sup>480</sup> qui constituent chacun des types, méritent d'être mentionnés car leurs créateurs sont des nouveaux entrants dans l'industrie. D'emblée, ils se sont positionnés avec des produits fortement différents de ceux du marché et ont cultivé ces différences avec une volonté de distinction. Les ressources utilisées étant peu distinctives en elles-mêmes, le rôle du dirigeant a été déterminant. Ici encore, la distinction résulte moins de la singularité des ressources que de la créativité du dirigeant et de sa capacité à la faire valoir.

Ainsi, le caractère différencié ou distinctif de la stratégie d'une entreprise se construit au cours du temps, a une apparence évolutive, est tendanciel et le fruit d'une combinaison entre évolution de l'environnement et volonté de l'entrepreneur. Cette dernière peut d'ailleurs influencer l'environnement de l'entreprise, y compris dans le cadre de PEAA, comme le

---

<sup>478</sup> Le cas de la Coopérative viticole de Glane dans le Lot présente des similarités avec VianCoop (Lagrange et Trognon, 1995c).

<sup>479</sup> Fromage de brebis conçu et développé par un ancien conseiller agricole de la chambre d'agriculture du Puy-de-Dôme (département où il n'y a pas de traduction fromagère au lait de brebis). Ce fromage typé a rapidement conquis les plateaux de grands restaurateurs. Lors de son installation, M. Beaumont gérait l'élevage et la fromagerie. Depuis quelques années, il a abandonné l'élevage pour se concentrer sur la production et la commercialisation. Cf. Lemaître (1995b) et Enquête SUPPLIERS 2002.

<sup>480</sup> Ce cas n'est pas agro-alimentaire mais intéressant en terme de construction d'un type. Ross Langlitz est un ancien pilote de moto qui a conçu un blouson en cuir. A l'origine, c'était pour lui-même, puis il en a fait pour ses amis, etc.. Solidité, design, unicité (sur mesure), rareté, les acteurs qui l'ont porté ont contribué à sa renommée internationale. Malgré l'offre de copies, les acheteurs, quel que soit leur prestige, patientent plusieurs mois avant d'avoir leur authentique Langlitz. Son créateur comme ses successeurs (depuis 1989) n'ont jamais souhaité accroître la production ; l'entreprise comptait 15 salariés en 1989 (Cova et Cova, 2001:84-86).

Si l'on assimile un artiste peintre à une TPE, on peut avancer que Monet (dont le tableau *Impression soleil levant* est à l'origine du mot impressionnisme), Picasso, Kandinsky, etc., au-delà de leur style, ont su engendrer la construction de types (Guiton et Trognon, 1990).

montrent VianCoop et VinGoude. VianCoop, en tant que pionnier du label rouge, a inspiré nombre d'autres labels rouges en viande bovine. VinGoude a lancé la pratique de l'élevage de vins de garde dans sa commune et milite en faveur de l'intégration de vins monocépages dans la définition du projet de la future AOC.

La volonté de l'entrepreneur est donc primordiale pour une stratégie de distinction dépassant les apparences. D'ailleurs, cette dénomination devrait être réservée aux seules stratégies qui visent effectivement à distinguer significativement l'essentiel de leur offre. La notion d'une distinction appliquée à l'"essentiel" de l'offre d'une entreprise sous-entend qu'une partie de cette offre est peu différenciée sur le marché, soit parce qu'elle ne possède pas d'attributs distinctifs (le complément de gamme de FromCoop) soit parce que ceux-là ne sont pas communiqués (partie non labellisée des animaux issus d'un élevage en système label rouge ; carcasse ou partie de carcasse labellisée mais non vendue avec un étiquetage indiquant le label<sup>481</sup>). Lorsque cette partie est marginale ou constitue un sous-produit, ou encore qu'elle assure à l'entreprise des conditions matérielles lui permettant d'exercer son activité principale d'une manière distinctive, elle ne remet pas en question le caractère distinctif de la stratégie de l'entreprise. Dans cette perspective, parmi nos quatre cas, VianCoop, VinGoude et les fermiers coopérateurs de FromCoop suivent une telle stratégie. Celle-ci pourrait également, à moyen terme, s'observer chez FromFam, suite à une expérience sur le marché parisien. En revanche actuellement, ni FromFam ni FromCoop ne semblent suivre une stratégie de distinction. Par ailleurs, à moyen terme, si VianCoop développe une offre moins différenciée destinée à la grande distribution, l'importance que prendra celle-ci pourra traduire un glissement effectif vers une stratégie de différenciation. Ce constat soulève la question du rapport entre stratégie de distinction et croissance de l'entreprise.

---

<sup>481</sup> VianCoop vend une partie de ses avants de bovin labellisés à BonSteak et celui-ci ne mentionne pas le label sur steak hachés. Il s'agit là d'un cas où les avants peuvent être considérés comme un sous-produit de la production de morceaux nobles. Parfois cependant, c'est l'animal intégral qui sort du circuit de commercialisation sous label pour, par exemple, être exporté d'une manière indifférenciée avec le commun des agneaux (Cas des agneaux fermiers du Quercy vendus en Espagne entre 1989 et 1991 – Lagrange et Trognon, 1995b).

---

### § 3. STRATEGIES DE DISTINCTION ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

---

#### A) UNE STRATEGIE DE DISTINCTION N'INTERDIT PAS LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

En choisissant de commercialiser leurs fromages via FromCoop pour assurer la croissance de leur activité, les fermiers coopérateurs ont accepté de réduire pour ces fromages une part de leur distinction : affinage des fromages moins maîtrisé ; absence de contact direct avec les consommateurs ; vente en GMS. En assumant la volonté de croissance de ses coopérateurs, FromCoop a dû trouver des opportunités d'économies d'échelles. Elle a ainsi développé une production de fromages AOC artisanaux et d'autres fromages peu différenciés. VianCoop, face à la baisse tendancielle du nombre de bouchers et à la (nouvelle) volonté de croissance des coopérateurs, envisage d'entrer en grande distribution. Si cela arrivait, elle perdrait probablement un élément essentiel de sa distinction. A l'inverse, VinGoude joue de sa petite taille pour valoriser au mieux sa production via des clients en phase avec ses aspirations à la distinction.

Ces cas tendraient donc à montrer que la propension à suivre une stratégie de distinction est liée à la taille de l'entreprise et à ses aspirations à la croissance. Cependant, VianCoop, qui suit encore une stratégie de distinction, est beaucoup plus "grande" que FromCoop, et celle-ci semble affirmer un comportement distinctif à l'exportation. Aussi, bien que les plus petites entreprises semblent disposer de conditions préférentielles pour développer des stratégies de distinction, la croissance ne leur est pas interdite. Toutefois, celle-ci devra se réaliser en assurant les conditions de conservation du caractère distinctif de l'offre, voire de son renforcement. Nos observations suggèrent l'existence de deux types de marchés assurant de telles conditions de croissance (Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004a) : un marché de masse segmenté ; un marché où un certain lien de proximité est maintenu.

#### B) STRATEGIES DE DISTINCTION SUR UN MARCHE DE MASSE SEGMENTE

Si l'on observe l'évolution des marchés du vin, du riz, et de la viande<sup>482</sup> par exemple, et d'une manière générale le développement des productions sous SIQO, il semble que le marché

---

<sup>482</sup> Lagrange, Briand *et al.* (1999) note pour les vins que sur les 30 dernières années, la production AOC a doublé et sa part relative dans la production totale de vins français est passée de 15 % à 43 %. Sirieix (1998:127) note

alimentaire courant peut être visé. Bien que saturée, une partie de l'espace occupé par une offre très peu différenciée peut se voir convertie par une offre de plus en plus distinctive. Le prix de vente sera alors un paramètre important à maîtriser. FromFam, à qui il ne manquerait peut être que le besoin de se distinguer pour faire valoir sa distinction, est ici un cas très intéressant. Cette entreprise offre, en effet, des produits perçus et payés localement comme courants, pourtant ils se distinguent réellement de la majorité des fromages provenant d'autres régions. C'est peut-être cela aussi le propre d'un produit typique : courant ici ; rare ailleurs. Dans cette situation, nul besoin alors de SC spécifiques pour maximiser la valorisation du produit, tous les circuits de distribution conduisant le produit jusque dans les mains des consommateurs locaux sont bons. En outre, les produits qui sont élaborés à partir de matières premières somme toute banales, peuvent présenter un prix de vente abordable pour les consommateurs tout en procurant au chef d'entreprise des résultats économiques qu'il jugera satisfaisants.

Le cas de l'entreprise Platcuisa<sup>483</sup> peut illustrer cette forme de stratégie de distinction. Cette PEAA (25 salariés, 1,5 M€ de CA) régionale élabore des plats cuisinés régionaux qu'elle commercialise principalement en grande distribution. Elle se distingue par des produits à image régionale forte, un réel savoir-faire gastronomique et une marque ancienne disposant d'une notoriété qui assure sa légitimité de représentant de la cuisine régionale. Au plan du marché de son principal produit, en tant que spécialité régionale, son niveau de distinction est probablement plus faible que celui de plus petites entreprises locales. Mais auprès de ses clients, en particulier ceux auxquels ne peuvent accéder ses petits concurrents, notamment les GMS, son offre se présente comme fortement typée. PlatCuisa conduit donc une stratégie de distinction qui s'appuie sur la typicité de son offre. En outre, sa participation très active à la démarche de qualification du plat cuisiné régional (via une CCP et une IGP), montre que cette stratégie est intimement liée à la construction de la typicité du produit. Ce cas est également intéressant car il montre un entrepreneur dont le comportement est aux frontières du type managérial et une entreprise de type PME dénaturée (SA, assurance qualité, TIC et logistique de pointe, approche SC, etc.). Pour décrire cela, Torrès (1998a) et Messeghem (1998) évoquent une dénaturation de la PME. Mais, dans la mesure où l'organisation tend à ressembler à celle d'une grande entreprise, cette forme de grande entreprise "miniature" ne traduirait-elle pas plutôt une dénaturation de l'idée de la grande entreprise ?

---

pour le riz une forte segmentation du marché et une forte différenciation des produits. Dans le domaine de la viande de boucherie, la multiplication des labels rouge et des CCP illustre la même tendance.

Ces exemples (FromFam et Platcuisa), montrent ainsi qu'une stratégie de distinction n'exclut pas les SC passant par la grande distribution, qu'elle n'implique pas nécessairement des tarifs de ventes caractéristiques des épiceries fines, et qu'elle peut s'observer chez des PEAA présentant une certaine "dénaturation". Dans cette configuration répondant à un marché de masse segmenté, le sens véhiculé par le produit typique, composant clé de la distinction de l'offre, est cependant significativement affaibli. Il sera en revanche exalté sur des marchés où une certaine proximité existe entre producteur et consommateurs.

### C) STRATEGIES DE DISTINCTION EN CIRCUITS DE DISTRIBUTION ENCASTRES

Les stratégies de VinGoude et de VianCoop sont différentes de celle de Platcuisa et correspondent le plus précisément à l'idée que l'on peut se faire d'une stratégie de distinction. Leur offre en effet incorpore à un très haut niveau leur identité propre (source clé de leur distinction) et celle-ci est largement accessible aux consommateurs. Cela est possible grâce à un mode de commercialisation, en vente directe ou en circuits courts, qui maintient un certain niveau de proximité entre le producteur et les consommateurs de ses produits.

A la boucherie de l'abattoir de VianCoop et plus encore au caveau de VinGoude, car ce sont les dirigeants qui vendent leurs produits, les consommateurs ont directement et pleinement accès aux produits dans leur contexte de production. Lorsque les produits sont vendus en circuits courts, les membres de leurs SC assurent ce lien de proximité. Restaurateurs et détaillants savent parler des produits et de leur origine (terroir, histoire, producteur, etc.) et incorporer leur contribution à l'offre sans la dénaturer. Les relations qui se tissent entre les acteurs économiques donnent à l'offre une valeur particulière ; on comprend d'ailleurs que dans cette situation, l'offre ne se réduit pas au produit *per se*, aussi typique soit-il.

La notion d'encastrement social permet de saisir ce phénomène. La construction de la typicité des produits en tant qu'expression d'une stratégie de distinction procède en effet du principe d'encastrement. Elle pourra donc se former en s'appuyant sur les trois pôles d'encastrement (structurel, institutionnel formel et culturel). L'observation et l'étude de l'encastrement social des produits alimentaires au travers de SC particulières ont également été abordées par d'autres auteurs. Marsden, Banks *et al.* (2000:435), en particulier, défendent l'idée que dans le domaine agro-alimentaire « *the uniqueness and distinctiveness at the place of production needs to be matched and articulated forward through to the point of consumption* » et que cela

---

<sup>483</sup> Présenté dans Lagrange, Trognon et Dessaux (2004a:29-39). Cf. résumé en Annexe 8.



peut être assuré par des SC courtes. Leur définition des SC courtes ne s'intéresse ni au nombre de séquences fournisseur-client ni à la distance géographique qui séparent le producteur du consommateur. Pour eux, une telle SC se définit par sa capacité à permettre au produit d'atteindre le consommateur « avec de l'information intégrée » (*Op. cit.*, p425). Autrement dit, l'information qui concerne le produit est délivrée au consommateur au moment où celui-ci l'achète, au travers de l'étiquetage ou d'une communication particulière sur le lieu de vente. Et, cela permet au consommateur, en pleine confiance, d'établir des connections et des associations avec l'origine du produit, et, potentiellement, avec les valeurs des personnes impliquées et les méthodes de productions employées. Marsden, Banks *et al.* distinguent trois principaux types de SC courtes. Le premier type est le "face-à-face" qui correspond en fait à la vente directe car ils y intègrent le commerce électronique. Le second met l'accent sur une "proximité spatiale" et correspond à des magasins localisés dans la région dont l'offre est destinée à des consommateurs avertis. Le dernier renvoie à des points de vente hors région (notion de SC "géographiquement étendue") où les produits, étant destinés à des consommateurs qui peuvent n'avoir d'expérience ni de la région ni de ses produits, doivent incorporer une information détaillée sur leur origine (valeur et sens). Il ne s'agit cependant pas d'un banal étiquetage tel que peuvent l'utiliser des SC concurrentes à « caractère industriel ». Pour ces auteurs, la caractéristique commune des SC courtes réside dans l'importance qu'elles donnent à la relation entre le producteur et le consommateur, et le rôle de ces relations (pratiques relationnelles) dans la construction de la valeur et du sens, plutôt que de s'arrêter aux considérations techniques du produit. *In fine*, l'encastrement social du produit fonde sa rareté sur le marché.

Ainsi, comme l'illustre VianCoop, un certain niveau de croissance est possible sur des marchés desservis par des circuits de distribution encastres. De plus, de nouvelles opportunités sont apparues avec le développement du commerce électronique (*Cf.* WebTerroir cas VianCoop) et l'ouverture des frontières (*Cf.* cas FromCoop). Mais est-ce finalement ce que souhaitent les dirigeants de ces entreprises ? Si l'on s'en réfère aux cas VinGoude et VianCoop (durant les trente premières années de son existence sous la direction de son fondateur) la réponse est négative. Ces chefs d'entreprises sont plutôt de type PIC entreprenant, et la croissance de leur entreprise apparaît plus comme une résultante à maîtriser qu'un objectif premier. En outre, ce souci de maîtrise de la croissance s'observe chez leurs clients. Enfin, bien que relativement tolérant, l'encastrement culturel lui préfère la petitesse

des organisations qu'elle tend à magnifier (Cf. discours de RestoParis ou de LeCrémier, cas VinGoude par exemple).

Une stratégie de distinction n'interdit pas la croissance de l'entreprise mais ses débouchés, la cohérence de l'encastrement et les buts de l'entrepreneur la limitent. Deux marchés distincts, peuvent être envisagés : un marché de masse segmenté ; un marché encastéré. Dans le premier cas, la distinction se présente plutôt comme un positionnement relatif aux offres concurrentes. Le potentiel de croissance y est le plus fort et attirera donc plutôt des dirigeants de type CAP. Dans le second, la distinction s'aborde plutôt *per se*, comme expression d'une unicité. Les dirigeants seront plutôt de type PIC entreprenant pour qui la croissance est d'abord une résultante à maîtriser. Dans les deux cas, les prix pratiqués ne correspondent pas systématiquement au haut de gamme mais sont généralement élevés. Comparativement, le degré de distinction de l'offre proposée dans le premier cas est globalement moins important que dans le second car son sens est moins développé, faute d'une proximité producteur – consommateurs qui l'enrichit. Les circuits courts, en particulier la vente directe, restent à privilégier pour développer une stratégie de distinction.

---

#### §4. DISTINCTION, TYPICITE ET COORDINATION DE LA SUPPLY CHAIN

---

Cette recherche montre que, dans le cadre d'une stratégie de distinction reposant sur la construction de la typicité, le terroir apparaît comme un axe structurant du management stratégique de l'entreprise. Il ne se résume pas à un simple argument au service du marketing mix comme tendaient à le montrer les résultats de Falques et Rémaud (2002). Par ailleurs, la notion de terroirisation proposée par Rémaud (2002) pour décrire certaines entreprises de terroir peut être utilement affinée par une analyse en termes d'encastrement social. Qu'elle concerne le produit d'une manière directe (dimension culturelle du terroir) ou indirecte, au travers de l'encastrement de l'entreprise, de la SC et du chef d'entreprise, la question de l'encastrement est intimement liée à la construction de la typicité de l'offre de l'entreprise et donc à sa stratégie.

La reconnaissance d'une possible construction de la typicité des produits tout long de la SC amène à intégrer une réflexion SC dans la stratégie de distinction. La maîtrise de la contribution des membres de ses SC à la construction de la typicité de ses produits échappe en grande partie à l'entreprise. Elle échappe largement aussi au collectif qui, dans le cadre d'une

AOC par exemple, en définit les contours, dans une stratégie de différenciation de la filière. Dans ce domaine VianCoop semble, parmi nos cas, un pionnier. La contractualisation entre les acteurs de la SC autour d'un cahier des charges définissant les caractéristiques du produit (d'une manière intrinsèque et extrinsèque) et le rôle de chaque participant est une garantie de maîtrise de la qualité générale du produit, y compris de sa typicité. Il s'agit là d'une réelle coordination de la SC (le seul exemple parmi nos quatre cas) qui conforte et étend la stratégie de distinction de l'entreprise. L'attention que VinGoude porte au choix<sup>484</sup> de ses clients s'inscrit dans une approche similaire. Outre la crainte de subir une relation de dépendance avec la grande distribution, ses dirigeants ne souhaitent pas voir leurs produits sous-valorisés par un statut de produit d'appel, et ses clients traditionnels ne l'apprécieraient pas. La coordination de la construction de la typicité tout au long de la SC apparaît donc comme une piste importante de la stratégie de l'entreprise.

Nombre de fournisseurs de matières premières et de producteurs agro-alimentaires se plaignent d'une inéquitable redistribution de la valeur ajoutée au sein de la filière ou/et d'une insuffisante rémunération de leur activité. Une solution fréquente à cette situation d'insatisfaction est d'intégrer l'aval de la filière, c'est-à-dire les fonctions de transformation ou/et distribution de leurs produits. Bien que des résultats satisfaisants pour les entrepreneurs soient possibles, au plan de l'évolution historique du secteur agro-alimentaire, cela ressemble à une certaine régression. Les résultats de notre recherche suggèrent une piste complémentaire qui passe par la coordination de la SC. Dans cette approche, l'entreprise n'intègre pas nécessairement l'aval ou l'amont de la SC, mais s'intéressant à l'origine précise des matières premières et à la destination précise de ses produits, elle devient en mesure de valoriser plus largement ses ressources. Cet intérêt qui se manifeste à différents degrés permet à l'entreprise d'identifier ou de construire les attributs de ses produits qui sont peu ou pas valorisés et des SC susceptibles de les valoriser et de les affiner. Ce faisant, il y a construction de la typicité des produits correspondants. Cette approche permet de comprendre que des livreurs de lait, même localisés en zone d'AOC, dès lors qu'ils ne s'intéressent pas à l'usage de leur produit, se placent dans une situation de fournisseurs de produit indifférencié. Leur légitimité à réclamer une part de valeur ajoutée supplémentaire par rapport au prix moyen national du litre de lait est donc faible en dépit de ressources que l'on pourrait considérer comme rares et spécifiques (cas d'éleveurs laitiers dans le Cantal par exemple). L'exemple de VianCoop en viande bovine montre que face à cette situation, une coordination de la SC sans intégration de

---

<sup>484</sup> Légalement en France, le refus de vendre est interdit (sauf cas d'interdiction de vente aux mineurs).

la filière peut être réalisée, grâce à une structure coopérative qui joue le rôle de pivot du réseau. Il ne s'agit toutefois pas d'une panacée. Le cas de FromCoop, qui n'est pas un exemple de gigantisme, peut en effet être cité pour rappeler le risque de dilution de la responsabilité individuelle dans le collectif. La coordination des SC par les PEAA de statut privé que nous avons étudiés reste peu développée. Il s'agit plutôt pour ces entreprises de la recherche d'une certaine maîtrise du flux de leurs produits : éviter les GMS pour VinGoude ; être à peu près partout pour FromFam. Cependant, dans les deux cas, elles peuvent défendre leur singularité. Toutefois, l'intégration de la filière semble contraignante pour les deux entreprises. VinGoude se plaint de la disponibilité permanente qu'exige la vente directe. FromFam a abandonné la production laitière, son premier métier, et sous-traite de plus en plus la fonction logistique.

La notion de coordination de la SC soulève la question de son mode de formation et de sa gestion. Le cas de VianCoop plaide pour la contractualisation, celui de VinGoude pour les relations humaines verbales. Dans les deux cas, l'enjeu est la confiance réciproques des acteurs, qu'il s'agisse de la fourniture au client du produit attendu, ou de son exploitation par le client d'une manière qui ne satisferait pas le fournisseur. Si l'on considère l'hypothèse de concurrence pure et parfaite<sup>485</sup>, les mécanismes du marché fondés sur les prix et la rationalité maximisatrice des agents économiques (approche selon la théorie néo-classique) rendraient absurde la recherche de telles coordinations. Pourtant, elles s'observent.

La nouvelle économie institutionnelle et l'économie des conventions proposent des approches pour étudier la coordination entre acteurs. Selon les auteurs, elles sont alternatives (Gomez P.-Y. et Marion, 1997) ou cousines (Marchesnay, 1997a, 2001a). Toutefois, les travaux dans le domaine agro-alimentaire confirment leur proximité. Ainsi, par exemple, dans une approche conventionnelle, Sylvander (1995) s'intéresse à la dimension institutionnelle de la coordination, et Valceschini (1993) note que l'économie contractuelle « *constitue un arrangement conventionnel dont le but est, selon des termes empruntés à Brousseau (1991), d'une part de "réaliser de la valeur" grâce à un comportement coopératif entre des producteurs (agricoles et industriels), d'autre part de partager la "quasi-rente composite"* »

---

<sup>485</sup> Les hypothèses sous-jacentes sont : atomicité des agents et aucun d'entre eux ne peut, à lui seul, influencer la formation du prix (la concentration de l'aval, voire de l'amont –cas FromFam-, remettent en question cette hypothèse) ; homogénéité des produits garantissant leur totale substituabilité (l'hypothèse de typicité des produits est contradictoire) ; aucune réglementation n'empêche acheteurs et vendeurs de s'exprimer librement (l'existence de zone d'AOC et d'identités géographiques protégées tend à limiter cette condition) ; les facteurs sont parfaitement mobiles (les AOC sont un contre-exemple) ; l'information est complète, transparente et

*ainsi créée* ». Ces deux approches théoriques partagent les hypothèses de rationalité limitée des agents (H.A. Simon) et d'incertitude du cadre dans lequel se déroulent les actions humaines.

La première aborde la coordination sous l'angle de la transaction et suppose l'existence de modes d'arrangements alternatifs susceptibles de piloter ces transactions. Celles-ci prennent la forme de contrats<sup>486</sup> qui permettent de réduire l'incertitude. Les trois modes d'arrangements sont les marchés, l'organisation (l'entreprise) et les formes dites "hybrides" (un réseau coordonné, filière ou SC, constitue une forme hybride). Cette approche suppose l'existence d'arrangements institutionnels<sup>487</sup>, de règles du jeu dépassant les logiques individuelles (Ménard, 2000). La seconde, située aux frontières de l'économie et de la sociologie, aborde la coordination sous l'angle de la convention. Une convention est « *le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte* » (Gomez P.Y., 1997:67). Elle empêche chacun de douter du comportement des autres en signalant que la norme est respectée. Cependant, les acteurs ne sont pas tenus d'y adhérer. A la différence de l'approche transactionnelle, l'économie des conventions considère que celles-ci ne sont pas nécessairement formelles, explicites ou contractuelles. Divers types de conventions existent qui fondent la coordination des acteurs. Dans le domaine agro-alimentaire, Sylvander (1995), s'appuyant sur Boltanski et Thévenot (1987), en distingue quatre types renvoyant respectivement à quatre manières de définir la qualité d'un produit. La *coordination industrielle* se fonde sur des standards, des règles objectivées, dont le respect est contrôlable et contrôlé. La *coordination domestique* repose sur des relations de confiance durable entre les acteurs, et envers les produits, qui se nourrissent d'expériences antérieures et de liens de proximité. La *coordination civique* résulte de la structuration des relations économiques des acteurs sur la base de leur adhésion à « *un corps de principes collectifs* ». La *coordination*

---

accessible à tous (quand bien même le serait-elle -ce que l'observation d'asymétries entre acheteur et vendeur contredit-, les capacités cognitives des acteurs sont limitées).

<sup>486</sup> L'NEI se distingue de la théorie des contrats en considérant que : les contrats sont incomplets (cela est dû à la rationalité limitée des agents et à leur comportement opportuniste) ; les règles du jeu sont fixées par des arrangements institutionnels qui dépassent les logiques individuelles (Ménard, 2000).

<sup>487</sup> « Par institutions, on entendra *un ensemble de règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques, sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont guère de prise, pour l'essentiel, dans le court et le moyen terme. Du point de vue économique, ces règles visent à définir les conditions dans lesquelles les choix individuels ou collectifs, d'allocation et d'utilisation des ressources pourront s'effectuer* ». (Ménard, 1995:15).

*marchande* repose sur le fonctionnement du marché, « *les acteurs sont en mesure d'évaluer directement la qualité des biens échangés lors de la transaction* ». Il montre alors que le label rouge relève d'une « *convention composite industrielle-marchande* », et que l'AOC fait plutôt appel à une coordination domestique mais que la coordination civique est sollicitée. Toutefois, selon les produits, la dimension industrielle peut devenir importante. Dans une communication plus récente (Sylvander, Schieb-Bienfait *et al.*, 2005:5), il repère ces « *conventions par le croisement entre la spécificité des ressources (et des produits), c'est à dire notamment leur non-reproductibilité (ressources spécifiques versus standard) et la plus ou moins grande généralité des marchés (marchés génériques versus dédiés)* », et note que si certaines entreprises<sup>488</sup> s'inscrivent clairement dans un mode « pur », certaines relèvent d'un mode mixte.

Le cas de la filière constituée par les SC de VianCoop peut être abordé opportunément selon l'approche transactionnelle. Ici, la coordination par l'outil label rouge ne relève pas d'une forme de collusion mais vise à renforcer la crédibilité du signal de qualité<sup>489</sup> (Raynaud et Valceschini, 2001)<sup>490</sup> auprès des consommateurs mais aussi des membres de la filière. Cependant, ce cas montre au travers des relations entre LeBoucher et VianCoop qu'au contrat (que l'on peut considérer comme l'expression d'une convention industrielle) s'ajoute une dimension relationnelle non contractuelle que la notion de convention domestique permet d'aborder. Cette relation est renforcée par la proximité entre les acteurs permise par des circuits de distribution courts. Les acteurs de l'aval (bouchers, restaurateurs) pourraient choisir d'appartenir à une autre filière label rouge, mais leur expérience positive de ce réseau, sous l'angle à la fois du contrat et des relations interindividuelles, les en dissuade.

Le cas de VinGoude interroge en particulier sur la place des individus-entreprises dans la dynamique collective de coordination. Il montre tout d'abord la fragilité de la coordination civique, dès lors que des acteurs éprouvent le besoin de se démarquer. Il illustre ensuite que dans l'espace de la coordination domestique globale<sup>491</sup> (au sein de la filière dans son

---

<sup>488</sup> Dans ces deux articles, les acteurs se coordonnent autour de la définition de la qualité de leurs produits selon leur cadre de référence, label rouge, AOC, Agriculture Biologique ou produits fermiers.

<sup>489</sup> Valceschini (2000:490) entend par signal de qualité : « *un résumé d'information (une connaissance synthétique ou un concentré de savoir) qui se concrétise par l'affichage sur le produit d'un logo, d'un sigle, d'un nom ou encore d'une mention valorisante relativement à une ou plusieurs caractéristiques d'un produit qui ne sont pas directement visibles à l'achat, voire à l'usage et que l'offre peut à un stade ou à un autre, contrôler* ».

<sup>490</sup> Une première version de ce papier sous le titre "quality control and competition policy" a été présentée au colloque annuel de l'European Association of Law and Economics, 4-6 Septembre 1997, Barcelone.

<sup>491</sup> On notera ici qu'à l'instar de la construction de la typicité qui se rapporte en général à un produit-catégorie, la notion de coordination domestique concerne l'ensemble des acteurs d'une filière relativement à la qualification d'un produit-catégorie.

ensemble), la PEAA peut se distinguer par son offre (au-delà du seul produit) autour de laquelle se forme une coordination domestique impliquant les seuls membres de sa SC. Enfin, il décrit une situation conflictuelle lorsqu'un acteur tend à se trouver exclu du collectif par l'évolution de la convention. En effet, VinGoude, qui s'inscrit historiquement dans une approche filière AOVDQS où la coordination domestique prédomine, risque de pâtir du développement d'une coordination industrielle dont elle dénie la méthode et les résultats émergents. Par ailleurs, de la même manière qu'on évoque un produit-catégorie lorsqu'il est question de typicité (dans la littérature), la notion de coordination domestique se rapporte généralement à celle de l'ensemble des acteurs d'une filière pour la qualification d'un produit-catégorie. Ce cas montre également que l'encastrement de l'entreprise dans le terroir et son respect d'une certaine éthique de la production sont déterminants dans le contrat moral, tacite, qui s'établit entre elle et ses clients.

Ces études de cas suggèrent qu'une stratégie de distinction doit d'abord s'ancrer dans une convention de type domestique, reflet d'une dynamique de SC. C'est d'ailleurs dans ce cadre que pourront s'exprimer le mieux les facettes non marchandes de l'offre qui, paradoxalement, accroissent la valeur de celle-ci. Une convention domestique, simple reflet d'une dynamique de filière, place ses acteurs dans un cadre de différenciation vis-à-vis des autres filières, non de distinction. Une telle convention constitue toutefois, pour des produits typiques bénéficiant d'un SIQO, le fondement de l'encastrement social territorial du produit et de l'entreprise. Elle est donc essentielle. Par ailleurs, les entreprises pourront s'appuyer utilement sur un cadre contractuel ou une convention industrielle (auxquels peuvent prétendre des PEAA comme l'illustre VianCoop) pour renforcer la crédibilité du signal de qualité de leurs produits, objectiver leur distinction et renforcer la coordination au sein de leurs SC.

---

## CONCLUSION SECTION 2

---

La première Partie de ce document a montré que la notion de stratégie de distinction permet de décrire des stratégies d'entreprise que l'approche par le positionnement ne permet pas de distinguer. Deux conceptions de cette stratégie ont été identifiées : celle de Koenig (2004) et celle de Marchesnay (2001c, 2002a, 2002b, 2003a). Toutes deux prennent en compte la nature des ressources comme facteur de distinction, mais seule celle de Marchesnay s'inscrit dans une approche entrepreneuriale de l'Approche Fondée sur les Ressources. C'est aussi dans cette perspective que s'inscrit notre recherche.

Cette section qui s'appuie sur l'analyse de nos études de cas, s'est interrogée sur les facteurs de distinction des PEAA, les formes de la distinction, ses rapports avec la différenciation, et ses conséquences sur la dynamique de l'entreprise (croissance, réseau).

Quatre facteurs clés d'une stratégie de distinction ont été identifiés et discutés. La dynamique entrepreneuriale du dirigeant apparaît comme le principal facteur clé de la stratégie de distinction d'une entreprise. Le rôle de l'entrepreneur est déterminant car celui-ci imprime sa marque et son dynamisme à son entreprise, il évalue ses ressources et compétences et est responsable de leurs combinaisons et leur valorisation via le choix de SC. La dénomination "stratégie de distinction" devrait d'ailleurs être réservée aux seules stratégies visant effectivement à distinguer significativement l'essentiel de leur offre. L'entrepreneur est aussi un être social et son encastrement personnel dans le territoire peut influencer ses choix stratégiques. Alors que la filière est l'espace de la différenciation, la SC est celui de la distinction. Le choix et la coordination des chaînes d'approvisionnement et de distribution apparaissent comme deux autres facteurs clés d'une stratégie de distinction. La prise de conscience de la SC permet son exploitation et notamment de déplacer une partie de la concurrence interentreprises vers une concurrence inter-SC. La reconnaissance d'une possible construction de la typicité des produits, tout long de la SC, conforte l'intérêt d'intégrer une réflexion SC dans la stratégie de distinction. La maîtrise de la contribution des membres de ses SC à la construction de la typicité de ses produits échappe en grande partie à l'entreprise. Aussi, la coordination de la construction de la typicité tout au long de la SC apparaît comme une piste stratégique importante. La distinction de l'entreprise et de son offre pourra alors ainsi se nourrir de la distinction de ses SC et des membres de celles-ci. Dans le domaine des produits alimentaires typiques, la chaîne d'approvisionnement fait l'objet d'une forte attention car elle garantit l'origine des produits. Une attention toute aussi forte semble également recommandée à l'égard de la chaîne de distribution qui conditionne la pleine valorisation de l'origine des produits. Dans cette perspective, la plupart des canaux de distribution, y compris les GMS, peuvent satisfaire une stratégie de distinction à certaines conditions : permettre la conservation d'une proximité entre producteur et consommateur, un encastrement suffisant, ou/et d'assurer l'expression de l'identité propre de l'offre de la PEAA. Le quatrième facteur clé d'une stratégie de distinction réside dans la singularité des ressources et compétences de l'entreprise. Les ressources sont rarement singulières, en elles-mêmes, aussi il appartient à



l'entreprise (plus précisément à l'entrepreneur<sup>492</sup>) de les valoriser ainsi. Dans le domaine des produits alimentaires typiques, cela passe par la contribution de l'entreprise à la construction collective de la typicité du produit-type, et à son travail personnel pour, en interne élaborer une offre distinctive, et en externe faire valoir celle-ci grâce à un choix judicieux de SC et à leur coordination. Notons ici que l'origine précise de l'offre, dès lors qu'elle fait sens pour le client, agit comme un facteur de distinction. Pour ces quatre facteurs de distinction, la notion d'encastrement est importante (encastrement du produit, de l'entrepreneur, de l'entreprise, de ses SC). Elle est à associer dans une certaine mesure à l'idée de convention domestique qui implique un ciment de relations non marchandes entre les acteurs économiques. Elle n'exclut cependant pas des relations contractuelles (relevant de conventions industrielles), même dans des SC courtes, pour renforcer la crédibilité du signal de qualité de leurs produits, objectiver leur distinction et renforcer la coordination au sein de leurs SC.

Distinction et différenciation forment les deux pôles d'un continuum qui se décline en autant d'axes qu'il y a d'attributs de différenciation pour un objet. La distinction d'une entreprise (ou celle de son offre) a donc un caractère composite et tendanciel. Soumis à l'évolution de la volonté de l'entrepreneur, des compétences de l'entreprise et de l'environnement, le caractère distinctif d'une stratégie peut évoluer. Des trajectoires d'entreprises peuvent ainsi se dessiner au cours du temps et montrer une érosion ou un renforcement du caractère distinctif de l'entreprise et de son offre. L'important dans une démarche de distinction est de maintenir un différentiel permanent avec son référentiel. Pour une entreprise, la stratégie de différenciation consiste à s'inscrire dans une filière différenciée, à identifier son groupe stratégique, et à se positionner en privilégiant la recherche de similarités (facteurs de différenciation de la filière au sein du marché global). Une stratégie de distinction part des ressources et compétences de l'entreprise et vise d'abord un certain degré de singularisation au sein d'une filière ou d'un groupe. Pour cela, elle valorise l'idiosyncrasie de l'entreprise fruit d'une combinaison particulière de ressources et compétences. Deux types de stratégies de distinction s'observent selon le marché visé : une *distinction-positionnement* lorsqu'il s'agit d'approvisionner des marchés de masse segmentés où la concurrence par la différenciation est dominante ; une *distinction-encastrement* lorsqu'il s'agit de proposer une offre singulière via des SC encadrées. Dans les deux cas, un certain niveau de croissance est envisageable, mais les stratégies de distinction semblent plutôt spécifiques aux PE. La raison principale (outre le cas

---

<sup>492</sup> « A l'instar de Sisley qui persuadait un paysan que la neige était bien rose ("regardez bien...") l'entrepreneur "voit" des opportunités, là où "les autres" ne perçoivent rien » (Marchesnay, 2004a).

de ressources distinctives limitées) tient à la maîtrise de SC assurant à l'offre un degré de distinction suffisant lorsque les volumes s'accroissent. Dans tous les cas, des SC courtes seront à privilégier.

Nos études de cas amènent à discuter les propositions de Rastoin et Vissac-Charles (1999) relatives aux entreprises de terroir. La variété des pratiques stratégiques des PEAA<sup>493</sup> étudiées montre une certaine hétérogénéité au sein du groupe stratégique correspondant, et la fragilité de FromCoop (qui apparaît pourtant proche de l'EdT modèle) tend à relativiser les critères de performance de ce groupe. La mutualisation des coûts marketing « *pour convaincre les consommateurs que le produit de terroir est bien unique* » que les auteurs préconisent (*ibid.*, p.191) peut s'analyser comme une démarche de différenciation filière qui vise des marchés de masse segmentés. L'approche en termes de stratégie de distinction suggère que cette mutualisation doit être complétée par une démarche individuelle, ou/et de SC, pour que soit incorporée et maintenue dans chaque offre une trace significative de l'identité propre de la PEAA (producteur). Elle suggère également que les marchés desservis par des SC encadrées sont particulièrement adaptés à l'offre distinctive des PE de terroir. Sur ces marchés, le marketing et les démarches collectives restent pertinents dans la mesure où ils sont cohérents avec l'authenticité de l'offre et la renforcent. Ces études de cas semblent par ailleurs contredire les résultats de Falques et Rémaud (2002) en montrant que le terroir constitue un axe structurant du management stratégique de l'entreprise et qu'il ne se résume pas à un simple argument au service du marketing mix. Enfin, elles suggèrent que l'encastrement local du produit, de l'entreprise et de l'entrepreneur apparaît comme une spécificité de l'EdT. Cette idée d'encastrement est en phase avec la notion de gestion de proximité proposée par Torrès (2003a).

---

<sup>493</sup> FromFam, FromCoop, VianCoop, VinGoude ainsi que Platcuisa.

## Conclusion chapitre 2

En s'appuyant sur les études de cas présentées dans le chapitre précédent, ce chapitre a réexaminé les notions de typicité, de différenciation et de distinction ainsi que leurs relations.

La notion de typicité est doublement ambivalente. Elle exprime soit une conformité à un type soit un ensemble des caractéristiques particulières, et dans les deux cas elle exprime une certaine distinction ou une certaine appartenance à un type. Catégoriser n'est pas une opération neutre, elle s'attache à une vision du monde. Soit, elle suppose l'existence de conditions nécessaires et suffisantes que tout membre du type doit présenter, soit elle se fonde sur un "air de famille" que les membres du type partagent avec le prototype. Sur ces alternatives, les conceptions classiques de la typicité ne sont pas toujours claires. Par ailleurs, typicité et typicalité paraissent de plus en plus synonymiques. L'étude des composantes de la typicité distingue trois types de caractéristiques selon leur nature intrinsèques tangibles, tangibles extrinsèques ou intangibles. Ainsi abordé, le produit prend la dimension d'une offre. L'origine et le goût, composantes essentielles de la typicité, peuvent être exprimées d'une manière complémentaire par ces trois types de caractéristiques. Selon le nœud de la SC, les attributs tangibles et intangibles peuvent varier, la typicité se construit ainsi tout au long de la SC. Au travers de la cohérence de la construction ou/et de la valorisation du produit par les membres d'une SC, l'authenticité et l'encastrement social du produit s'affirment et enrichissent la typicité du produit.

La construction de la typicité d'un produit alimentaire se présente à la fois comme moyen et résultante d'une stratégie de différenciation de filière mais également de stratégies de distinction d'entreprises et de leurs SC. Au plan collectif, elle agit comme une bannière, signal de reconnaissance du groupe pour ses membres et pour les autres, elle implique des ressources, des compétences et des règles communes qui distinguent ses membres de tout autre individu. L'homogénéité est un but mais, une certaine variabilité est tolérée, mieux elle est parfois reconnue et valorisée. Dans tous les cas, elle réduit l'autonomie des entreprises qui forment le collectif. L'idéal pour un tel collectif ne serait-il pas une union totale pour ne plus former qu'une seule entreprise, comme l'illustre VianCoop ? L'observation montre cependant que les dirigeants d'entreprises aspirent à une certaine autonomie. Aussi, dans l'espace de la typicité construit collectivement, certains vont chercher à développer, construire et affirmer leur singularité (par une combinaison personnelle des ressources et compétences de leur

entreprise) au sein du collectif et face au marché dans son ensemble. Ces entreprises suivent alors une stratégie de distinction.

Distinction et différenciation forment les deux pôles tendanciels d'un continuum de discrimination. La différenciation se construit par la recherche d'une certaine similarité de positionnement autour d'un référentiel. La distinction, à l'inverse, se construit par la recherche d'une distanciation, d'une singularisation vis-à-vis d'un référentiel. Elle vise à maintenir un différentiel permanent avec son référentiel. La distinction d'une entreprise est composite et soumise à l'évolution de la volonté de l'entrepreneur, des compétences de l'entreprise et de l'environnement. L'analyse en termes de groupe stratégique permet d'étudier la première, pour la seconde en revanche l'analyse doit être individualisée.

Une stratégie de distinction repose sur quatre facteurs clés : la dynamique entrepreneuriale du dirigeant, le choix et la coordination des chaînes d'approvisionnement et de distribution (ce qui suppose la prise de conscience de ce réseau), une combinaison singulière de ressources et compétences rares. L'encastrement social de ces quatre facteurs accroît leur importance. Il est à rapprocher de la notion de "convention domestique" qui implique un ciment de relations non marchandes entre les acteurs économiques. Cela n'exclut cependant pas d'éventuelles relations contractuelles venant renforcer la crédibilité d'un SIQO, objectiver la distinction de l'entreprise et renforcer la coordination au sein de ses SC. Deux types de stratégies de distinction s'observent selon le marché visé : une *distinction-positionnement* valorisée par des marchés de masse segmentés ; une *distinction-encastrement* valorisée par des marchés encastés. Bien qu'elles permettent une croissance de l'entreprise, les stratégies de distinction semblent être une spécificité des PE et requérir des SC courtes.

La variété des stratégies pratiquées par les entreprises de terroir étudiées remet en question l'idée d'une certaine homogénéité des comportements que suggère la notion de groupe stratégique. Elle relativise, par ailleurs, les critères de performance du groupe des entreprises de terroir. En revanche, ce groupe n'est pas remis en question. Les entreprises le composant exploitent en effet des ressources qui tiennent leurs spécificités du terroir (agrosystème ou simple concept marketing). En cela, le terroir apparaît comme un axe structurant du management stratégique de ces entreprises.

## Conclusion Partie 3

Cette dernière Partie se propose d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche explicitée par les Parties précédentes : *comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ?*

Le terrain de cette recherche est celui des PEAA de terroir localisées dans une région rurale dite en difficulté. Les comportements des entreprises ont été étudiés dans le cadre de trois filières produits distinctes (fromage, vin, viande bovine) et de SC variées (ultra-courtes, courtes, longues ; circuits traditionnels ou via Internet). Quatre cas réels de PEAA de terroir et de leurs SC ont été produits. Pour trois d'entre eux, un SIQO est utilisé. Au total, ces cas manipulent les données d'une vingtaine d'entreprises pour la plupart petites et localisées dans le Massif central.

Les résultats issus de cette recherche se composent des études de cas et de leurs analyses. Quatre études de cas ont été élaborées : VinGoude, une SARL viticole qui revendique l'atypicité d'une partie de sa production ; FromFam, une fromagerie en SARL dont les produits à la fois courants et typiques localement sont présents chez la quasi-totalité des distributeurs locaux ; FromCoop une coopérative de vente de fromages AOC dotée d'un atelier de transformation qui maîtrise difficilement sa croissance et rencontre de fortes contraintes logistiques ; VianCoop une SICA d'abattage, de transformation et de commercialisation de viande label rouge à IGP en circuits courts et encadrés.

Les analyses verticales et horizontales de ces cas, enrichies par une mise à jour de la revue de la bibliographie sur la typicité, ont été développées autour des notions de typicité et de stratégie de distinction, conformément à notre problématique de recherche. Concernant la notion de typicité, il a été montré : ses ambivalences ; l'importance des notions d'authenticité et d'encastrement social pour la décrire ; qu'elle repose sur des caractéristiques tangibles (internes et externes) et intangibles dont la prise en compte peut affiner sa construction ; que sa construction ne se réduisait pas seulement à une dynamique collective animée par un groupe humain de référence. Par ailleurs, l'étude de la construction de la typicité résultant de dynamiques individuelles a permis d'étudier diverses formes de stratégies de distinction qui ne peuvent se confondre avec une stratégie de différenciation. Quatre caractéristiques

permettent de cerner la notion de stratégie de distinction. Tout d'abord, si elle peut s'inscrire dans une démarche collective de différenciation de filière, elle est individuelle par essence. Elle cherche toutefois, à être relayée et confortée par une dynamique de filière. Dans cette perspective, elle s'appuie sur quatre facteurs clés, dont l'encastrement social accroît l'importance : la dynamique entrepreneuriale du dirigeant, le choix et la coordination des chaînes d'approvisionnement et de distribution, une combinaison singulière de ressources et de compétences rares. Par ailleurs, elle semble privilégier des SC courtes car celles-ci assurent la proximité nécessaire entre les acteurs pour que la distinction fasse pleinement sens. Enfin, en raison de la croissance limitée qu'elle autorise, elle semble constituer une spécificité des PE.

Ce réexamen de la notion de typicité et l'étude de celle de stratégie de distinction ont structuré l'argumentation de notre thèse. Ainsi, si la construction de la typicité d'un produit alimentaire peut s'observer comme moyen et résultante d'une stratégie de différenciation de filière, elle est aussi un vecteur de distinction pour les petites entreprises agro-alimentaires. En effet, grâce à une combinaison singulière et idiosyncratique de ses ressources et compétences, alliée à des choix judicieux de SC, la petite entreprise peut contribuer à la construction de la typicité du produit qu'elle élabore et, ce faisant, se distinguer de ses concurrents moins talentueux ou moins motivés par la revendication de leur singularité. *La construction de la typicité d'un produit alimentaire apparaît alors également à la fois comme moyen et résultante de stratégies de distinction de petites entreprises et de leurs SC.*

# Conclusion générale

---

La recherche présentée dans ce document résulte de notre participation, depuis une dizaine d'années, en tant que chargé d'études, aux travaux de l'unité de recherche "Typicité des Produits Alimentaires" de l'ENITA de Clermont-Fd. Parmi ces travaux, le programme de recherche européen SUPPLIERS (2001-2003) a eu un rôle clé en tant que cadre méthodologique et support empirique. C'est en effet suite à des enquêtes de PEAA réalisées dans ce programme que la problématique de cette recherche a émergé, et à partir des matériaux empiriques collectés que ses résultats ont été produits. Pour conclure la présentation de cette recherche, sa problématique, son raisonnement et sa méthodologie seront rappelés, puis ses principaux apports résumés et enfin, ses limites et perspectives évoquées.

## **1) PROBLEMATIQUE, LOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La construction de cette recherche doctorale de nature constructiviste, abductive et qualitative, se résume en quatre temps forts : la compilation pour le futur doctorant de connaissances théoriques et d'expériences empiriques ; l'observation par le doctorant de données empiriques difficiles à interpréter compte tenu de son bagage théorique ; un questionnement renouvelé de la littérature et des observations le conduisant à la formulation de la question de recherche et de son idée directrice ; l'approfondissement de l'analyse et la mise en forme des résultats.

En reprenant la chronologie des trois premières étapes, la formulation de la problématique peut se résumer de la manière suivante.

### ***a) Considérant dans un premier temps :***

- la PEAA comme : une entreprise de moins de 50 salariés, ancrée dans le local au travers de relations de proximité et de confiance avec ses fournisseurs et clients, dont les activités concourent à l'accomplissement de la fonction alimentation, et dont la dynamique stratégique est fortement marquée par le profil et les aspirations de son dirigeant.

- La stratégie de différenciation comme : une notion issue de l'économie industrielle, développée par l'école du positionnement, qui vise à positionner l'entreprise en s'interrogeant d'abord sur les opportunités de marché, puis en proposant une offre globalement similaire à celle des concurrents ; la différenciation vise un positionnement relatif.
- La typicité d'un produit alimentaire comme : une synthèse, synonyme de qualité et de terroir, des attributs distinctifs du produit se résumant essentiellement au goût et à l'origine.
- La typicalité d'un objet comme : le degré d'appartenance de cet objet à une catégorie.
- La construction de la typicité comme : une construction sociale abordée au plan de la filière, résumée à une relation producteurs-consommateurs où le producteur révèle (ou en tout cas finalise) la typicité du produit, et le consommateur la reconnaît et en assure la réputation.
- La filière comme : un réseau méso-économique comprenant un ensemble d'acteurs, dont éventuellement une ou plusieurs PEAA, organisés autour de la production et de la distribution d'un produit-catégorie.
- La supply chain d'une PEAA comme : un réseau constitué par les entreprises qui participent à la chaîne d'approvisionnement et de distribution de cette PEAA.

***b1) observant, d'après les discours de dirigeants de PEAA (recueillis lors d'entretiens semi-directifs), que :***

- un distributeur semble participer à la construction de la typicité (en amont par l'influence sur le producteur et en aval par le discours qu'elle peut tenir sur le produit auprès de ses clients) et reconnaître une certaine importance aux caractéristiques extrinsèques du produit et une forte variabilité au sein d'un type (Mme D. caviste: « *C'est d'ailleurs mon fils qui est à l'origine de ce second vin, il lui a toujours conseillé de faire un vin de qualité supérieure, c'est la belle bouteille là-bas [sur le présentoir] »*).
- un négociant en vin ignore la typicité d'une AOC et traite celle-ci comme une simple marque, ce qui interroge sur les dimensions intangibles du produit (M. V., « *Le Cahors n'a pas de spécificité particulière. C'est une appellation comme un Bergerac. Il n'y a pas de spécificité particulière. C'est la dénomination Cahors, le Cahors qui est demandé »*).
- un viticulteur revendique le caractère atypique d'une partie de son vignoble et l'élaboration de vins atypiques de leur appellation (Cas VinGoude) ; cherche à se



démarrer significativement des autres producteurs tandis que la construction de la différenciation de son appellation s'affirme avec son évolution vers l'AOC.

***b2) le cadre théorique initial a été interrogé notamment ainsi :***

- la typicité d'un produit ne reposerait-elle pas aussi sur des attributs tangibles extrinsèques ?
- l'origine est-elle seulement l'autre face du goût typique qu'elle confère ; autrement dit, la dimension intangible de la typicité se réduit-elle à la réputation de l'appellation en tant que garantie d'usages locaux, loyaux et constants ?
- si l'on considère la démarche collective de construction d'une AOC, il apparaît qu'elle consiste à définir les conditions d'une forte typicalité à laquelle est censée se conformer l'offre de chaque producteur. Dans ces conditions, qu'apporte la notion de typicité ?
- comment un produit ouvertement et significativement "atypique" au sein de son "type", peut-il rester dans ce "type" ? autrement dit, comment définir le domaine d'extension d'un type ?
- la relation producteur-consommateur est-elle suffisante pour décrire la construction de la typicité d'un produit alimentaire ?
- la construction de typicité ne s'effectuerait-elle pas tout au long de la SC ?
- est-il pertinent d'aborder comme une forme de stratégie de différenciation, une stratégie de sur-différenciation, s'appuyant sur une combinaison singulière de ressources et de compétences, au sein d'un marché fortement différencié ?

***c1) la littérature a été requestionnée et a permis d'identifier :***

- une approche théorique de la stratégie d'entreprise alternative à l'école du positionnement, l'Approche Fondée sur les Ressources (AFR), à partir de laquelle on peut définir, avec Marchesnay, la stratégie de distinction. L'approche entrepreneuriale de l'AFR privilégie l'analyse interne de l'entreprise et considère que la combinaison singulière et idiosyncratique de ses ressources et compétences est source de distinction ; la distinction procède de "l'art de cultiver sa propre différence".
- deux approches théoriques expliquant la formation des catégories, donc des types. L'une considère la subsomption en termes de conditions nécessaires et suffisantes (CNS), l'autre l'évalue en terme de typicalité de l'objet relativement à un prototype. Les deux posent la question de la construction et de l'évolution du type, cependant la première (à laquelle semble se rattacher la notion courante de typicité) l'envisage dans le cadre des CNS, tandis que, pour la seconde, chaque objet du type participe de et à

son extension. Une conception étendue de la notion de typicité semble pouvoir être abordée selon cette seconde approche.

***c2) cela a conduit à la formulation de :***

- la question générale de cette recherche : comment la typicité de ses produits permet à la petite entreprise agro-alimentaire de se distinguer sur un marché différencié ?
- l'idée directrice : la typicité des produits alimentaires ne se limite pas à celle reconnue et codifiée par l'interprofession, dans une construction qui s'inscrit dans une stratégie de différenciation sectorielle. C'est aussi une construction qui s'effectue tout au long de la supply chain, au niveau de chaque entreprise (producteurs, intermédiaires, clients finaux), en fonction de ses ressources et compétences et des attentes de ses clients. La typicité est ainsi à la fois moyen et résultante d'une stratégie de distinction de l'entreprise et de ses SC au sein d'un marché différencié.
- la thèse défendue : grâce à une combinaison singulière et idiosyncratique de ses ressources et compétences, alliée à des choix judicieux de SC, la petite entreprise agro-alimentaire peut contribuer à la construction de la typicité du produit qu'elle élabore et, ce faisant, se distinguer de ses concurrents moins talentueux ou moins motivés par la revendication de leur singularité. La construction de la typicité d'un produit alimentaire que l'on admet généralement comme l'expression d'une stratégie de différenciation de filière, apparaît alors aussi comme moyen et résultante de stratégies de distinction de petites entreprises agro-alimentaires et de leurs SC.

La quatrième étape de la construction de cette recherche, l'approfondissement de l'analyse et la mise en forme des résultats, s'est appuyée sur l'élaboration et l'analyse de quatre études de cas de PEAA, replacées dans leurs relations avec des acteurs de leurs SC.

## **2) PRINCIPAUX RESULTATS ET APPORTS DE CETTE RECHERCHE**

Les quatre études de cas de cette recherche constituent des résultats importants au plan matériel<sup>494</sup> car ils illustrent, d'une part, différents stades, formes et richesses de développement d'une stratégie de distinction menée par une PEAA et poursuivie par ses SC, et d'autre part, différentes conceptions de la construction de la typicité d'un produit alimentaire. Le réexamen de la notion de typicité et la discussion de la notion de stratégie de distinction, à partir de ces études de cas forment deux autres ensembles de résultats.

---

<sup>494</sup> Pour le doctorant et l'unité de recherche à laquelle il appartient, ce document, la thèse qu'il représente et la soutenance de celle-ci constituent également des résultats importants.

Wacheux (1996:22) décrit les sciences de gestion comme celles de la complexité et de la singularité et précise que puisque « aucune explication ne peut restituer la réalité plurielle des situations et le comportement indécis des acteurs [...], son] projet de connaissance consiste à passer progressivement d'un désordre apparent du réel à un ordre supposé de l'explication dans les situations de gestion ». Le réel abordé par notre recherche n'était pas inexploré ; une vision dominante l'avait déjà ordonné. Notre contribution aurait pu la confirmer, mais les données empiriques nous ont conduit à en contester l'ordre supposé et à proposer des aménagements.

## **a) Apports conceptuels et théoriques**

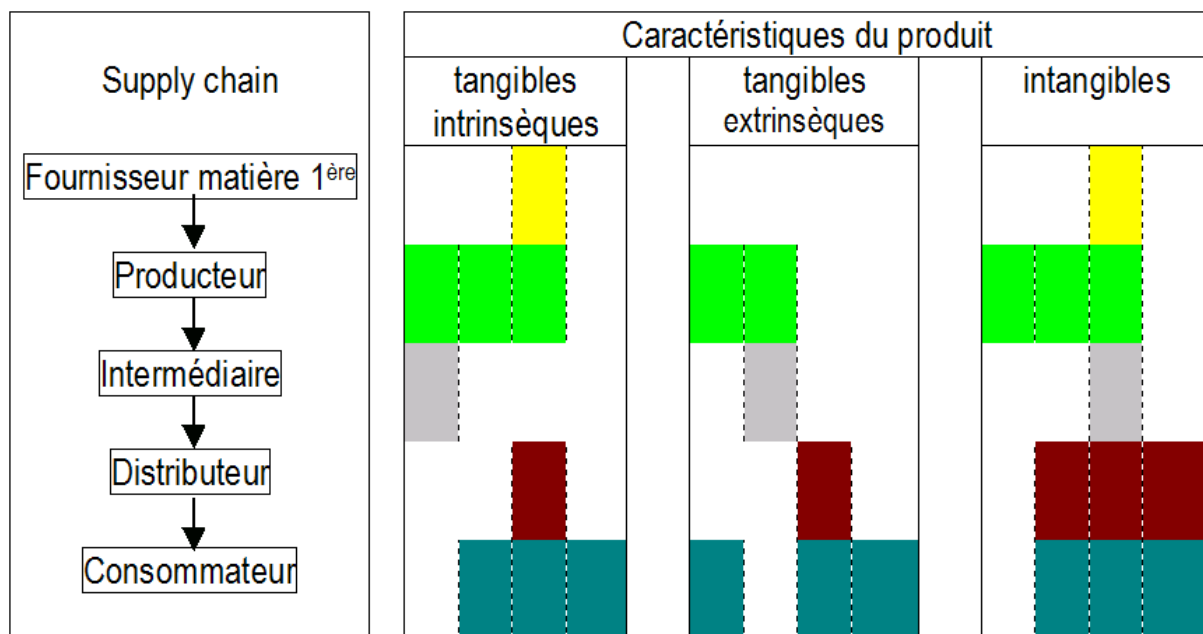
### ***Typicité***

Cette recherche a montré notamment :

- l'intérêt d'une conception de la typicité des produits alimentaires selon trois types d'attributs : attributs tangibles intrinsèques ; attributs tangibles extrinsèques ; attributs intangibles.
- l'intérêt des notions d'authenticité et d'encastrement social pour l'enrichissement de la compréhension de la typicité.
- la dynamique relationnelle entre les acteurs, du producteur au consommateur. Elle est essentielle à l'expression de la typicité et contribue à sa construction.
- l'intérêt d'une vision prototypique de la typicité afin de maîtriser l'extension du type correspondant.
- le rôle possible des dynamiques individuelles des entreprises dans la construction de la typicité des produits.
- le rôle des intermédiaires pour maintenir une forte proximité entre le producteur et le consommateur et assurer la pleine expression de la typicité élaborée par le producteur, voire l'enrichir.
- la possible construction de la typicité à chaque nœud de la SC. La relation idéalisée producteur-consommateur, cadre conceptuel classique de la construction de la typicité, doit être étendue pour intégrer les apports potentiels des intermédiaires et clients finaux de la SC.
- deux étapes dans la construction de la typicité selon la prédominance, la motivation hédonique ou économique, dans sa dynamique.

- la double ambivalence de la notion de typicité. La première tient à deux définitions parfois utilisées confusément : la typicité comme degré de conformité à un type ; la typicité comme ensemble des caractéristiques particulières. La seconde tient au fait que cette notion annonce, selon le cadre de référence, soit une certaine singularité soit une certaine banalité ; l'appartenance et la distinction d'un objet vis-à-vis d'ensembles plus larges sont simultanés. Cela renvoie à la variabilité intertypes ou intratype, et aux imbrications de types.
- la profonde évolution de la notion de typicité au cours du temps. D'une acception exprimant d'abord une originalité, une certaine singularité, elle a progressivement glissé vers une acception décrivant la conformité à un type. Ainsi, la notion de typicité est devenue un synonyme de typicalité dans le domaine agro-alimentaire.

Figure 23 : Construction de la typicité au fil de la supply chain



Légende : chaque zone colorée symbolise un attribut ou un indicateur de qualité du produit.

Cette recherche propose un modèle de construction de la typicité combinant d'une manière partiellement cumulative les apports potentiels de chaque membre de la SC à chacun des trois types d'attributs du produit : caractéristiques tangibles intrinsèques ; caractéristiques tangibles extrinsèques ; caractéristiques intangibles (Figure 23).

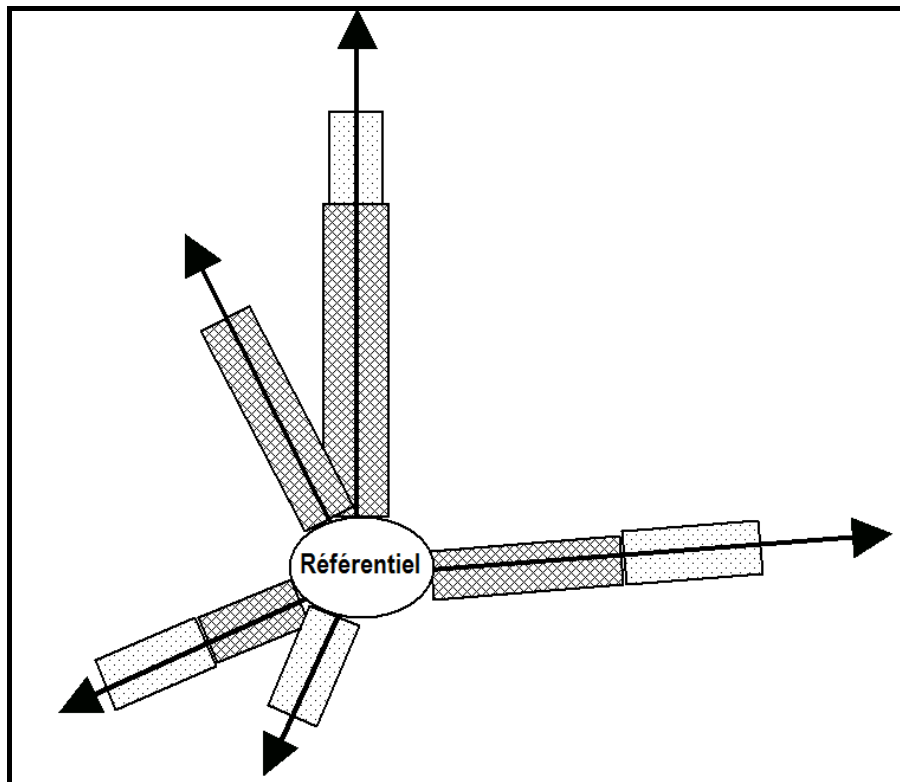
### ***Stratégie de distinction***

Cette recherche suggère que :

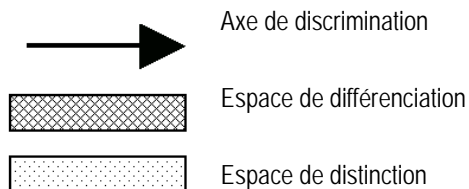
- la stratégie de distinction procède de "l'art de cultiver sa propre différence". Elle se concrétise sous la forme d'une empreinte singulière profonde et claire comme expression de ressources et de compétences propres à l'entreprise.
- la dénomination "stratégie de distinction" désigne des stratégies que les entreprises mettent en œuvre pour distinguer significativement l'essentiel de leur offre.
- selon le marché visé, deux types de stratégies de distinction sont possibles :
  - une *distinction-positionnement* valorisée par des marchés de masse segmentés ;
  - une *distinction-encastrement* valorisée par des marchés encastrés.
- les stratégies de distinction semblent être une spécificité des PE et requérir des SC courtes.
- la filière est l'espace de la différenciation, et la SC celui de la distinction.
- une stratégie de distinction repose sur quatre facteurs clés :
  - la dynamique entrepreneuriale du dirigeant ;
  - un choix judicieux et cohérent des chaînes d'approvisionnement et de distribution (plutôt courtes) ;
  - une coordination des chaînes d'approvisionnement et de distribution ;
  - une combinaison singulière et idiosyncratique de ressources et compétences.
- distinction et différenciation forment les deux pôles d'un continuum qui se décline en autant d'axes de discrimination qu'il y a d'attributs sur lesquels un objet peut se différencier (Figure 24). La distinction d'une entreprise a un caractère composite et tendanciel.
- soumis à l'évolution de la volonté de l'entrepreneur, des compétences de l'entreprise et de l'environnement, le caractère distinctif d'une stratégie peut évoluer. Des trajectoires d'entreprises peuvent être observées.
- l'important dans une démarche de distinction est le maintien d'un différentiel permanent avec le référentiel.
- l'encastrement du produit, de l'entrepreneur, de l'entreprise, de ses SC participe de et à une stratégie de distinction.

- une stratégie de distinction privilégie des circuits de distribution courts mais n'interdit pas l'accès en GMS, dès lors qu'une certaine proximité entre le producteur et le consommateur est conservée.
- la construction de la typicité d'un produit peut être l'expression d'une stratégie de distinction. Dans le cadre d'un produit bénéficiant d'une identité collective, une stratégie de distinction peut agir directement sur la construction de la typicité du produit-catégorie ou indirectement en contribuant à l'extension du type par la singularité de son offre.

Figure 24 : Continuum Distinction - Différenciation



Légende :



La notion de stratégie de distinction permet d'aborder la question du positionnement en dehors du paradigme SCP. Le positionnement auquel elle conduit a un fort degré de singularité par rapport à un référentiel. En cela, elle se distingue de la stratégie de singularisation qui vise la non substituabilité, et de la stratégie de différenciation qui entend proposer une offre concurrente du référentiel, ce qui implique un fort degré de similarité. En

pratique, l'entreprise combine similarité et singularité. Exemple de paradoxe de la gestion stratégique où l'acteur doit faire des choix entre « *deux éléments liés dans une relation hiérarchique où [il] a besoin à la fois de l'un et de l'autre* » (Lauriol, 1999:84)<sup>495</sup>. La notion de typicalité, exprimant un degré de conformité à un modèle, permet d'aborder simultanément ces questions de similarité et de singularité. Elle peut donc faciliter la description d'un positionnement, que celui-ci soit visé ou émergent. Ainsi, on pourra dire que :

- une stratégie de différenciation vise à proposer une offre à forte typicalité.
- une stratégie de distinction de type distinction-positionnement vise un segment étroit et significativement distinct de la référence générale, dans lequel l'offre proposée constituera le prototype ou une variante de celui-ci. Cette offre aura une faible typicalité au regard du type général et une forte typicalité au sein du sous-type considéré.
- une stratégie de distinction de type distinction-encastrement conduit à proposer une offre à faible typicalité.

### ***Entreprises de terroir***

Nos études de cas amènent à discuter les propositions de Rastoin et Vissac-Charles (1999) relatives aux entreprises de terroir (EdT). La variété des pratiques stratégiques des PEAA<sup>496</sup> étudiées montre une certaine hétérogénéité au sein du groupe stratégique correspondant, et la fragilité de FromCoop (qui apparaît pourtant proche de l'EdT modèle) tend à relativiser les critères de performance de ce groupe. La mutualisation des coûts marketing « *pour convaincre les consommateurs que le produit de terroir est bien unique* » que ces auteurs préconisent (*ibid.*, 191) peut s'analyser comme une démarche de différenciation filière qui vise des marchés de masse segmentés. L'approche en terme de stratégie de distinction suggère que cette mutualisation doit être complétée par une démarche individuelle, ou/et de SC, pour que soit incorporé et maintenu dans chaque offre une trace significative de l'identité propre de la PEAA (producteur). Elle suggère également que les marchés desservis par des SC encadrées sont particulièrement adaptés à l'offre distinctive des PE de terroir. Sur ces marchés, le marketing et les démarches collectives restent pertinents dans la mesure où ils sont cohérents avec l'authenticité de l'offre et la renforcent. Ces études de cas semblent par ailleurs contredire les résultats de Falques et Rémaud (2002) en montrant que le terroir constitue un axe structurant du management stratégique de l'entreprise et qu'il ne se résume

---

<sup>495</sup> C'est une illustration de la « *logique paradoxale, inhérente à la pensée et à l'action stratégique* ».

pas à un simple argument au service du marketing mix. Enfin, elles suggèrent que l'encastrement local du produit, de l'entreprise et de l'entrepreneur apparaît comme une spécificité de l'EdT. Cette idée d'encastrement est en phase avec la notion de gestion de proximité proposée par Torrès (2003a).

## **b) Apports méthodologiques**

### ***Approches filière et supply chain***

Outil important pour l'étude de l'environnement des entreprises agro-alimentaires, la filière présente toutefois deux ambiguïtés qui doivent être levées pour une analyse de la stratégie de l'EAA. L'une est liée à l'itinéraire suivi par le produit, l'autre concerne la définition même du produit. En outre, en tant qu'outil d'économie industriel (approche méso-économique), elle constitue un cadre souvent trop large pour étudier les dynamiques relationnelles entre les acteurs. Au sein d'une filière, une entreprise peut en effet utiliser plusieurs supply chains concurrentes et qui concurrencent celles de ses homologues.

Dans cette recherche, la supply chain est apparue comme un outil analytique complémentaire et plus précis. Elle permet d'aborder la formation de la stratégie d'une entreprise sous d'autres angles (ceux des ses partenaires, clients et fournisseurs), et d'étudier plus largement son expression, au-delà des frontières physiques de l'unité de production. Elle constitue, par ailleurs, un niveau d'analyse de l'environnement concurrentiel intermédiaire entre les plans interentreprises et inter-filières. Elle permet ainsi d'envisager et d'étudier une concurrence inter-SC. Généralement, le supply chain management est envisagé comme un outil de maîtrise de la logistique, mais l'idée d'une succession coordonnée et cohérente des chaînes de valeurs des divers partenaires peut être appliquée à d'autres problématiques. Ici, elle a permis d'étudier la construction de la typicité du produit tout au long de la SC.

### ***Limites des cas d'entreprises coopératives pour l'étude du management stratégique des PEAA***

L'étude des stratégies des entreprises VianCoop et FromCoop montre des limites au choix de coopératives comme exemples de PEAA dans certaines problématiques de recherche. Une telle sélection n'affecte pas l'étude de l'accès au marché ou de l'intégration des TIC. En revanche, elle ne semble pas recommandée pour l'étude des stratégies de la PEAA dans une approche entrepreneuriale. En effet, dans certains cas (FromCoop par exemple), la stratégie de

---

<sup>496</sup> FromFam, FromCoop, VianCoop, VinGoude ainsi que Platcuisa.



la coopérative est extrêmement dépendante de celle de ses adhérents ; elle est dictée par des buts fixés par des acteurs extérieurs à l'entreprise. Cette configuration ressemble à celle qui gouverne la stratégie militaire, mais n'est *a priori* pas celle des PE en générale. Le cas VianCoop semble rester dans les limites acceptables car d'une part son dirigeant, bien que subordonné à la politique définie par le conseil d'administration, dispose d'un espace d'initiatives et de propositions conséquent, et d'autre part l'activité de coopérative est une extension des exploitations agricoles adhérentes, sans leur être concurrente. Dans le cas FromCoop, en revanche, la dirigeante est particulièrement dépendante du conseil d'administration et de son président. En outre, la stratégie qu'elle peut mettre en œuvre est limitée par celle(s) de ses adhérents car commercialisant le même produit, ils se sont réservés le marché régional.

### **c) Apports pratiques**

Les apports pratiques de cette recherche tiennent en quelques suggestions destinées, d'une part, aux organisations qui gèrent des signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) et, d'autre part, aux dirigeants de PEAA. Ces suggestions doivent d'abord être perçues comme des éléments de réflexion.

#### ***Suggestions aux institutions et groupements qualité***

Cette recherche suggère aux institutions et groupements qualité de :

- prendre en compte les attributs tangibles intrinsèques et extrinsèques et les attributs intangibles afin d'enrichir la différenciation de l'offre. Dans cette perspective, il peut être examiné la pertinence de :
  - l'usage de critères tels que : la taille des entreprises impliquées dans les filières des produits alimentaires typiques ; la nature des SC ;
  - de règles encadrant la propension naturelle à l'extension des types et favorisant l'expression de la typicité, tout au long de la SC.
- développer une vision prototypique de la typicité afin de maîtriser l'extension du type correspondant.
- étudier et prendre en compte le rôle des dynamiques individuelles dans la construction de la typicité des produits, voire chercher à les valoriser pour les maîtriser.
- reconnaître que la typicité est construite tout au long de la SC, afin de mieux maîtriser cette construction, voire de la piloter. Si l'on reprend par exemple la succession des potentiels (viticole, vendange, œnologique et vin) utilisée pour décrire la notion de

terroir viticole (INAO, 2002), il s'agirait alors d'explorer le « *potentiel vin* ». C'est-à-dire, bien au-delà de « *la façon de servir le vin* », d'examiner tout ce qui agit sur le produit et tend à le modifier, de la sortie de la cave du producteur au verre où il est dégusté.

### ***Suggestions aux dirigeants de PEAA***

Mener une stratégie de distinction dont les résultats le satisfèront (d'aucuns diront performante), suppose une volonté de distinction, de la part de l'entrepreneur. Cela sous-entend une certaine conscience de cette volonté et l'acceptation d'un isolement relatif potentiel au sein du collectif filière. La vision stratégique de l'entrepreneur sera clé, elle pourra s'appuyer sur la planification mais, le plus souvent, *in fine*, la distinction aura un caractère émergent. Se pose ensuite la question des ressources et compétences de l'entreprise. L'analyse de leur potentiel distinctif est indispensable et doit se renouveler au cours du temps. Dans cette recherche de singularité, l'entrepreneur doit faire appel à ses capacités créatives, imaginatives et innovantes. Cela ne veut pas dire s'imposer des contraintes distinctives drastiques. Au contraire, à l'instar de l'artiste, il s'agit de construire son style et de le faire valoir. Cela sous-entend une certaine congruence de la forme de distinction et des aspirations générales du dirigeant. Les grandes lignes de ce style unique peuvent être définies *ex ante* lors de la conception d'une création d'entreprise, mais le plus souvent elles sont émergentes. Percevoir leur intérêt et s'assurer qu'elles ont un sens pour les clients peut s'avérer difficile. Le regard singulier de l'entrepreneur sur les ressources et compétences de son entreprise doit trouver un relais auprès de ses fournisseurs et surtout de ses clients, membres de ses SC ou consommateurs, car ce sont eux qui valideront le caractère distinctif de la stratégie. Aussi l'entrepreneur doit, d'une part, prendre conscience de ses SC dans leur ensemble comme support de cette distinction, et, d'autre part, être attentif à l'impact de ses choix en matière de fournisseurs, de clients et de types de SC. Ce faisant, il établira les bases d'une coordination de ses SC qu'il lui appartiendra d'approfondir. Enfin, la distinction suggère d'aborder l'offre de l'entreprise en allant au-delà des seules caractéristiques tangibles du produit. Dans le domaine des produits alimentaires typiques, le sens véhiculé ou généré par le produit est un élément clé de distinction. Pour enrichir son offre, le dirigeant doit être attentif à tout ce qui est porteur de sens. Entre clio et géo stratégies, la PE de terroir doit aussi construire son encastrement, sa légitimité et le sens distinctif de son offre, via la construction de relations humaines, ici et maintenant, avec l'ensemble des acteurs de son environnement. Ces liens

temporels et sociaux relient histoire et sol dans une interprétation singulière, source de distinction.

Cette recherche développée dans le contexte européen d'un marché alimentaire saturé et hautement différencié s'adresse initialement aux PEAA occidentales. Cependant, le développement de filières de qualité autour de la notion d'indication géographique (IG) et la défense de ces IG sur tous les continents<sup>497</sup>, laissent penser que des dynamiques de distinction par la construction de la typicité des produits y sont également possibles.

### **3) LIMITES ET PERSPECTIVES**

Envisagée sous l'angle constructiviste, la limite essentielle de cette recherche tient, d'une part, à la limite de nos capacités cognitives (cote et mise en relation de données théoriques et empiriques) et, d'autre part, au nombre de fois où sa problématique, sa méthodologie et ses résultats ont été portés au débat face à des publics académiques et professionnels. L'un des objectifs de l'après doctorat est de poursuivre la construction de la thèse défendue grâce à : des communications orales et écrites ; des projets de recherche permettant de poursuivre l'étude de la construction de la typicité et des stratégies associées dans le cadre d'approches par la supply chain<sup>498</sup>. Sous l'angle positiviste, la limite essentielle de cette recherche tient à ses caractères constructiviste, qualitatif et abductif qui compromettent sa validité et celle de ses résultats. Considérant cependant ces derniers comme la base d'hypothèses futures, un de nos projets serait de tester celles-ci dans le cadre d'une approche hypothético-déductive. Ce projet serait mené en parallèle des projets évoqués ci-dessus et s'appuierait sur leurs données empiriques.

Une autre manière d'aborder les perspectives de cette recherche est de s'intéresser à l'actualité de sa thématique. A cet égard, l'année 2005 se montre particulièrement riche. L'INAO fête le centenaire de la première loi française instaurant les bases du concept d'origine, et le 70<sup>ème</sup> anniversaire de la création de l'AOC et du Comité national des vins et eaux-de-vie, devenu plus tard l'INAO. En cent ans, l'idée de protection des produits

---

<sup>497</sup> Cf. notamment le réseau OriGIn (Organisation for an international geographic indications network) [www.origin-gi.com](http://www.origin-gi.com).

<sup>498</sup> Objet d'un des groupes de tâches :

- du projet STRADIVERIUS « Productions fermières et artisanales de montagne, entre tradition et évolution : stratégies des acteurs et préservation de la diversité des produits » coordonné par le Pr. E. Dufour et présenté à l'Agence Nationale de la Recherche dans le cadre du Programme National de Recherches en Alimentation et Nutrition Humaine – PNRA 2005 ;
- du projet « commercialisations innovantes – nouvelles attentes des consommateurs » coordonné par la FNCIVAM et présenté à l'ADAR dans le cadre du Programme d'innovation et de prospective 2005.

originaux, authentiques et typés s'est largement diffusée en France et à l'étranger, et a fait des émules. L'AOP et l'IGP en Europe y trouvent leurs racines, et des démarches qui s'en inspirent se développent dans le mode entier comme l'illustrent récemment le *café de Colombia* (denomination d'origine obtenue le 06/03/05) et le *South Dakota Certified Beef* (15/02/05). De nombreux travaux scientifiques ont accompagné ce développement, comme, cette année, l'apport majeur de la contribution du groupe INRA-INAO relative à la définition des notions de terroir et de typicité (Casabianca, Sylvander, Noël, Béranger, Coulon et Roncin, 2005).

Le secteur des AOC viticoles, figure de proue du système des AOC et laboratoire de la notion de typicité, est pourtant dans une crise structurelle grave (développement de la concurrence internationale et modifications profondes de la consommation des vins en France). Mais, le malaise est plus profond. En effet, selon René Renou, Président du Comité des vins et eaux de vie de l'INAO, au sein des AOC viticoles, « *Il y a 30 % de bons, 50 % de gentils et 20 % de voyous qu'il faut exclure* ». Aussi propose-t-il une réforme s'articulant autour de trois grands principes (interviewé par Galinier pour le journal *Le Monde*, 2005b) : une réécriture des décrets d'AOC pour les compléter et les rendre plus lisibles ; la création d'une nouvelle catégorie d'AOC dite "d'excellence" (AOCE) ; un renforcement du contrôle des appellations, s'appuyant plus largement sur les services des douanes et de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Le principe des AOCE impliquerait que les acteurs de ces appellations acceptent de s'imposer des règles beaucoup plus strictes. A l'inverse, ceux qui resteraient dans le système des AOC simples pourraient bénéficier de règles plus souples leur permettant d'être plus compétitifs face à la concurrence internationale. Toutefois, reconnaissant au sein de ces AOC l'existence de certains domaines "particulièrement réputés", une "reconnaissance individuelle" est envisagée. Le respect de critères supplémentaires s'inspirant de ceux de l'AOCE leur permettrait de bénéficier de la nouvelle mention "site et terroir d'excellence".

Certes, ce projet de réforme des AOC reste centré sur une construction de la typicité et de l'originalité des produits finalisée au plan de la production, mais il admet explicitement l'existence de dynamiques individuelles auxquelles il propose des moyens de reconnaissance et de valorisation spécifiques. La stratégie de distinction s'appuyant sur la typicité apparaît donc comme une thématique d'avenir.

# Bibliographie

---

452 références

- ACKROYD S., 1996, The Quality of Qualitative Methods: Qualitative or Quality Methodology for Organization Studies, *Organization*, 3, 3, pp.439-451
- ALLIX-DESFAUTAUX C., HAMEL PH., *et al.*, 2001, *Review of Study Regions and their Food Production and Marketing Systems with respect to SMEs : France*, Clermont-Fd: ENITA, D2, déc-01, 41 p.
- AND (ASSOCIATION-NUTRITION-DEMAIN), 1991, *Produits agricoles et produits typiques de qualité dans les régions méditerranéennes*, Luxembourg: Commission des Communautés Européennes, 124 p.
- ANDREANI J.-C., CONCHON F., 2002, Les techniques d'enquêtes expérientielles : vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives, *Revue Française de Marketing*, 189, pp.5-15
- ANONYME, 1994, *Le Capelin raffole des châtaignes.*, La France Agricole, p.
- ANONYME, 1996, Recommandation de la Commission, du 3 avril 1996, concernant la définition des petites et moyennes entreprises, *Journal Officiel*, L 107, 96/280/CE, pp.0004-0009
- ANVIE, 1994, *Je deviens ce que je mange*, Colloque pensée magique et alimentation, 19-20/10/1994, Paris: ANVIE
- ARENA R., 1991, Approches théoriques et économie industrielle, in Arena R., Benzoni J., De Bandt J., Romani P.-M., *Traité d'économie industrielle*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Economica, pp.96-128,
- ARENA R., RAINELLI M., *et al.*, 1988, Filières et découpages productifs, in *Traité d'économie industrielle*, Paris: Economica, pp.249-261
- ARREGLE J.-L., 1996, Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.25-36
- ARREGLE J.-L., QUELIN B., 2001, L'approche fondée sur les ressources, in Martinet A.-C., Thiétart R.-A., (Coord.), *Stratégie. Actualité et futur de la recherche*, Paris: Vuibert, pp.273-288
- ASSAEL H., 1987, *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3<sup>rd</sup> ed., Boston, Mass.: Kent, 176 p.
- AUDET M., 2003, Plasticité, instrumentalité, et réflexivité, in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation: Les Editions de l'ADREG*, pp.271-287
- AURIER PH., 2005, De l'orientation consommateur à l'orientation consommation : le contexte comme objet des plans d'actions marketing. Illustration avec le cas du vin en France, *Décision marketing*, 38, pp.81-85
- BABAYOU P., 1995, *Consommation alimentaire : les cultures régionales résistent*, Paris: CREDOC, Oct. 1995, 4 p.
- BAIN J., 1959, *Industrial Organisation*, New York: John Wiley & Sons
- BARBARAS S., 1995, *Notre ennemi, le client*, Paris: First, 238 p.

- BARBERIS C., 1993, *Les micromarchés alimentaires : Produits typiques de qualité dans les régions méditerranéennes*, Barberis. Ed. Corrado, Programme de Recherche Agrimed, Luxembourg: Commission des Communautés Européennes 13783, 35 p.
- BARBIER M., 1995, La co-construction du couple produit-territoire, in *Séminaire Qualification des produits et des territoires, 2-3 octobre 1995*, Toulouse: INRA ESR
- BARDIN L., 2001, *L'analyse de contenu*, 10<sup>ème</sup> éd., Paris: PUF, 291 p.
- BARJOLLE D., SYLVANDER B., 2002, Some Factors of Success for "Origin Labelled Products" in Agri-Food Supply Chains in Europe: Market, Internal Resources and Institutions, *Economies et Sociétés, Série Développement Agroalimentaire*, 25, pp.1441-1461
- BARNEY J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, pp.99-120
- BARRY B., 1980, Human and Organization Problems Affecting Growth in the Smaller Enterprise, *Management International Review*, 20, 1.
- BARRY C.A., 1998, Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas/ti and Nudist Compared, *Sociological Research Online*, 3, 3, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html>
- BASTIEN D., 2002, *AOC et IGP en viande Perspectives de ces démarches et intérêt pour le troupeau allaitant. Compte rendu n° 2032211*, Paris: Ofival, Institut de l'élevage, 84 p.
- BAUDOIN P., 2003, AOC : originalité ou typicité ?, *Vignerons dans nos appellations*.
- BAUMARD PH., 1997, Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur, *Cahier de recherche*, LAREGO, Université de Versailles St Quentin.
- BERARD L., HIRCZAK M., et al., 2005, *Panier de biens et dimension patrimoniale : l'exemple de la Bresse*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>
- BERARD L., MARCHENAY P., 2004, *Les produits de terroir. Entre cultures et règlements*, Paris: CNRS Editions, 229 p.
- BERGADAA M., 2002, L'utilisation de multi-cas d'entreprises dans un contexte de changement et de crise : compte-rendu d'expérience, *Cahier de HEC - Université de Genève*, p.41, [http://www.hec.unige.ch/recherches\\_publications/cahiers/2002/2002.24.pdf](http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.24.pdf)
- BERGES-SENNOU F., CAPRICE S., 2003, Les rapports producteurs-distributeurs : Fondement et implications de la puissance d'achat., *Economie Rurale*, 277-278, pp.192-205
- BLAUG M., 1982, *La méthodologie économique*, Paris: Economica.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris: Gallimard.
- BOSS J-F., BOUDON A., 1981, Les études filières : éléments de synthèse, *Coopération-Distribution-Consommation*.
- BOSSUET L., FILIPPI M., et al., 2003, L'organisation de la filière gras dans le sud-ouest. Comment les acteurs mobilisent-ils les signes de qualité pour valoriser leurs productions ?, in *Programme SPL CCRRDT " Les SPL en Midi-Pyrénées : vers l'émergence de systèmes régionaux ? " Rapport final*: pp.263-285
- BOUDON R., 1979, *La logique du social*, Paris: Hachette
- BOUGON M. G., KOMOCAR J. M., 2003, Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation, in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation*: Les Editions de l'ADREG, pp.63-90
- BOULOC P., 2003, *Les N.T.I.C. Comment en tirer profit ? Exemples dans l'agroalimentaire.*, Paris: RIA Editions, 253 p.
- BOUQUERY J.-M., 1994, Caractéristiques de qualité particulières et chaîne de qualités patrimoniales : définition et implications pour le marketing et le développement, in Multon J.-L. (Coord. 1994): pp.103-116

- BOURNOIS F., POINT S., *et al.*, 2002, L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation, *Revue Française de Gestion*, 28, 137, pp.71-84
- BRECHET J.-P., SAIVES A.-L., 2000, *La localisation est-elle un actif spécifique ?*, XVèmes Journées Nationales des IAE, 6-8/09/00, Bayonne/Biarritz.
- BRECHET J.-P., SAIVES A.-L., 2001, De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale, *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 3, pp.5 - 30
- BROCHET F., MORROT G., 1999, Influence du contexte sur la perception du vin, Implications cognitives et méthodologiques, *Journal International des Sciences de la Vigne & du Vin*, 33, 4
- BRUTE DE REMUR C., MONTAIGNE E., 2000, Métamorphose, diversité et reconquête, in Aurier Ph., Autran F., Couderc J.-P., Galas J., Rastoin J.-L., (Éds.), *Dynamiques des entreprises agroalimentaires : regards croisés sur le Languedoc-Roussillon*, Montpellier: Agreste, pp.127-134
- BUSTON K., 1997, NUD\*IST in Action: Its use and its Usefulness in a Study of Chronic Illness in Young People, *Sociological Research Online*, 2, 3, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/3/6.html>
- CAILLOUETTE J., 1999, *Processus de construction identitaire au sein du milieu communautaire de la région de Québec*, Thèse, Laval, Université Laval, École de service social, 291 p., [www.callisto.si.usherb.ca:8080/jcaillouette/thesedoc.pdf](http://www.callisto.si.usherb.ca:8080/jcaillouette/thesedoc.pdf)
- CAMUS S., 2000, *Les situations d'échange de produits authentiques*, Distribution, Achat, Consommation. Actes de la 5<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon: CFEGO - IAE, 23 Novembre 2000
- CAMUS S., 2002, Les mondes authentiques et les stratégies d'authentification : Analyse duale consommateurs/distributeurs, *Décision marketing*, 26, pp.37-45
- CAPUS J., 1947, *L'Evolution de la législation sur les appellations d'origine ; Genèse des appellations contrôlées*, Paris: INAO- Editions Louis Larmat
- CARON F., 1999, "Nouvelles guerres" et principes de la guerre, *Stratégique*, 65, <http://www.stratisc.org/>
- CARONTINI E., 1990, Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation, in Sfez L., Coulté G., (Eds.), *Technologies et symboliques de la communication*, Grenoble: PUG
- CASABIANCA F., SYLVANDER B., *et al.*, 2005, *Terroir et Typicité : deux concepts-clés des Appellations d'Origine Contrôlée. Essai de définitions scientifiques et opérationnelles*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>
- CHALMERS A.F., 1987, *Qu'est-ce que la science ?*: Le livre de poche, biblio essais, 287 p.
- CHANGEUR S., CHANDON J.-L., 1995, Le territoire-produit : Etude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, pp.31-51
- CHARMAZ K., 1995, Grounded theory, in Smith J. A., Harre R., Langenhove L. V., *Rethinking methods in psychology*, London: Sage, pp.29-49
- CHARMAZ K., 2000, Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods, in Norman K., Denzin N., Lincoln Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, Ca.: Sage, pp.509-535
- CHARREIRE S., DURIEUX F., 2003, Explorer et tester : Deux voies pour la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, pp.57-81
- CHEVRIER J., 1992, La spécification de la problématique, in Gauthier B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 2<sup>ème</sup> éd., Québec: Sillery, P.U.Q., pp.49-78
- CHIVA M., 1992, Le goût : un apprentissage, *Revue Autrement, série Mutations*.
- CHRISTOPHER M., 1997, *Marketing Logistics*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 162 p.
- CHRISTOPHER M., 1998, *Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2<sup>nd</sup> ed.: Financial Times, Prentice Hall, 294 p.

- CHURCHILL N., LEWIS V., 1982, The Five Stages of Small Business Growth, *Harvard Business Review*, 6, pp.43-54
- CNIEL/SECODIP, 2004, *Les fromages AOC. Les données clés. Année 2003.*
- COHENDET P., LLERENA P., 1999, Flexibilité et modes d'organisation, *Revue Française de Gestion*, pp.72-79
- COMBRIS P., 1997, La consommation des produits animaux en France : tendances et perspectives d'évolution, *INRA Production Animale*, 10, 4, pp.267-274
- COMMINS P., AL. ET, 2001, *Literature review and theoretical framework. Report 1, SUPPLIERS - EU Fifth Framework Research Programme Contrat QLK-CT-2000-00841*, Dublin: Teagasc
- COSSETTE P., 2003a, *Cartes cognitives et organisation*: Les Editions de l'ADREG, 328 p.
- COSSETTE P., 2003b, La carte cognitive idiosyncrasique. Etude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME., in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation*: Les Editions de l'ADREG, pp.169-225
- COSSETTE P., AUDET M., 2003, Qu'est-ce qu'une carte cognitive, in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation*: Les Editions de l'ADREG, pp.31-60
- COTTET P., VIBERT F., 2000, *Comportement de magasinage et postmodernité*, Distribution, Achat, Consommation. Actes de la 5<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon: CFEGO - IAE, 6-7 Novembre 2000
- COUDERC J.-P., FALQUES A., et al., 2002, *Les configurations stratégiques de la petite entreprise agroalimentaire*, XI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Paris: 5-7 juin 2002
- COUDERC J.-P., STEPHANY E., 2005, *Gouvernances, innovations et performance des PME : Une étude exploratoire dans le secteur agroalimentaire en Languedoc-Roussillon*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>
- COVA V., COVA B., 2001, *Alternatives marketing*, Paris: Dunod
- COVA V., COVA B., 2002, Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur, *Décision marketing*, 28, pp.33-42
- CREYSSEL P., 1994, Préface, in Multon J.-L., *La qualité des produits alimentaires, politique, incitations, gestion et contrôle*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Lavoisier Tec-Doc
- CTGREF GRENOBLE, 1975, *Qualité des produits de montagne : le cas des fromages*, Grenoble: INERM, 27-32 p.
- CUDICIO C., 1989, *Mieux vendre avec la PNL : des stratégies pour convaincre*, Paris: Editions d'Organisation, 154 p.
- D'HAUTEVILLE F., 2002, *Processus perceptuel et préférence gustative : apports de la recherche expérimentale au marketing agro-alimentaire*, 1<sup>ère</sup> journée du marketing sensorielle, 03/06/02, CERAM, Sophia Antipolis
- DAMERON S., 1999, Le constructivisme chez J.L. Le Moigne. Conséquences pour la recherche en gestion., *Cahier de recherche, Paris IX Dauphine*, 53, p.37.
- DAVID A., 2002, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A., Lafer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management.*, Paris: Vuibert, pp.83-109
- DAVID A., 2004, *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*, XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Le Havre: 1-4 juin 2004
- DAVID A., HATCHUEL A., et al., 2002, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management.*, Paris: Vuibert
- DELFOSSÉ C., 1995, L'émergence de deux conceptions de la qualité du fromage dans l'entre deux guerres, in Nicolas F., Valceschini E., (Ed.), *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, Paris: Inra-Economica, pp.199-208



- DENIS A., 1996, Main basse des distributeurs sur la notion de terroir, *Les Echos*
- DESLAURIERS J.-P., KERISIT M., 1997, Devis de recherche et échantillonnage, in Poupart J., Al. Et, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin éditeur, pp.85 -111
- DESREUMAUX A., 1996, *Etat de l'Art Stratégie*, 13<sup>ème</sup> journées des IAE, Toulouse: Avril 1996
- DESSAUX L., LAGRANGE L., et al., 2003a, Supply chains des petites entreprises agroalimentaires. 2ème partie : La perception de 35 responsables d'entreprises de gros et de transport, *Industries Alimentaires et Agricoles*, pp.16-20
- DESSAUX L., LAGRANGE L., et al., 2003b, *La supply chain du point de vue des institutions - Enquête auprès de 15 institutions - Synthèse*, Clermont-Fd: ENITA, D2, sept-03, 4 p.
- DESSAUX L., LAGRANGE L., et al., 2003c, *La supply chain du point de vue des intermédiaires - Enquête auprès de 35 intermédiaires - Synthèse*, Clermont-Fd: ENITA, D2, mars-03, 4 p.
- DESSAUX L., TROGNON L., et al., 2002, *Filière, canal logistique et supply chain*, "Perspective of the Agri-Food System in the New Millennium, AIEA2 - Proceedings of the IVth International Symposium ""Perspectives of the Agri-food System in the new Millenium"" Food safety, New technologies and Human resources", Bologna: 5-8 Septembre 2001
- DIEBOLT S., 2005, *Le petit lexique des termes de la complexité. (à partir des travaux de Jean-William LAPIERRE et Jean-Louis LE MOIGNE)*, <http://www.mexapc.org>
- DIGNEFFE F., 1995, De l'individuel au social : l'approche biographique, in Albarello L., et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris: Armand Colin, pp.145-173,
- DOUGLAS D., 2004, Grounded Theory and the 'And' in Entrepreneurship Research, *Electronic Journal of Business Research Method*, 2, 2, pp.59-68, [www.ejbrm.com/vol2-issue2/vol2-issue2-art2-douglas.pdf](http://www.ejbrm.com/vol2-issue2/vol2-issue2-art2-douglas.pdf)
- DRU J.-M., 2002, *Beyond Disruption*: John Wiley and Sons
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., et al., 2003, Validité et fiabilité de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, pp.257-287
- DUBOIS P.-L., 1979, Pour une pratique du positionnement du produit, *Revue Française de Marketing*, 2, pp.5-32
- DUBOIS P.-L., 1980, Le concept de relief des attributs : définition, implications pour la recherche, *Revue Française de Marketing*, 81, pp.19-30
- DUBOIS P.-L., NICHOLSON P., 1992, *Le positionnement*, Encyclopédie du management, Paris: Vuibert, 353-370 p.
- DUCHENEAUT B., 1995, *Enquête sur les PME françaises*, Paris: Maxima Laurent du Mesnil, 576 p.
- DUCLOS L.K., VOKURKA R.J., et al., 2003, A conceptual model of supply chain flexibility, *Industrial Management & Data Systems*, 103, 6, pp.446-456
- DUCOTTET E., 2003, Les traits de caractère des moyennes entreprises patrimoniales, *Economies et Sociétés*, 13, pp.797-804
- DURAND R., 2003, *Guide du management stratégique*, Paris: Dunod
- DUSSART C., 1983, *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*: McGraw Hill
- EDEN C., BANVILLE CL., 2003, Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur., in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation*: Les Editions de l'ADREG, pp.125-166
- EISENHARDT K. M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp.532-550
- ELEUTER CONSULTANTS, 1997, *Les entreprises agro-alimentaires du Massif Central et la grande distribution française. Etude de marchés pour l'UCCIMAC*, Clermont-Fd: UCCIMAC, décembre 1997
- ENGEL J., BLACKWELL R., 1993, *Consumer behavior*, 7<sup>th</sup> ed., Fort Worth: Dryden press, 846p.
- EUROSTAT, 2000, *Annuaire 2000*

- EVARD Y., PRAS B., *et al.*, 1993, *Market. Etudes et recherches en marketing. Fondements, Méthodes*, Paris: Nathan
- FALQUES A., REMAUD H., 2002, La place du terroir dans les stratégies des petites entreprises agroalimentaires, *Economies et Sociétés*, 25, pp.1487-1502
- FANFANI R., GATTI S., *et al.*, 1995, Les systèmes locaux de production et les produits de qualité dans l'industrie de la viande en Italie, in Nicolas F., Valceschini E., (Eds), *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, Paris: Inra Economica, pp.293-307
- FERRER GUTIERRO M. I., 1997, *La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles. Montpellier I*, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Montpellier I
- FEYERABEND P., 1999, La vision scientifique du monde - et les autres, *Alliage*, 39, pp.2-13
- FIESS M., 1995, Un marché de 100 milliards, *Revue de l'Industrie Agro-alimentaires*
- FILSER M., 1994, *Le comportement du consommateur*, Paris: Dalloz, 426 p.
- FISCHLER C., 1979, Pour une anthropologie bioculturelle de l'alimentation, *Communications*, 31
- FISCHLER C., 1987, La viande : croyances diététiques profanes et savantes, in "Cetevic, Cofremca", *Impacts et mécanismes d'accueil d'une information nutritionnelle sur le linéaire de viande de boucherie*, Paris: CETEVIC
- FISCHLER C., 1990, *L'Homnivore*, Paris: Ed. Odile Jacob
- FLAMBART H., 1994, Jambons et saucissons secs. Fabricants : duels régionaux /nationaux, *Linéaires*, pp.66-67
- FORT F., COUDERC J.-P., 2001, Le Terroir : un avantage concurrentiel à l'exportation ?, *Economie Rurale*, 264/265, pp.46-49
- FORT F., REMAUD H., 2002, *Le processus de mondialisation dans la valorisation des produits agroalimentaires à travers le concept de terroir. Contrainte ou opportunité ?*, Les systèmes agro-alimentaires localisés : produits, entreprises et dynamiques locales. Colloque SYAL, Montpellier: 16-18/10/2002
- FOURCADE C., MARCHESNAY M., 1997, Rationalités des politiques de développement local et PME, *Revue d'économie méridionale*, 45, 180, pp.457-477
- FRADIN B., QUERE L., *et al.*, 1994, *L'enquête sur les catégories. De Durkheim à Sacks*, Raisons pratiques. Epistémologie, sociologie, théorie sociale 5, Paris: Editions de l'EHESS, 304 p.
- GALINIER P., 2005b, Vers une réforme des AOC pour relancer le vin français, *Le Monde*, 03/05/2004
- GALINIER P., 2005a, Le vin français "intimide" les consommateurs américains, *Le Monde*, 20/06/05
- GARROUSTE P., 1991, Filière et technologie, in Arena R., Benzoni J., De Bandt J., Romani P.-M., *Traité d'économie industrielle*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Economica, pp.227-231
- GATTAZ Y., 2003, L'efficacité des moyennes entreprises, *Economies et Sociétés*, 13, pp.785-796
- GIRAUD G., 1995a, Le risque d'indifférence à la qualité, in Enitac Département Qualité Et Economie, *Différenciation et qualité des produits alimentaires*, Lempdes: ENITA éd., pp.60-66
- GIRAUD G., 1995b, *Vers un marketing alimentaire ?*, Actes du XI congrès de l'AFM, volume 11, Reims: AFM
- GIRAUD G., 2000, *Les sciences du consommateur et la typicité*, Rapport d'HDR en sciences de gestion, Clermont-Fd, Université d'Auvergne
- GIRAUD G., 2003, *What is Typicality? Marketing Approach of Consumers' Attitude and Behaviour With Respect to Typical Food Products, A Theoretical Framework*, Clermont-Fd: ENITAC, June 2003, 8 p.

- GIRAUD G., AMBLARD C., *et al.*, 2001, *Consumer scanned data panel as new computerised technology to investigate consumer behaviour towards food products*, "AIEA2 - IV International Symposium "Perspectives of the Agri-food System in the new Millenium - Food safety, New technologies and Human resources", Bologna: 5-8 Septembre 2001
- GIRAUD G., LAGRANGE L., *et al.*, 1997, *Les Produits Alimentaires de Terroir et la Grande Distribution*, Actes du Colloque de la SFER " Marketing et Distribution " - Tome 2 "Intégration verticale et filière, Distribution moderne et réglementation, Relation avec l'amont", Montpellier: UFR sciences économiques, sociales et de gestion de Montpellier, Série de note et documents, 22-23 Mai 1997
- GIRAUD G., LEBECQUE A., *et al.*, 1999, *Comportement d'achat d'un panel scannérisé de consommateurs. Rapport final - Programme Aliment Demain Consommateur et Marché - Projet R97/07*, Clermont-Fd: ENITA, D2, 90 p.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., 1995, Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, pp.13-33
- GLARSELD VON E., 1988, Introduction à un constructivisme radical, in Watzlwick P. (Dir), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris: Le Seuil, pp.19-43
- GLASER B.G., 2002, Constructivist Grounded Theory?, *Forum: Qualitative Social Research*, 3, 3, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-02/3-02glaser-e.htm>
- GLASER B.G., STRAUSS A.L., 1967, *The discovery of Grounded theory : Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine Publishing Co, 271 p.
- GOMEZ P.Y., 1997, Information et conventions : le cadre général, *Revue Française de Gestion*, 112, pp.64-77
- GOMEZ P.-Y., MARION G., 1997, Introduction au dossier "La théorie des conventions en pratique", *Revue Française de Gestion*, 112, pp.60-63
- GOUJET D., 1996, Systématique, in *Encyclopedia Universalis*, Paris: pp.1024-1029
- GRANOVETTER M., 1983, The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, in *Sociological Theory*: pp.201-233
- GRANOVETTER M., 1985, Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp.481-510
- GRANT R.M., 1996, Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter, pp.109-122
- GRAWITZ M., 2001, *Méthode des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> éd., Paris: Dalloz, 1019 p.
- GREGORY P., 1995, La recherche en marketing, *Décision marketing*, pp.91-99
- GRÖNROOS CH., 1994, Quo Vadis, Marketing ? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, pp.347-360
- GUITON P., TROGNON L., 1990, *Introduction à l'art non figuratif à partir de Kandinsky, Malévitch et Mondrian, Synthèse bibliographique*, Clermont-Fd: ENITAC, 100 p.
- HADIDA A.L., 2002, *Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel: Un Etat de l'Art des Recherches Empiriques (1985-2001)*, Actes de la 12<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique
- HAMEL G., 1996, Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, pp.69-82
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1995, *La conquête du futur. Stratégie audacieuses pour reprendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Paris: Interdéditions, 325 p.
- HERNANDEZ E.M., 1990, Approche organisationnelle de la création d'entreprise, *Direction et Gestion*, 126-127
- HIRCZAK M., MOALLA M., *et al.*, 2005, *Du panier de biens à un modèle plus général des biens complexes territorialisés : concepts, grille d'analyse et questions*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>

- HLADY-RISPAL M., 2000, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles: De Boeck Université, 250 p.
- HOSSENLOPP J., 1992, Interviews - L'apprentissage du goût, culture et mémoire, in Soyeux A., Giachetti I., *L'alimentation dans tous ses états*, Paris: Romillat, pp.19-41
- HUGON PH., 1992, *La méso-économie institutionnelle et l'agriculture africaine : le cas de la filière coton*, Economie institutionnelle et agriculture. Actes du 13ième séminaire d'économie rurale, Montpellier: sept-92
- HULLO G., TROGNON L., 2000, *Genèse et évolution d'une base de données relationnelle - Cas de la base de l'Observatoire Economique des produits alimentaires de terroir*
- ILBERY B., MAYE D., 2003, *The Case Study Method*, Coventry: COVGEOG, 6 p.
- INAO, 1995, *Attitudes des français vis-à-vis des produits de terroir et des produits sous appellation d'origine contrôlée*, Paris: INAO, 6 p.
- INAO, 2002, *Les terroirs viticoles : du concept ... au produit*, INAO, 09/2002, 18 p.
- INSEE, 1996, Les PME et leurs salariés, *INSEE Liaisons Sociales Dares*, 4.
- ISARA, 1995, *Signer Officiellement la qualité : pour quelle valorisation ?*, Acte des entretiens de la qualité, 10 novembre 1995, Lyon: ISARA
- JOFFRE P., 1989, L'économie des coûts de transaction, in Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G., De Montmorillon, B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris: Economica
- JOHNSON G., SCHOLLES K., 2000, *Stratégique*, Paris: Publi-Union
- JULIEN P.-A. (DIR.), 1994, *Les PME : Bilan et perspectives*, Paris: Economica, 411 p.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., 1988, *La petite entreprise*, Paris: Vuibert, 286 p.
- KANDEL L., 1972, Réflexion sur l'usage de l'entretien, notamment non directif et sur les études d'opinion, *Epistémologie sociologique*, 13, pp.
- KATZ D., 1960, The Functional Approach to the Study of Attitudes, *Public Opinion Quarterly*, 24, pp.163-204
- KAUFMANN N., 1995, *Antécédents et conséquences de la typicalité : un essai de conceptualisation*, Actes du XI congrès de l'AFM, volume 11, Reims: AFM
- KELLE U., 1997, Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data, *Sociological Research Online*, 2, 2, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/1.html>
- KOENIG G., 1993, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, pp.4-17
- KOENIG G., 2004, *Management Stratégique. Projets, interactions & contextes*, Paris: Dunod, 534 p.
- KOMOCAR J. M., 2003, Cartes causales d'un milieu de travail., in Cossette P., *Cartes cognitives et organisation: Les Editions de l'ADREG*, pp.227-267
- KOULYTCHIZKY S., 1985, Analyse et stratégies de filière. Une approche nouvelle en agro-alimentaire, apports, dangers à surmonter, in *L'analyse de filière, Colloque organisé par le Centre de Recherches et d'Etudes Appliquées du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Nantes*, Paris: Economica, pp.131-141
- KUHN T.S., 1972, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris: Flammarion
- LA VILLE V.-I., 2000, La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 3, pp.73-99
- LADWEIN R., 1995a, Catégories cognitives et jugement de typicalité en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, pp.89-100
- LADWEIN R., 1995b, *Le jugement de typicalité comme heuristique de choix : approche comparative*, First International Research Seminar on Marketing Communication and Consumer Behavior, Aix-en-Provence

- LAFERTE G., 2002, La production d'identités territoriales usage commercial dans l'entre-deux-guerres en Bourgogne, *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, 62, pp.66-95
- LAFERTE G., 2005, Un " folklore " pour journalistes : la Confrérie des Chevaliers du Tastevin., *Ethnologes comparées*, Pays, Terroirs, Territoires, 8, pp.32, <http://alor.univ-montp3.fr/cerce/r8/G.Laferte.pdf>, consulté le 09/06/05.
- LAGANIER J., 1988, Le système productif et ses représentations, in *Traité d'économie industrielle*, Paris: Economica, pp.182-232
- LAGARDE V., 2004, *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversification en petite entreprise. Application au cas agricole*, Thèse de sciences de gestion, Limoges, Université, 458 p.
- LAGRANGE L., 1994, *Stratégie et entreprises alternatives : problématique, concepts, méthodes*, Lempdes: ENITA
- LAGRANGE L., 1995, *La commercialisation des produits agricoles et alimentaires*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Lavoisier Tec&Doc, 448 p.
- LAGRANGE L., 1997, Les entreprises de l'agroalimentaire paysan. Un exemple d'entreprises alternatives en développement, in *Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*, Paris: L'Harmattan, pp.237-259
- LAGRANGE L., AMBLARD C., et al., 2002, *Cahiers N°4 de l'Observatoire Economique des Produits Alimentaires de Terroir du Massif Central*, Année de référence 2000, Clermont-Fd: ENITA, Collection Etudes, 146 p.
- LAGRANGE L., BARRE D., 1990, La filière des fromages d'appellation d'origine contrôlée en Auvergne, *Revue d'Auvergne*
- LAGRANGE L., BARRE D., 1992, *L'impact économique des produits agro-alimentaires de qualité. Le cas de l'Auvergne*, Actes du Colloque. Des régions paysannes aux espaces fragiles, Clermont-Ferrand: CERAMAC
- LAGRANGE L., BELLOT C., et al., 2003, *Avis sur le développement des signes d'identification de la qualité et de l'origine des produits agricoles et alimentaires, nationaux et communautaires*, Paris: CNA, 30/10/03, 57 p.
- LAGRANGE L., BRIAND H., et al., 1999, *Importance économique des filières agro-alimentaires de produits sous signes officiels de qualité. Etude comparée de leur évolution en France, dans le Massif Central et dans l'Union européenne*, Actes du colloque SFER INRA ENITA, Les signes officiels de qualité - Développement agricole. Aspects techniques et économiques., Paris: Tec & Doc Lavoisier, 14-15/04/1999
- LAGRANGE L., BRIAND H., et al., 2000, Importance économique des filières agro-alimentaires de produits sous signes officiels de qualité, *Economie Rurale*, pp.6-18.
- LAGRANGE L., DESSAUX L., et al., 2001a, *L'environnement de la Supply Chain des PME du Massif Central- Evaluation de l'environnement de la Supply Chain alimentaire et de ses développements selon la perspective des PME*, Clermont-Fd: ENITA, juil-01, 35 p.
- LAGRANGE L., DESSAUX L., et al., 2002, *Supply Chain Analysis: The Intermediate Chain Member's Perspective*, Clermont-Fd: ENITA, D2, September 2002, 53 p.
- LAGRANGE L., DESSAUX L., et al., 2003, *Supply Chain Analysis: The Institutional Analysis*, Clermont-Fd: ENITA, D2, July 2003, 44 p.
- LAGRANGE L., DESSAUX L., et al., 2001b, *Review and Forecast of the Supply Chain Environment within the Context of Food SMEs: France*, Clermont-Fd: ENITA, D2, juil-01, 54p.
- LAGRANGE L., GIRAUD G., et al., 1997, *Les Produits Alimentaires de Terroir dans l'Economie et la Mercatique Alimentaires*, Economie et marketing alimentaires, Actes du colloque des 20 et 21 juin 1997, Clermont-Fd, Paris: Tec & Doc Lavoisier
- LAGRANGE L., HULLO G., 1989, La consommation des fromages AOC d'Auvergne dans leur zone de production, *Economie Rurale*, pp.16-24

- LAGRANGE L., TROGNON L., 1995a, *Produits alimentaires de terroir : typologie, construction, enjeux*, Séminaire INRA ETIQ : Qualification des produits et des territoires, Toulouse: INRA ESR, 2-3 octobre 1995
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1995b, *Produits alimentaires des terroirs du Massif Central. Synthèse*, Clermont-Fd: ENITA, Collection Etudes, 80 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1995c, *Produits des terroirs du Massif Central. Rapport exploratoire confidentiel*, Clermont-Fd: ENITA, D2, juin-95, 420 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1996, *Les produits alimentaires typiques d'origine animale : le cas du Massif Central*, Symposium international EAAP - CIHEAM - FAO "Les fondements de la qualité des produits typiques méditerranéens d'origine animale ", Badajoz-Zafra (Espagne): 29 Sept.-2 Oct. 1996
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1997, *Analyse pour l'Auvergne. Analysis of existing marketing structures for quality products/services : France - Working Paper 5 - RIPPLE (FAIR3 CT96 1827)*, Clermont-Fd: ENITA, D2, p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1998, *Cahiers N°1 de l'Observatoire Economique des Produits Alimentaires de Terroir du Massif Central*, Année de référence 1995, Clermont-Fd: ENITA, Collection Etudes, 111 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., 1999, *Cahiers N°2 de l'Observatoire Economique des Produits Alimentaires de Terroir du Massif Central*, Année de référence 1997, Clermont-Fd: ENITA, Collection Etudes, 120 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., 2000, *Cahiers N°3 de l'Observatoire Economique des Produits Alimentaires de Terroir du Massif Central*, Année de référence 1998, Clermont-Fd: ENITA, Collection Etudes, 140 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2003a, *Cédérom Produits alimentaires de terroir : signes officiels de qualité et réglementation*, (CD-ROM pédagogique, Convention IDEES, CNERTA Educagri), 2<sup>ème</sup> éd., Dijon: Educagri Ed, p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2005, *SUPPLIERS - Les Supply Chains des PME agro-alimentaires des régions rurales européennes en difficulté - Synthèse générale.*, Clermont-Fd: ENITA, fev-05, 4 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2001, *L'environnement de la Supply Chain des PME du Massif Central- Evaluation de l'environnement de la Supply Chain alimentaire et de ses développements selon la perspective des PME*, Clermont-Fd: ENITA, D2, oct-01, 17 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2002a, *Supply Chain Analysis: The SME Producers' Perspective. Report 4 France - SUPPLIERS WP4 - EU Fifth Framework Research Programme Contrat QLK-CT-2000-00841*, Clermont-Fd: ENITA, D2, May 2002, 57 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2002b, *The supply chain of food SMEs in lagging rural regions : the case of France*, Xth EAAE Congress, Exploring Diversity in the European Agri-food system, Zaragoza: 28-31 August 2002
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2003b, *Stratégies collectives d'acteurs et construction de la typicité : le cas des AOC fromagères du Massif Central*, Actes du Colloque Agriculture et produits alimentaires de montagne, INRA - ENITAC, Clermont-Fd: ENITA, collection Actes N°8, 14-15 novembre 2002
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2003c, *Supply Chain Analysis: The Commercial Customer's Perspective*, Clermont-Fd: ENITA, D2, March 2003, 64 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2004a, *Evaluation and dissemination of Supply Chain competitiveness factors for food SME producers*, Clermont-Fd: ENITA, D2, March 2004, 49p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2004b, *La supply chain des petites entreprises agroalimentaires : des enjeux sous-évalués. Le cas de la France*, Colloque international

- AIEA2 / SCAE, Développement durable et globalisation dans l'agroalimentaire, Université Laval, Québec: 23-24 août 2004
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2004c, Supply chains des petites entreprises agroalimentaires. 4<sup>ème</sup> partie : Caractéristiques et recommandations, *Industries Alimentaires et Agricoles*, pp.14-21
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2004d, *Supply Chains Linking Food SMEs in Europe's Lagging Rural Regions, A Regional Report: France*, Clermont-Fd: ENITA, D2, October 2004, 153 p.
- LAGRANGE L., TROGNON L., *et al.*, 2000, *Impact économique des filières label rouge en Auvergne - Année de référence 1999*, Clermont-Fd: ENITA, D2, 61 p.
- LAMBERT J.-L., 1987, *L'évolution des modèles de consommation alimentaire en France*, Paris: Lavoisier Tec&Doc, 135-140 p.
- LAMBIN J.-J., 1998, *Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*, 4<sup>ème</sup> éd., Paris: Ediscience international, 737 p.
- LANCASTER K., 1966, A New Approach to Consumer Theory, *Journal of Political Economy*, pp.132-157
- LAPERRIERE A., 1982, Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago", *Sociologie et sociétés*, XIV, 1, pp.31-40
- LAPERRIERE A., 1997, La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées, in Poupart J., *et al.*, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin éditeur, pp.309-333
- LATOUR B., 2001, *Le métier de chercheur regard d'un anthropologue*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: INRA, 103 p.
- LAUFER J., 1975, Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, pp.
- LAURET F., 1983, Sur les études de filières agro-alimentaires, *Economies et Sociétés*, Tome XVII, pp.721-739
- LAURIOL J., 1999, La stratégie et ses représentations dans les ouvrages de langue française (1990-1996), *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., 26-27, pp.81-106
- LAURIOT-PREVOST M.E., , LIBRE SERVICE ACTUALITE, N°, 9/05/1996, pp., 1996, Produits de terroir, pourquoi envahissent-ils les linéaires ?, *Libre Service Actualité*, 1491, pp.24-28
- LE MOIGNE J.-L., 1990, Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet A.-C. (Coord. 1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica
- LE MOIGNE J.-L., 1999, *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ?, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: PUF
- LE QUERE J.-L., 1999, *Critères objectifs de la typicité, approche globale*, INRA, 27/10/99
- LE ROY F., 1997, De l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 47, pp.89-96
- LE ROY F., 1998, La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle
- LE ROY F., 1999, Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management, *Revue française de gestion*, 122, pp.6-16
- LE VELLY R., 2001, Comment faire la sociologie du marché ? La notion d'encastrement dans le travaux de la "nouvelle sociologie économique", *DEE*, 125, pp.54-58
- LEBEY C. (DIR.), 1998, *L'inventaire du patrimoine culinaire de la France. Languedoc-Roussillon, Produits du terroir et recettes traditionnelles.*, Paris: Albin Michel, CNAC, Région Languedoc-Roussillon
- LEMAITRE P., 1995a, Du gros rouge à l'appellation contrôlée, *Le Monde*
- LEMAITRE P., 1995b, Le Lavort : il a tout d'un grand, *La Montagne*,
- LENDREVIE J., LINDON D., 1990, *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, Paris: Dalloz, 510 p.

- LENOIR J., 1998, *Le Nez du Vin*, Carnoux en Provence: Jean Lenoir
- LEPAGE C., 2005, Goûtez mes délicieuses tortillas aux grillons !, *Futura-Sciences*, [http://www.futura-sciences.com/news-goutez-mes-delicieuses-tortillas-grillons\\_6227.php](http://www.futura-sciences.com/news-goutez-mes-delicieuses-tortillas-grillons_6227.php)
- LETABLIER M.-T., NICOLAS F., 1994, Genèse de la "Typicité", *Sciences des Aliments*, 14, 5, pp.541-556
- LEVI-STRAUSS C., 1962, *Le totémisme aujourd'hui*, Paris: PUF
- LEVITT T., 1983, The globalisation of markets, *Harvard Business Review*, pp.99-102
- LEWKOVICZ J., 1991, *Stratégie et technologie, le concept de trajectoire stratégique - Application au cas de la productique*, Thèse en sciences de Gestion, Clermont-Fd, Université Clermont-Fd I, 271 p.
- LINCOLN Y.S., GUBA E.G., 1985, *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, CA: Sage
- LINDEN G., CHAMBA J.-F., 1994, La typicité des fromages : une réalité, un objectif, *Sciences des Aliments*, pp.573-580
- LIQUET J.-C., 1995, L'analyse conjointe, *Décision marketing*, pp.101-110
- LOPEZ E., MUCHNIK J., 1997, Petites entreprises agroalimentaires : émergence et développement local, in *Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*, Paris: L'Harmattan, pp.19-32
- LOUP S., POLGE M., 2003, *Quel(s) entrepreneuriat(s) pour quel développement durable ? Le cas du terroir*, Atelier AIMS "Développement durable et entreprise", Angers.
- LUMINET J.-P., 2004, *L'invention du Big Bang*, Collection Points-Sciences, n°158, Paris: Seuil, p.
- MACHADO A., 1917, *Proverbes et chansons*.
- MAINGUY P., 1989, *La qualité dans le domaine agro-alimentaire*, Paris: Min-Agri.-Secr. Etat Consom.
- MAISONNIAL J.-P., 1998, *L'approvisionnement des détaillants ruraux, un enjeu pour le développement du Massif Central*, Clermont-Fd: UCCIMAC, mai 1998, 85 p.
- MALASSIS L., 1979, *Economie agro-alimentaire*, tome 1, Paris: Cujas
- MALASSIS L., GHERSI G., 1992, *Initiation à l'économie agro-alimentaire*, Paris: Hatier-Aupelf, 335 p.
- MALASSIS L., GHERSI G., 1996, *Traité d'économie Agro-Alimentaire. Tome 1 : Economie de la production et de la consommation. Méthodes et concepts*, Paris: Cujas, 393 p.
- MALTESE L., 2004, *Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse de sciences de gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 484 p.
- MARCHESNAY M., 1988, La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle, in *La petite entreprise*, Paris: Vuibert, pp.63-84
- MARCHESNAY M., 1992, *Les stratégies de spécialisation*, Encyclopédie du Management, Paris: Vuibert, 773-780 p.
- MARCHESNAY M., 1993a, *Management stratégique*, Paris: Eyrolles
- MARCHESNAY M., 1993b, PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, pp.70-76
- MARCHESNAY M., 1997a, La convention, un outil de gestion ?, *Revue Française de Gestion*, 112, pp.114-123
- MARCHESNAY M., 1997b, La moyenne entreprise existe-t-elle ?, *Revue Française de Gestion*, pp.85-94
- MARCHESNAY M., 1997c, Le management stratégique, in Julien P.-A. (Dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Paris: Economica, pp.101-126
- MARCHESNAY M., 2001a, *Les apports de la N.E.I. à l'analyse stratégique : aspects pégagogiques et critiques*, Montpellier, 20/10/2001
- MARCHESNAY M., 2001b, Les PME de terroir, entre "géo" et "clio" stratégies, *Entreprise et Histoire*, 28, pp.51-63



- MARCHESNAY M., 2001c, *Stratégies de distinction et de différenciation : comment les distinguer ? Note pédagogique 2001*, Montpellier, ERFI
- MARCHESNAY M., 2002a, *Pour une Approche Entrepreneuriale de la dynamique Ressources - Compétences. Essai de Praxéologie*: ADREG, 158 - [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net)
- MARCHESNAY M., 2002b, *Résumé de l'essai sur les approches ressources-compétences*, 27 avril 2003
- MARCHESNAY M., 2003a, *De la rente de différenciation à la rente de singularité*, Atelier Entrepreneuriat Grand Sud, ESC Toulouse: mai 2003
- MARCHESNAY M., 2003b, *DE L'ARC au DIAMANT. L'intégration des ressources et compétences dans la "grille MM"*, Note de Recherche, Montpellier, ERFI, Décembre 2003
- MARCHESNAY M., 2003c, *Le diagnostique Stratégique : la "grille MM"*, Note pédagogique, Montpellier, ERFI, Septembre 2003
- MARCHESNAY M., 2003d, *L'économie et la gestion sont-elles des sciences ? Deux disciplines à la recherche de leur épistémè*, 3/9/3
- MARCHESNAY M., 2004a, *De l'ARC au diamant. Le repérage des ressources et des compétences dans la "grille MM"*, Colloque International "Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives", Lyon: ISEOR , Academy of Management, 18-24 mars 2004
- MARCHESNAY M., 2004b, *L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?*, CIFPME: Octobre 2004
- MARCHESNAY M., BOYER L., 2002, *500 citations en stratégie*, Paris: Editions d'Organisation, 177 p.
- MARION G., 1996, *Un instrument de la conviction : le concept de produit*, Actes du XIIème Congrès de l'AFM, Poitier: AFM
- MARMUSE C., 1997, *Éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie*, Actes de la conférence AIMS, Montréal
- MAROY C., 1995, L'analyse qualitative d'entretiens, in Albarello L., *et al.*, *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris: Armand Colin, pp.83-110
- MARSDEN T., BANKS J., *et al.*, 2000, Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development, *Sociologia Ruralis*, Vol. 40, 4, pp.424-438
- MARTIN B., BUCHIN S., *et al.*, 2003, Conditions de production du lait et qualités sensorielles des fromages, *INRA Production Animale*, 16, pp.283-288
- MARTIN B., PRADEL P., *et al.*, 2000, Effet de la race (Holstein/Montbéliarde) sur les caractéristiques chimiques et sensorielles des fromages, *Renc. Rech. Rum.*, 7
- MARTINET A.-C., 1983, *Stratégie*, Paris: Vuibert, 320 p.
- MARTINET A.-C., 1990a, Epistémologie de la Stratégie, in Martinet A.-C. (Coord. 1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica
- MARTINET A.-C., 1990b, *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris: Economica
- MARTINET A.-C., 1998, Les jeux du management stratégique, in Thépot J., *Gestion et théorie des jeux*, Paris: Vuibert, pp.17-30
- MARTINET A.-C., 2002, Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in David A., *et al.*, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management.*, Paris: Vuibert, pp.111-124
- MCGRATH M.A., SHERRT J.F., *et al.*, 1993, An Ethnographic Study of an Urban Periodic Marketplace: Lessons from the Midville Farmer's Market, *Journal of Retailing*, 69, 3, pp.280-319
- MCGUIRE W.J., 1976, Some Internal Psychological Factors Influencing Consumer Choice, *Journal of Consumer Research*, 2, pp.302-319
- MENARD C., 1995, *L'économie des organisations*, Paris: La Découverte, 125 p.

- MENARD C., 2000, Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie néo-institutionnelle, *Economie Rurale*, pp.186-196
- MERTON R.K., 1957, *Social Theory and Social Structure*, New York: The Free Press
- MESSEGHEM K., 1998, Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité, in Torrès O., *PME de nouvelles approches*, Paris: Economica, pp.131-142
- MESSEGHEM K., 2003a, *Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution*, XIIème Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage: 3-6/06/03
- MESSEGHEM K., 2003b, Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME's, *International Small Business Journal*, 21, 2, pp.197-212
- MILES M., HUBERMAN A., 1994, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*: Sage
- MILLER G.A., 1956, The Magical Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limits on Our Capacity for Processing Information, *Psychological Review*, 63, pp.81-97
- MINISTERE DE, L'AGRICULTURE, ET, DE, LA, PECHE., DIRECTION, GENERALE, DE, L'ALIMENTATION, 1994, *Perception et image des produits alimentaires portant les reconnaissances officielles de qualité (synthèse)*: 18 p.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., et al., 1999, *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris: Village mondial, p.
- MOITY-MAIZI P., SAINTE MARIE (DE) CH., et al., 2001, *Systèmes agroalimentaires localisés - terroires, savoir-faire, innovations. Etudes et recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*: p.
- MOLES A.A., 1995, *Les sciences de l'imprécis*, Sciences ouvertes, Paris: Seuil, 360 p.
- MONOD J., CASTELBAJAC (DE), P., 1991, *L'aménagement du territoire*, Que Sais-Je ?, Paris: Presse Universitaire de France, 32 p.
- MONTIGAUD J.-CL., 1989, Les filières de fruits et légumes et la grande distribution : méthodes d'analyse et résultats, in *Economie des filières des régions chaudes. Actes du 10<sup>ème</sup> séminaire d'économie et sociologie*, Montpellier.
- MORICEAU J.-L., 2000, *La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas*, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion., Actes des journées de l'IRG, Paris: Institut de Recherche en Gestion, pp.237-256
- MORROT G., BROCHET F., et al., 2001, The Color of Odors, *Brain and Language*, 2, 493
- MORVAN Y., 1985, Analyse de filière et économie industrielle, in *L'analyse de filière*, Paris: Economica
- MUCCHIELLI A., 1994, *Les Méthodes Qualitatives*, Que sais-je ?, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: PUF, 128 p.
- NEFUSSI J., PHILIPPOT J.-B., 1995, Qualité, compétitivité et outils de coordination. Une comparaison France-Danemark, in Nicolas F., Valceschini E., (Eds), *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, Paris: Inra Economica, pp.309-320
- NEGRO Y., 1983, *Le positionnement du produit dans les entreprises*, Nantes: Faculté des Sciences Economiques, Institut d'Administration des Entreprises
- NEGRO Y., 1990, *Vente*, Paris: Vuibert
- NEGRO Y., 1994, *Connaître son marché. Décider pour réussir ou le positionnement de l'entreprise et de son offre*, Université Clermont I
- NOËL Y., RONCIN F., 2004, *Réunion du groupe INRA-INAO terroir et typicité - Projet de compte-rendu de la réunion du 15/01/2004*, Paris: Groupe INRA-INAO "terroir et typicité", 15/01/2004, 10 p.
- NORA P., 1994, On ne peut pas faire de la France le musée de la France, *Le Monde*, 29/11.
- OECD, 2000, Small and Medium-sized Enterprises : Local Strength, Global Reach, *Policy Brief*
- Ogien A., 1994, Les propriétés sociologiques du concept, in Fradin B., Quéré L., Widmer J. , (Eds.), *L'enquête sur les catégories. De Durkheim a Sacks*, Paris: Editions de l'EHESS, pp.243-269

- OUDE OPHUIS P.A.M., VAN TRIJP H.C.M., 1995, Perceived Quality : a Market Driven and Consumer Oriented Approach, *Food Quality and Preference*, 6, 3, pp.177-183
- PACHE G., 2000, *Repérer les Evolutions du Canal Logistique : quelques Enjeux Majeurs dans une Perspective Marketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia: 24 Novembre 2000
- PACHE G., BACUS-MONTFORT I., 2002, Fédérer des entreprises autour d'un projet productif commun : management logistique intégré et choix de partenaires, *Economie et Société*, 12
- PAILLE P., 1994, L'analyse par théorisation ancrée, *Cahiers de recherche sociologique*, 23, pp.147-181,
- PAPILLON J.-C., 2003, La taille des entreprises - atouts et handicaps, *Economies et Sociétés*, 13, pp.749-784
- PARKER R., ROVANI P.-A., 2001, *Guide Parker des Vins de France*, Paris: Solar, p.
- PECQUEUR B., 2001, Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie Rurale*, 261, pp.37- 49
- PEIRCE C. S., 1901, *On the Logic of drawing History from Ancient Documents especially from Testimonies.*, Collected Papers of Charles Sanders Peirce, 8 volumes, vol. 7, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, <http://www.helsinki.fi/science/commens/terms/abduction.html>
- PEIRCE C. S., 1902, Memoir 19, Draft E: On Arguments, in *Logic, Regarded As Semeiotic (MS L75.368-372) (The Carnegie application of 1902), Version 1:* <http://carbon.cudenver.edu/~mryder/mem19.html>
- PELTRE J., THOUVENOT C., (COORD.), 1989, *Alimentation et régions : actes du colloque "Cuisines, régimes alimentaires, espaces régionaux"*, 24-27 septembre 1987, Nancy: Presses Univ., 523 p.
- PENROSE E. T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell
- PERRET V., SEVILLE M., 2003, Fondements épistémologiques de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, pp.13-33
- PERRIER-CORNET P., 1988, Les filières régionales de qualité dans l'agro-alimentaire. Etude comparative dans le secteur laitier en Franche-Comté, Emilie-Romagne, Auvergne, in *Séminaire Agricultures régionales, concurrence et politiques économiques : Espagne, France, Italie, 25-27 avril 1988*, Montpellier: INRA, pp.101-121
- PERRIER-CORNET P., CAPT D., 1995, Les agriculteurs face à la nouvelle PAC. Quelles perspectives pour quels territoires ?, *Economie Rurale*, pp.22-27
- PETERAF M. A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 3, pp.179-191
- PICKARD A., DIXON P., 2004, The applicability of constructivist user studies: How can constructivist inquiry inform service providers and systems designers?, *Information Research*, 9, 3, pp.<http://InformationR.net/ir/9-3/paper175.html>
- PINSON C., JOLIBERT A., 1989, Comportement du consommateur, in Joffre P., Simon Y., *Encyclopédie de Gestion*, Paris: Economica, pp.345-389
- PLANQUE B., 1987, La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?, *Revue internationale PME*, 1, 2, pp.177-191
- PLUVINAGE J., ET AL., 2005, *Valoriser par la qualité les fruits frais en Rhône Alpes : passer d'une incantation à la mise en œuvre d'une stratégie régionale ?*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>
- POLANYI K., ARENSBERG C., et al., 1957, *Trade and Market in the Early Empires*, New York: Free Press
- POLGE M., 2003, Petite entreprise et stratégie de terroir, *Revue Française de Gestion*, 144, pp.181-193
- PONTIER S., 1988, Image de point de vente : pour une prise en compte de l'image interne, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, pp.3-20

- PORTER M., 1986, *L'avantage concurrentiel*, Paris: InterEditions, 647 p.
- PORTER M., 1992, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris: InterEditions
- PORTER M., 1999, *L'avantage concurrentiel*, Première édition 1986., Paris: Dunod, 647 p.,
- PRODEXPORT, 2001, *Mondialisation du vin : vins du nouveau monde, vins du pays de traditions viticoles, deux éthiques, deux discours, deux cultures*, The Mediterranean Trade Show, New York: 6-7 février 2001
- QUERE L., 1994, Présentation, in Fradin B., Quéré L., Widmer J. , (Eds.), *L'enquête sur les catégories. De Durkheim a Sacks*, Paris: Editions de l'EHESS, pp.7-40
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, 287 p.
- RAINELLI M., 1988, Les filières, in *Traité d'économie industrielle*, Paris: Economica, pp.233-237
- RANNOU-HEIM C., 1999, Le vin de table cède la place aux vins de pays. Entre deux vins, la viticulture a choisi la qualité, *Agreste Primeur*, 65
- RASON J., LEBECQUE A., *et al.*, 2005, Saucissons secs fermiers : Diversité des ateliers du Massif Central, *Viandes et Produits Carnés*, 24, 1, pp.31-41
- RASTOIN J.-L., 1995, Dynamique du système alimentaire français, *Economie Agricole et Agro-Alimentaire*, 36, pp.5-14
- RASTOIN J.-L., 1998a, Mondialisation et trajectoires stratégiques des entreprises agro-alimentaires, *Purpan*, 186-187, pp.30-48
- RASTOIN J.-L., 1998b, Système alimentaire, stratégie d'entreprises et performances économiques, in Miclet G., Sirieix L., Thoyer L. (Ed.), *Agriculture et Alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Paris: Economica, pp.167-195
- RASTOIN J.-L., 2000, Une brève histoire économique de l'industrie alimentaire, *Economie Rurale*, 255-256, pp.61-71
- RASTOIN J.-L., 2004, *Terroirs et mondialisation dans l'agroalimentaire*, Les débats d'Agrobiosciences "Comprendre les agricultures du monde", Marciac: 6 mai 2004, [www.agrobiosciences.org](http://www.agrobiosciences.org)
- RASTOIN J.-L., VISSAC-CHARLES V., 1999, Le groupe stratégique des entreprises de terroir, *Revue internationale PME*, 12, 1-2, pp.171-192
- RAULET N., 1991, *Des fournisseurs imprévus, ou comment prendre en compte l'agriculture dans la production d'eau minérale ?*, Mémoire de DEA, Paris, Uni. Paris IX-Dauphine
- RAYNAUD E., SAUVEE L., 1999, Signes collectifs de qualité et organisation des producteurs : l'approche par l'économie des coûts de transaction, in *Actes du colloque SFER INRA ENITA, Les signes officiels de qualité - Développement agricole. Aspects techniques et économiques.*, 14-15/04/1999, Paris: Tec & Doc Lavoisier
- RAYNAUD E., VALCESCHINI E., 2001, Organisations collectives des producteurs et signal commun de qualité : Ententes anti-concurrentielle ou structures de gouvernance, 25p., <http://atom.univ-paris1.fr/> consulté le 25/06/03.
- RAYNAUD E., VALCESCHINI E., 2004, Collectif ou Collusif? A propos de l'application du droit de la concurrence aux signes officiels de qualité
- REMAUD H., 2002, *Du Management Stratégique à la Création de Valeur en petite entreprise agroalimentaire*, Thèse de sciences de gestion, Montpellier, Université de Montpellier I, ENSAM, 377 p.
- REYNAUD E., 2001, *Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle*, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Laval, Québec
- REYNAUD E., SIMON E., 2004, Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales, *Revue Française de Gestion*, 30, 149, pp.101-116

- RICE J. B., HOPPE R. M., 2001, Supply Chain VS. Supply Chain. The hype & the reality, *Supply Chain Management Review*, 79, 9-10, pp.46-54
- RIES A., TROUT J., 1987, *Le positionnement*, Paris: McGraw Hill
- ROCHEFORT R., 1995, *La société des consommateurs*, Paris: Ed. Odile Jacob, 267 p.
- ROGERS C.R., 1968, *Le développement de la personne*, Paris: Bordas, Dunod, 286 p.
- ROLLET A., 1999a, Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes", *Revue internationale PME*, 11, 4
- ROLLET A., 1999b, Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes". *Les cahiers de l'ERFI*, 13, pp.2-20
- RONCIN F., 2002, "Terroir" et "Typicité" dans le cadre des AOC. Lancement du groupe de travail, INAO, 20/09/2002, 2 p.
- RONCIN F., 2003, *Les appellations d'origine et les indications géographiques, pour la promotion de produits alimentaires spécifiques et typiques. Contribution de l'analyse instrumentale.*, L'authenticité et la Sécurité des Produits alimentaires, Nantes: 15-17/10/2003,
- ROSCH E., MERVIS C.B., 1975, Family Ressemblance : studies in the internal structures of categories, *Cognitive Psychology*, 7, pp.573-603
- ROYER I., ZARLOWSKI P., 2003, Le design de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, pp.139-168
- RUFFIEUX B., VALCESCHINI E., 1996, Biens d'origine et compétence des consommateurs : les enjeux de la normalisation dans l'agroalimentaire, *Revue d'Economie Industrielle*, 75, pp.133-146
- RUGMAN A. M., VERBEKE A., 2002, Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 23, 8, pp.769-780
- RUQUOY D., 1995, Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer, in Albarello L., et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris: Armand Colin, pp.59-82
- SAINTE MARIE (DE) CH., PROST J.A., et al., 1995, *La construction sociale de la qualité - Enjeux autour de l'Appellation d'Origine Contrôlée " Brocciu corse "*, Agro-alimentaire : Une économie de la qualité: INRA Economica
- SALETTE J., 1997, La typicité : une notion nouvelle au service du produit, de ceux qui l'élaborent, et de ceux qui le consomment en l'appréciant., *Revue des Oenologues*, N°85, pp.11-18
- SALETTE J., 1998, Le concept de terroir : une logique pour l'étude du lien du terroir au produit, *Compte rendu de l'Académie d'Agriculture française*, 84, 2, pp.3-17
- SAPORTA B., 1989, *Stratégie des petites et moyennes entreprises*, Encyclopédie de gestion, Paris: Economica, 2729-2754 p.
- SAUVAGEOT F., 1994, Les sciences de l'aliment et le concept de typicité ou le chercheur en sciences de la nature a-t-il quelque chose à déclarer sur la typicité d'un produit alimentaire ?, *Sciences des Aliments*, 14, pp.557-571
- SAY J.-B., 1803, *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*, Paris: Calmann-Lévy
- SCHEFFER S., 1994, *Terroirs et produits de terroir : évolution dans la presse professionnelle spécialisée de la distribution, 1980-1993*, Le Mans: UREQUA
- SCHEFFER S., 2002, *Qu'est-ce qu'un produit alimentaire lié à une origine géographique ?*, UFR de Géographie, Paris, Université Paris I - Panthéon-Sorbone, 593 p.
- SCHULTZ B., 1980, On the Road With Alain Clenet, *Santa Barbara Times*, pp.29-31 et 62-63, <http://www.clenet.org/>
- SIRIEIX L., 1998, Mieux comprendre le choix des produits alimentaires par le consommateur : un enjeu pour l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire, in Miclet G., Sirieix L., Thoyer L.

- (Ed.), *Agriculture et Alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Paris: Economica, pp.109-133
- SOUFFLET J.-F., 1988, *La filière bétail et viande bovine, fonctionnement et évolution de 1960 à 1985*, Thèse université de Montpellier, Montpellier
- SOULIE D., 1984, Compétitivité, rentabilité et stratégie de filière, in Percerou R. (Dir.), *Entreprise, Gestion et Compétitivité*, Paris: Economica
- STRATEGOR, 1993, *Stratégie, Structure, Décision, Identité. Politique générale de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: InterEditions
- STRAUSS A., CORBIN J., 1990, *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications
- STRAUSS A., CORBIN J., 2005, *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*: Collection: Res Socialis, 344 p.
- SUAUDEAU H., 1994, Produits régionaux et grande distribution, un mariage de raison, *Produits Frais*, pp.20-24
- SUPPLIERS, 1999, *Final Technical Annex, Supply Chains Linking Food SMEs in Europe's Lagging Rural Regions, Quality of Life and Management of Living Resources 1998 to 2002, Proposal No. QLRT-1999-30841 SUPPLIERS*, 64 p.
- SWEENEY G.P., 1982, *Les nouveaux entrepreneurs. Petites entreprises innovatrices*, Paris: Ed. d'Organisation, p.
- SYLVANDER B., 1995, Conventions de qualité, marchés et institutions: le cas des Produits de Qualité Spécifique, in Nicolas F., Valceschini E., (Eds), *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, Paris: Inra Economica, pp.167-183
- SYLVANDER B., AL. ET, 1990, *Etude de la consommation des produits régionaux*, Dijon: INPSA, CEC, p.
- SYLVANDER B., LASSAUT B., 1994, L'évolution contemporaine du secteur agro-alimentaire et l'incertitude, in J.-L. Multon, (Coord.), *La qualité des produits alimentaires, politique, incitations, gestion et contrôle*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Lavoisier Tec&Doc, pp.28-59
- SYLVANDER B., MELET I., 1992, *Marché des produits de qualité spécifique et convention de qualité dans quatre pays de la CEE, En quêtes de consommation, Rapport France*, Toulouse: INRA ESR, 44 p.
- SYLVANDER B., MELET I., 1994, *La qualité spécifique en agro-alimentaire : marché, institutions et acteurs*, Toulouse: INRA ESR, p.
- SYLVANDER B., SCHIEB-BIENFAIT N., et al., 2005, *Logiques et modes de coordination d'entreprises, perspectives d'évolution d'un marché en développement : le cas du secteur céréalier en agriculture biologique dans deux régions Pays de La Loire et Rhône Alpes*, Symposium international "Territoire et enjeux du développement régional", Lyon: INRA, 9-11/03/2005, <http://www.inra.fr/rhone-alpes/symposium/index.htm>
- TARONDEAU J.-CL., 1999, Approches et formes de flexibilité, *Revue française de gestion*, pp.66-71
- TEECE D.J., 1984, Economic analysis and strategic management., *California Management Review*, 26, 3, pp.87-110
- TEECE D.J., PISANO G., et al., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp.509-533
- TEIL G., 1996, Dire le goût, expression experte et naïve à propos du goût des fromages, *Revue Française de Marketing*, pp.65-77
- THIÉTART R.-A., COLL. ET, 1995, *Méthodes de recherche en management*, 1<sup>ère</sup> éd., Paris: Dunod, 537 p.
- THIÉTART R.-A., COLL. ET, 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Dunod, 537 p.

- THIREAU V., 1993, *Les nouvelles dynamiques spatiales, à la redécouverte des territoires*, Paris: L'Harmattan, 287 p.
- TJOMB P., 1999, Que doivent attendre les IAA du SCM ?, *RIA*, 587, pp.37-38
- TORRES O., 1996, *Pour une approche contestable de la spécificité de la PME*, Actes du colloque CIFPME, oct 96, Trois-Rivières
- TORRES O., 1997, *Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation*, Conférence AIMS, Montreal
- TORRES O., 1998a, Au-delà de la spécificité de gestion : vers une théorie managériale de la PME, in Torrès O., *PME de nouvelles approches*, Paris: Economica, pp.161-164
- TORRES O., 1998b, La spécificité de gestion de la PME en question, in Torrès O., *PME de nouvelles approches*, Paris: Economica, pp.9-13
- TORRES O., 1998c, *PME de nouvelles approches*, Paris: Economica
- TORRES O., 2000, *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME*, Actes du colloque CIFPME, Lille
- TORRES O., 2002, *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises*, 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME, Montréal - HEC: Octobre 2002
- TORRES O., 2003a, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 144, pp.119-138
- TORRÈS O., 2003b, Thirty years of research into SMEs : a field of trends and counter-trends, *Cahiers de Recherche EM Lyon*, 2003/06, pp.51
- TORRES O., YAOUANC D., 2005, *La guerre des vins : l'affaire Mondavi - Mondialisation et terroirs*, Paris: Dunod, 217 p.
- TRÉMOLIÈRES J., 1973, *Nutrition*, Paris: Dunod
- TROCHIM W.M., 2004, *The Research Methods Knowledge Base*, 2<sup>nd</sup> ed.: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>
- TROGNON L., 1996, *Typicité et typicalité : différences et complémentarités pour le positionnement des produits alimentaires*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Clermont-Fd, ENITAC, Faculté de Sciences Economiques, 102 p.
- TROGNON L., 1999, *Synthèse bibliographique sur le concept de filière en France*, Clermont-Fd: ENITA, D2, 15/02/1999
- TROGNON L., 2003, *Typicité et positionnement de la PE AA - Le cas des PE de terroir*, Journées des thèses européennes en Economie & Gestion Agricoles, Agroalimentaires & Rurales - SFER, AIEA2, Montpellier: 19 - 20 juin 2003
- TROGNON L., 2004a, *Fermier ou Terroir ?*, Colloque scientifique et professionnel Produits Alimentaires Fermiers, Clermont-Fd: ENITAC, 6-7 octobre 2004
- TROGNON L., 2004b, *Typicité et stratégie de distinction de la petite entreprise*, Tutorat Grand Sud, Chambéry: 10-11 juin 2004
- TROGNON L., BOUSSET J.-P., et al., 2000, *Consumers' Attitudes Towards Regional Food Products. A Comparison Between Five Different European Countries*, The socio-economics of origin labelled products in agro-food supply chains : spatial, institutional and co-ordination aspects. 67<sup>th</sup> EAAE Seminar, Le Mans (France): INRA-ESR, Actes et Communications, October 28-30 1999
- TROGNON L., LAGRANGE L., et al., 2003a, Supply chains des petites entreprises agroalimentaires. 1<sup>ère</sup> partie : Résultats d'une enquête auprès de 40 PE du Massif Central, *Industries Alimentaires et Agricoles*, pp.15-19
- TROGNON L., LAGRANGE L., et al., 2003b, Supply chains des petites entreprises agroalimentaires. 3<sup>ème</sup> partie : La perception de 40 entreprises de distribution et de restauration, *Industries Alimentaires et Agricoles*, pp.15-19

- TROGNON L., LAGRANGE L., *et al.*, 2002, *La supply chain du point de vue de la PME agro-alimentaire - Enquête auprès de 40 PME agroalimentaires du Massif Central – Synthèse*, Clermont-Fd: ENITA, D2, juil-02, 4 p.
- TROGNON L., LAGRANGE L., *et al.*, 2003c, *La supply chain du point de vue du client final - Enquête auprès de 40 distributeurs et restaurateurs - Synthèse*, Clermont-Fd: ENITA, D2, sept-03, 4 p.
- TROGNON L., LAGRANGE L., *et al.*, 1999, *Perception des produits alimentaires régionaux de qualité par le consommateur*, Actes du colloque SFER INRA ENITA, Les signes officiels de qualité - Développement agricole. Aspects techniques et économiques., Paris: Tec & Doc Lavoisier, 14-15/04/1999
- TRUAX C.B., 1966, Reinforcement and non-Reinforcement in Rogerian Psychotherapy, *Journal of Abnormal Psychology*, 71, 1, pp.1-9
- TYWONIAK S. A., 1998, Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, in *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris: Laroche, H., Nioche, J.-P., pp.166-204
- UCCIMAC, 1995, *L'approvisionnement des hypermarchés*, Clermont-Fd: UCCIMAC, novembre 1995
- USUNIER J.C., 1995, Editorial, *Recherche et Applications en Marketing*, 3, pp.1-3
- VALADIER A., 1995, Le regard d'un professionnel sur la qualité, le territoire et les nouvelles valorisations. Conclusions du séminaire, in *Séminaire Qualification des produits et des territoires, 2-3 octobre 1997*, Toulouse: INRA ESR
- VALANTIN D., CHOLLET S., *et al.*, 2003, Les mots du vin : experts et novices diffèrent-ils quand ils décrivent des vins ?, *Corpus*, 2, pp.183-200
- VALCESCHINI E., 1991, Exploitation, Filière et Méso-Système, in Brossier J., Vissac B., Le Moigne J.-L., Hubert B., Osty P.L., Valceschini E., *Modélisation systémique et système agraire*, Paris: Inra, pp.269-282
- VALCESCHINI E., 1993, Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés, *Economie Rurale*, 218, pp.19-26
- VALCESCHINI E., 2000, La dénomination d'origine comme signal de qualité crédible, *Revue d'économie régionale et urbaine*, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, pp.489-500
- VALETTE-FLORENCE P., 1994, Introduction à l'analyse de chaînages cognitifs, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, pp.93-117
- VAN ANDEL P., BOURCIER D., 2001, Serendipity and abduction in proofs, presumptions, and emerging laws, *Cardozo Law Review*, 22, 5-6, pp.1605-1620
- VEDEL A., CHARLES G., *et al.*, 1972, *Essai sur les dégustations de vin*, Mâcon: S.E.I.V.
- VEILLET M., 1993, Produits régionaux : les distributeurs en redemandent, l'année du terroir, *Produits Frais*, pp.14-20
- VERDIER I., COULON J.-B., *et al.*, 1995, Effect of forage type and cow breed on the characteristics of matured Saint-Nectaire cheeses, *Lait*, 75, pp.523-533
- VERNIN X., 1993, *Les signes de qualité : application aux fruits et légumes*, Paris: CTIFL, p.,
- VERSTRAETE TH., 1999, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, Comprendre ses actes*, Paris: L'Harmattan, 204 p.
- VERSTRAETE TH., 2001, Entrepreneuriat et stratégie entrepreneuriale : quels modèles pour la recherche et l'action, in *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, Lille: CLAREE, IAE-USTL, pp.34
- VIGOUREUX F., 2003, Les moyennes entreprises adossées : gouvernance et comportement, *Economies et Sociétés*, 13, pp.923-945
- WACHEUX F., 1996, *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Série Gestion, Paris: Economica, 290 p.



- WARNIER J.-P., 1994, *Le paradoxe de la marchandise authentique, imaginaire et consommation de masse*, Paris: Editions L'Harmattan, 184 p.
- WEIL P., TOMPAKOW R., 1989, *Notre corps parle. Le langage silencieux de la communication non verbale.*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris: Le courrier du livre, 301 p.
- WERNERFELT B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 2, pp.171-180
- WILKIE W.L., 1994, *Consumer behavior*, 3<sup>rd</sup> ed.: J. Wiley, 614 p.
- YIN ROBERT K., 2003, *Case study research : design and methods*, Applied Social Research Methods Series, 3<sup>rd</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 179 p.
- ZAJONC R., MARKUS H., 1982, Affective and Cognitive Factors in Preferences, *Journal of Consumer Research*, pp.123-131

# Liste des Sigles et Abréviations

AB	Agriculture Biologique
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
AOP	Appellation d'Origine Protégée
AOVDQS	Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure
AS	Attestation de Spécificité
CA	Chiffre d'Affaires
CAP	Croissance-Autonomie-Pérennité : profil de l'entrepreneur ayant une logique entrepreneuriale.
CCP	Certificat de conformité produit
CNS	Conditions Nécessaires et Suffisantes
DLC	Date Limite de Consommation
EAE	Enquête Annuelle d'Entreprise
EdT	Entreprise de terroir
ENITAC	Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles de Clermont-Ferrand
ERFI	Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie
ESB	Encéphalopathie Spongiforme Bovine
GII	Groupe de travail INRA-INAO sur le terroir et la typicité dans la cadre de l'AOC
GHR	Groupe Humain de Référence
GMS	Grande et Moyenne Surface
IAA	Industries Agro-Alimentaires
IGP	Indication Géographique Protégée
INAO	Institut National des Appellations d'Origine
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISEM	Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier

LR	Label Rouge
MDD	Marque de Distributeur
MIN	Marché d'Intérêt National
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PAM	Produit Alimentaire de Montagne
PAT	Produit Alimentaire de Terroir
PE	Petite Entreprise
PEAA	Petite Entreprise Agro-Alimentaire
PIC	Pérennité-Indépendance-Croissance : profil de l'entrepreneur ayant une logique patrimoniale.
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RHD	Restauration Hors Domicile
SC	Supply Chain
SCEES	Service Central de la Statistique et des Etudes Economiques
SICA	Société d'Intérêt Collectif Agricole
SIQO	Signe d'Identification de la Qualité et de l'Origine
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UCCIMAC	Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du MAssif Central
UE	Union Européenne
URIAA	Union Régionale des Industries AgroAlimentaires d'Auvergne
VPC	Vente Par Correspondance
VQPRD	Vin de Qualité Provenant de Région Délimitée

# Table des illustrations

## *Liste des figures*

### **Partie 1**

Figure 1 : Typologie des stratégies de différenciation .....	41
Figure 2 : Les supply chains d'une entreprise agro-alimentaire .....	76
Figure 3 : Un modèle de base du comportement du consommateur .....	120
Figure 4 : Les étapes du processus perceptuel selon McGuire (1976).....	123
Figure 5: Les processus de décision du consommateur et leurs possibles enchaînements ....	129
Figure 6 : Instance, catégories et degré de typicalité - Application aux fromages à pâte persillée	135
Figure 7 : Catégorisation des fromages à pâte persillée.....	148
Figure 8 : Description d'un positionnement par la typicalité et la typicité.....	151
Figure 9 : Matrice typicité x typicalité .....	152

### **Partie 2**

Figure 10 : Construction de cette recherche.....	168
Figure 11 : Schéma général de la Supply Chain et des enquêtes françaises du programme SUPPLIERS ..	176
Figure 12: Déroulement chronologique de la recherche et connexion avec SUPPLIERS.....	198
Figure 13 : Etapes du traitement de l'information, matériaux et analyses.....	235
Figure 14 : Grille d'analyse stratégique « Diamant MM » .....	252
Figure 15 : Correspondance des critères de qualité des recherches quantitatives et qualitatives...	284

### **Partie 3**

Figure 16 : Diagramme des supply chains de VinGoude en 2001 .....	323
Figure 17 : Diagramme des supply chains de FromFam en 2001 .....	340
Figure 18 : Diagramme des supply chains de FromCoop en 2001 .....	354
Figure 19 : Diagramme des supply chains de VianCoop en 2001 .....	371
Figure 20 : Construction de la typicité au fil de la supply chain.....	423
Figure 21 : Continuum Distinction - Différenciation.....	437
Figure 22 : Trajectoires stratégiques au sein du continuum distinction - différenciation .....	441

### **Conclusion générale**

Figure 23 : Construction de la typicité au fil de la supply chain.....	467
Figure 24 : Continuum Distinction - Différenciation.....	469

### **Annexes**

Figure 25 : Supply Chains de Platcuisa en 2001 .....	518
--	-----

## Liste des tableaux

### Partie 1

Tableau 1 : Comparatif des deux formes d'entreprise, la grandes entreprise et les PME.....	23
Tableau 2 : Typologie des comportements des dirigeants et management de la PME .....	26
Tableau 3 : D'une spécificité de gestion ... à une gestion de proximité .....	29
Tableau 4 : Les logiques de la pensée stratégique selon Martinet .....	36
Tableau 5 : Types de stratégies de démarcation.....	53
Tableau 6 : Les trois marchés de l'alimentation dans les pays à haut revenu.....	83
Tableau 7 : Estimation de l'importance des trois marchés alimentaires en France, 2001 .....	84
Tableau 8 : Indicateurs et attributs de qualité .....	125
Tableau 9 : Types de consommation des produits alimentaires régionaux.....	139

### Partie 2

Tableau 10 : Paradigmatologie des épistémologies .....	182
Tableau 11: Comparaison des caractéristiques distinctives des épistémologies positivistes et constructivistes ...	185
Tableau 12 : Les trois formes de raisonnement.....	188
Tableau 13 : Théories VS Observations empiriques.....	190
Tableau 14 : Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion... 192	
Tableau 15 : Exemples de documents collectés selon sa forme et son origine.....	206
Tableau 16 : Entretiens semi-directifs : Règles à suivre et contraintes pratiques.....	2166

### Partie 3

Tableau 17 : Répartition des entreprises enquêtées par région administrative et nombre de salariés ....	303
Tableau 18 : Caractéristiques clés des entreprises enquêtées .....	304
Tableau 19 : Résumé des études de cas.....	304
Tableau 20 : Principales caractéristiques des études de cas.....	306
Tableau 21 : Les entreprises composant les études de cas.....	307
Tableau 22 : Analyse SWOT pour VinGoude .....	322
Tableau 23 : Analyse SWOT pour FromFam .....	339
Tableau 24 : Analyse SWOT pour FromCoop.....	353
Tableau 25 : Analyse SWOT pour VianCoop.....	370
Tableau 26 : Comparaison de deux « commentaires de dégustation » .....	385
Tableau 27 : Disjondre et assembler. Analyse des définitions de terroir et de typicité proposées par le groupe INAO-INRA.....	389

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1.....</b>	<b>12</b>
<b>STRATEGIE DE DIFFERENCIATION PAR LA TYPICITE.....</b>	<b>12</b>
INTRODUCTION PARTIE 1 .....	13
CHAPITRE 1 STRATEGIES DE LA PETITE ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE : DE LA DIFFERENCIATION A LA DISTINCTION .....	14
<i>Introduction</i> .....	14
<i>Section 1 Approches de la petite entreprise</i> .....	15
Introduction.....	15
§ 1. PME : un concept courant et des courants de pensée.....	15
A) PME : un concept élastique et à géométrie variable.....	15
1) L'effectif salarié .....	16
2) Autres critères de taille .....	16
B) Les fondements théoriques de la PME .....	18
C) Courants de pensée dans la recherche en PME.....	19
§ 2. Spécificité de gestion et approche contingente de la PME.....	20
A) Pour une approche contingente .....	20
B) Principales caractéristiques courantes des PE .....	21
C) Personnalité et aspirations du dirigeant .....	22
D) Réactivité et adaptabilité de la PE à son environnement .....	27
E) Une gestion de proximité, vers l'émergence du concept d'encastrement.....	28
Conclusion section 1 .....	30
<i>Section 2 De la stratégie de différenciation à la stratégie de distinction.....</i>	<i>32</i>
Introduction.....	32
§ 1. Notion de stratégie d'entreprise .....	32
A) Une métaphore militaire.....	32
B) Les écoles du positionnement et des ressources dans la littérature stratégique .....	34
§ 2. Gestion de la dissemblance de l'offre selon l'école du positionnement : stratégie de différenciation.....	37
A) Une stratégie générique.....	37
B) Typologie des stratégies de différenciation.....	39
§ 3. Gestion de la dissemblance de l'offre selon l'Approche Fondée sur les Ressources: stratégie de distinction	43
A) Présentation de l'Approche Fondée sur les Ressources .....	43
B) Notions de ressources et compétences .....	46
C) Une question de rente .....	49
D) Emergence de la notion de stratégie de distinction.....	51
1) Deux approches de la stratégie de distinction .....	51
Conclusion section 2 .....	57
<i>Section 3 La petite entreprise agro-alimentaire.....</i>	<i>59</i>
Introduction.....	59
§ 1. Organisation du système agro-alimentaire.....	61
A) Caractéristiques et spécificités des produits agro-alimentaires .....	61
1) Produits multifformes et multifacettes .....	61
2) Des produits fragiles.....	62
3) Une législation particulière.....	63
4) De fortes interactions avec le lieu de production .....	63
5) Un marketing complexe.....	64
6) Des produits globalement peu substituables .....	67
B) Notion de filière agro-alimentaire.....	68
1) Première approche .....	68
2) Le concept de filière : une spécialité française ?.....	69
3) La filière : outil d'analyse systémique vertical du système productif.....	70

4)	L'identification d'une filière.....	72
5)	Filière et stratégie.....	73
C)	Notion de supply chain.....	74
§ 2.	Les acteurs du système agro-alimentaire et la PEAA.....	79
A)	Variété des acteurs selon leur fonction, nature socio-économique, taille et marchés.....	80
1)	Les acteurs selon leur fonction.....	80
2)	Les acteurs selon leur nature socio-économique.....	80
3)	Les acteurs selon leur marché.....	82
B)	Les entreprises de terroir.....	84
1)	L'entreprise de terroir selon l'école du positionnement.....	85
2)	L'entreprise de terroir selon l'approche entrepreneuriale de l'AFR.....	88
	Conclusion section 3.....	89
	<i>Conclusion Chapitre 1.....</i>	<i>91</i>
	<b>CHAPITRE 2 LA TYPICITE DES PRODUITS ALIMENTAIRES : FACTEUR DE DIFFERENCIATION ....</b>	<b>93</b>
	<i>Introduction.....</i>	<i>93</i>
	<i>Section 1 La typicité : expression d'une originalité.....</i>	<i>95</i>
	Introduction.....	95
§ 1.	Première approche de la typicité.....	95
A)	Domaine d'application.....	96
B)	Typicité : synonyme de qualité.....	97
C)	Typicité : synonyme de terroir.....	100
§ 2.	Construction et enjeux de la typicité.....	103
A)	Des enjeux économiques et sociaux essentiels.....	103
1)	Enjeux stratégiques pour les entreprises.....	103
2)	Des enjeux qui dépassent les seules entreprises.....	107
B)	La typicité résulte d'une construction sociale.....	110
1)	La typicité est une construction sociale.....	110
2)	Construction de plus en plus technologique.....	112
3)	Construction de plus en plus commerciale.....	113
§ 2.	Premières conclusion sur la notion de typicité.....	114
A)	La typicité : d'un sens restreint (terroir) à un sens élargi.....	114
B)	Synthèse des critères de différenciation des produits alimentaires typiques.....	116
C)	Le caractère typique d'un produit s'exprime par sa typicité mais aussi par sa typicalité.....	117
	<i>Section 2 La typicalité : expression de similitudes, outil cognitif de catégorisation .....</i>	<i>118</i>
	Introduction.....	118
§ 1.	De la perception des différences des produits à leur catégorisation : de la typicité à la typicalité.....	119
A)	Modélisation du comportement du consommateur et perception des produits alimentaires.....	119
1)	Comportement du consommateur et processus perceptuel.....	119
2)	Le consommateur perçoit le produit comme un panier d'attributs.....	124
B)	La perception des produits alimentaires est liée à l'attitude et au processus de décision du consommateur.....	126
1)	Attitude des consommateurs vis-à-vis des produits alimentaires.....	126
2)	Processus de décision et comportement du consommateur de produits alimentaires.....	128
§ 2.	Typicité et typicalité des produits alimentaires guident le consommateur.....	131
A)	Qu'est-ce que la typicalité.....	132
1)	La typicalité est le degré d'appartenance d'un produit à une catégorie.....	132
2)	Modèle décrivant la typicalité.....	134
B)	Emergence de la notion de produit de terroir.....	136
1)	Typicalité des produits à forte typicité : émergence de la catégorie produit alimentaire de terroir.....	136
2)	Les consommateurs face à la typicité et à la typicalité des produits.....	139
	Conclusion section 2.....	140
	<i>Section 3 Typicité, typicalité et positionnement des produits alimentaires.....</i>	<i>142</i>
	Introduction.....	142
§ 1.	Apports et limites des concepts de typicité et de typicalité pour décrire le positionnement d'un produit.....	142
A)	Le positionnement remède à l'encombrement du marché.....	142
B)	Typicité, typicalité et positionnement.....	144
§ 2.	Propositions pour un modèle intégrateur de la typicité et de la typicalité.....	147
A)	Complémentarité de la typicité et de la typicalité pour décrire un positionnement.....	147
B)	Vers une utilisation conjointe de la typicité et de la typicalité.....	149
1)	Construction d'un modèle d'utilisation conjointe de la typicité et de la typicalité.....	149
2)	Apports, limites et prolongement du modèle.....	153
	Conclusion section 3.....	155
	<i>Conclusion chapitre 2.....</i>	<i>157</i>
	<b>CONCLUSION PARTIE 1 .....</b>	<b>159</b>

<b>PARTIE 2.....</b>	<b>162</b>
<b>CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>162</b>
INTRODUCTION PARTIE 2 .....	163
CHAPITRE 1 PROBLEMATIQUE ET POSTURE EPISTEMOLOGIQUE.....	166
<i>Introduction</i> .....	166
<i>Section 1 Emergence de la problématique</i> .....	167
Introduction.....	167
§ 1. Etapes de la construction de cette recherche.....	167
A) Une construction sur dix ans.....	167
B) Les trois premiers programmes : 1995-2001.....	170
1) Etude « Produits alimentaires des terroirs du massif central ».....	170
2) Programme de recherche européen « RIPPLE ».....	172
3) Programme de recherche « Aliment demain ».....	173
§ 2. Le programme de recherche européen SUPPLIERS : Un cadre méthodologique et un terrain.....	174
A) Objectif et organisation.....	174
B) Contenu et déroulement du projet.....	175
C) Contribution à la construction de notre recherche .....	177
Conclusion de la section : Formulation de la problématique.....	178
<i>Section 2 Postures épistémologique et méthodologique</i> .....	180
Introduction.....	180
§ 1. Le statut de connaissance scientifique .....	180
§ 2. Deux grandes approches épistémologiques en sciences de gestion.....	182
§ 3. Positionnement de notre recherche .....	186
A) Choix d'une posture épistémologique : vers un réel construit .....	186
B) Une recherche de type abductive .....	186
1) La question de la boucle réursive abduction - déduction – induction .....	186
2) Des données inattendues suscitent une démarche abductive.....	189
C) Empirisme et construction mentale de la réalité .....	193
Conclusion section 2 .....	193
<i>Conclusion chapitre 1</i> .....	194
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE D'ACCES AU REEL .....	195
<i>Introduction</i> .....	195
<i>Section 1 Démarche générale adoptée</i> .....	196
Introduction.....	196
§ 1. Des choix méthodologiques du programme SUPPLIERS à notre recherche .....	196
§ 2. La méthode des études de cas .....	198
§ 3. Plan de la recherche : une approche multi-sites .....	201
Conclusion section 1 .....	203
<i>Section 2 Collecte des informations et des données</i> .....	204
Introduction.....	204
§ 1. Documents, observation directe, artefacts physiques.....	205
A) Les documents .....	205
B) Les artefacts physiques .....	206
C) Les observations directes.....	207
D) Apports et importance de ces sources d'information.....	208
§ 2. La méthode des entretiens semi-directifs .....	209
A) Choix de la méthode des entretiens semi-directifs.....	210
B) Fondement et principes de la méthode de non-directivité .....	211
C) L'entretien semi-directif comme méthodologie de recherche.....	213
1) De la non-directivité en psychothérapie à l'entretien semi-directif .....	213
2) Techniques associées à la semi-directivité.....	214
3) Six règles opérationnelles pour la réalisation d'entretiens semi-directifs .....	217
4) Le statut des informations recueillies .....	217
D) Avantages et limites des entretiens semi-directifs .....	218
1) Avantages .....	218
2) Limites.....	219
§ 3. Les entretiens semi-directifs dans notre recherche.....	220
A) Les enquêteurs .....	220
1) Rôle de l'enquêteur.....	220
2) Coordination des enquêteurs.....	221
B) Les guides d'entretien.....	221
1) Trois guides d'entretien .....	222



2) Structure des guides d'entretien.....	223
C) Réalisation des entretiens .....	224
1) Les Interviewés.....	225
2) Les entretiens.....	225
3) Déroulement des entretiens en face-à-face .....	226
4) Déroulement des entretiens téléphoniques.....	227
5) Compléments d'enquêtes.....	228
6) La question de l'ordre des enquêtes.....	228
D) Pertinence et qualité des données .....	229
1) Objectivité de la méthode de collecte .....	229
2) Justesse des informations collectées.....	231
Conclusion section 2 .....	232
<b>Section 3 Traitement des informations et des données.....</b>	<b>234</b>
Introduction.....	234
§ 1. Etapes du traitement de l'information .....	234
§ 2. Définitions : Informations ; variables et données ; codes et catégories.....	235
§ 3. La méthodologie de l'analyse de contenu .....	238
§ 4. Collecte et analyse des données de chaque enquête.....	242
A) Analyse lors de la collecte et de la retranscription des informations.....	242
B) Analyse horizontale de l'ensemble des entretiens.....	243
1) Analyse de contenu.....	243
2) Rapports de synthèse et validation.....	244
Conclusion section 3 .....	245
<b>Conclusion chapitre 2.....</b>	<b>247</b>
<b>CHAPITRE 3 ETUDES DE CAS ET VALIDITE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>248</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>248</b>
<b>Section1 Construction et analyse des études de cas.....</b>	<b>249</b>
Introduction.....	249
§ 1. Le cadre général d'interprétation des résultats.....	249
A) La petite entreprise agro-alimentaire.....	249
B) La typicité.....	250
C) La supply chain .....	251
D) Grille d'analyse des stratégies : le diamant MM.....	251
§ 2. Constitution des études de cas.....	254
A) Vers un portrait cubiste : les différentes étapes vers la rédaction des études de cas.....	254
B) Composition des études de cas.....	255
C) Questionnement, variables et structure des études de cas .....	256
1) Questionnement.....	256
2) Variables.....	256
3) Sélection et structure des études de cas .....	257
D) La question du nombre d'études de cas .....	259
E) Choix de l'anonymat des entreprises .....	261
§ 3. Les analyses verticale et horizontale des études de cas.....	262
A) L'analyse verticale.....	262
B) L'analyse horizontale.....	262
§ 4. Critique de la méthodologie de sélection des cas et du traitement des informations.....	263
A) La procédure de sélection des cas .....	263
B) Le traitement des informations et analyse des cas.....	264
Conclusion section 1 .....	265
<b>Section 2 Critique de la méthode.....</b>	<b>267</b>
Introduction.....	267
§ 1. Avantages et limites du rattachement à un programme de recherche.....	268
§ 2. D'autres modes d'approches ? .....	269
A) Représentations graphiques des représentations cognitives de l'interviewé : la cartographie cognitive .....	269
B) Des hypothèses conclusives enracinées dans les faits .....	271
§ 3. Validité de la recherche et de ses propositions.....	274
A) Validité des connaissances proposées.....	275
1) Validité des connaissances proposées selon les critères classiques .....	275
2) Validité des connaissances proposées selon des critères constructivistes.....	276
B) Validité de la recherche.....	277
1) Validité de cette recherche selon les critères classiques .....	277
2) Validité de cette recherche selon des critères qualitativistes .....	281
C) Conclusion sur la validité de cette recherche et de ses propositions.....	287
Conclusion section 2 .....	288
<b>Conclusion chapitre 3.....</b>	<b>289</b>

CONCLUSION PARTIE 2 .....	291
<b>PARTIE 3.....</b>	<b>294</b>
<b>STRATEGIE DE DISTINCTION PAR LA TYPICITE .....</b>	<b>294</b>
INTRODUCTION PARTIE 3 .....	295
CHAPITRE 1 LES ETUDES DE CAS.....	296
<i>Introduction</i> .....	296
<i>Section 1 Présentation Générale des cas</i> .....	297
§ 1. Choix du terrain : .....	297
A) Le territoire géographique : le Massif central .....	297
B) Trois filières agro-alimentaires : fromage, viande bovine, vin.....	300
C) Sélection des entreprises.....	302
§ 2. Principales caractéristiques des études de cas .....	304
§ 3. Plan des cas.....	308
<i>Section 2 Cas VinGoude</i> .....	310
§ 1. Résumé .....	310
§ 2. Présentation de VinGoude .....	311
A) Introduction.....	311
B) Caractéristiques de l'entreprise et de ses produits.....	312
1) L'entreprise et son propriétaire.....	312
2) Les vins de VinGoude .....	313
3) Modernité, tradition, authenticité et commerce .....	316
4) Projets.....	317
5) Technologies de l'information et de la communication.....	318
C) Concurrence.....	318
D) Les supply chains de l'entreprise.....	319
1) La chaîne d'approvisionnement.....	319
2) La chaîne de distribution .....	319
3) Relations dans la supply chain.....	320
E) L'entreprise dans son environnement local et institutionnel .....	321
1) Rôle des institutions .....	321
2) Développement rural et économie locale .....	321
F) Analyse SWOT .....	322
G) Diagramme des supply chains de VinGoude en 2001 .....	323
§ 3. Intermédiaires et clients finaux de VinGoude .....	323
A) RestoVillage .....	324
B) RestoParis .....	325
C) ClientNego .....	327
D) LeCrémier.....	329
<i>Section 3 Cas FromFam</i> .....	331
§ 1. Résumé: .....	331
§ 2. Présentation de FromFam .....	332
A) Introduction.....	332
B) Caractéristiques de l'entreprise et de ses produits.....	333
1) L'entreprise et ses propriétaires.....	333
2) Les fromages de FromFam .....	333
3) Projets.....	334
4) Technologies de l'information et de la communication.....	334
C) Concurrence.....	335
D) La supply chain de l'entreprise.....	335
1) La chaîne d'approvisionnement.....	335
2) La chaîne de distribution .....	336
3) Relations dans la supply chain.....	337
E) L'entreprise dans son environnement local et institutionnel .....	338
1) Rôle des institutions .....	338
2) Développement rural et économie locale .....	338
F) Analyse SWOT .....	339
G) Diagramme des supply chains de FromFam en 2001 .....	340
§ 3. Intermédiaires et clients finaux de FromFam .....	340
A) HyperMag .....	340
B) LeCrémier .....	342
<i>Section 4 Cas FromCoop</i> .....	344
§ 1. Résumé: .....	344

§ 2.	Présentation de FromCoop.....	345
A)	Introduction.....	345
B)	Caractéristiques de l'entreprise et de ses produits.....	346
1)	La coopérative et ses adhérents .....	346
2)	Les fromages de FromCoop.....	347
3)	Projets.....	348
4)	Technologies de l'information et de la communication.....	348
C)	Concurrence.....	349
D)	La Supply Chain de l'entreprise .....	349
1)	La chaîne d'approvisionnement.....	349
2)	La chaîne de distribution .....	350
3)	Relations dans la supply chain.....	351
E)	L'entreprise dans son environnement local et institutionnel .....	352
1)	Rôle des institutions .....	352
2)	Développement rural et économie locale.....	352
F)	Analyse SWOT.....	353
G)	Diagramme des supply chains de FromCoop en 2001.....	354
§ 3.	Intermédiaires et clients finaux de FromCoop .....	355
A)	TransColis un intermédiaire particulier.....	355
B)	CremParis et CoopGroParis .....	355
C)	LaSupérette, MultiGros et GdEnseigne.....	357
D)	SuperMag, HyperMag et GdEnseigne .....	358
<b>Section 5 Cas VianCoop.....</b>		<b>360</b>
§ 1.	Résumé .....	360
§ 2.	Présentation de VianCoop.....	361
A)	Introduction.....	361
B)	Caractéristiques de l'entreprise et de ses produits.....	361
1)	La coopérative et ses adhérents .....	361
2)	Les produits de VianCoop .....	362
3)	Projets.....	364
4)	Technologies de l'information et de la communication.....	364
C)	Concurrence.....	365
D)	La Supply Chain de l'entreprise .....	366
1)	La chaîne d'approvisionnement.....	366
2)	La chaîne de distribution .....	366
3)	Relations dans la supply chain.....	368
E)	L'entreprise dans son environnement local et institutionnel .....	368
1)	Rôle des institutions .....	369
2)	Développement rural et économie locale.....	369
F)	Analyse SWOT.....	370
G)	Diagramme des supply chains de VianCoop en 2001.....	371
§ 3.	Intermédiaires et clients finaux de VianCoop .....	371
A)	LeBoucher.....	371
B)	WebTerroir .....	374
C)	BonSteak .....	376
<b>Conclusion chapitre 1.....</b>		<b>378</b>
<b>CHAPITRE 2 ANALYSE ET DISCUSSION .....</b>		<b>379</b>
<b>Introduction .....</b>		<b>379</b>
<b>Section 1 Réexamen de la notion de typicité .....</b>		<b>381</b>
Introduction.....		381
§ 1.	Ambivalences et ambiguïtés des notions de typicité et de type.....	382
A)	Première ambivalence : caractéristiques du type VS degré d'appartenance.....	382
1)	Une ambivalence source de confusion.....	382
2)	Pour une approche différentielle de la typicité source de distinction.....	383
B)	Seconde ambivalence : appartenance VS distinction .....	388
1)	Disjoindre et assembler .....	388
2)	Singularité et similarité : décrire un positionnement .....	390
3)	Imbrications et superpositions de types .....	395
§ 2.	Construction du type.....	397
A)	théories de la catégorisation.....	397
1)	Vocabulaire de l'enquête sur les catégories.....	398
2)	Quelles théories peuvent expliquer la formation de types ?.....	399
3)	relecture de la définition de la typicité proposée par le groupe INAO-INRA.....	400
B)	Conception ontologique du produit mais perception subjective.....	403

C)	Le type : un concept flou outil de coordination de filières agro-alimentaires .....	405
§ 3.	Composantes de la typicité .....	408
A)	Un ensemble d'attributs .....	408
B)	Authenticité et encastrement du produit typique .....	410
1)	Authenticité et typicité .....	410
2)	Encastrement et typicité .....	414
C)	Au-delà des caractéristiques tangibles intrinsèques, des caractéristiques extrinsèques et intangibles .....	415
§ 4.	Acteurs de la construction : une construction tout au long de la supply chain .....	416
A)	Délimitations des acteurs de la construction de la typicité selon l'approche classique .....	416
1)	Construction sociale de la typicité .....	416
2)	Délimitation d'un groupe humain de référence .....	417
B)	Contribution des acteurs de la supply chain à la construction de la typicité .....	419
1)	Rôle des intermédiaires, distributeurs et consommateurs .....	419
C)	Illustration et réflexion .....	421
1)	Le cas VinGoude .....	421
2)	Un modèle de construction de la typicité .....	422
§ 5.	Construction de la typicité : entre collectif et individuel, différenciation et distinction .....	424
A)	Dynamique collective : circonscrire et affiner la définition du type .....	424
B)	Dynamique individuelle : extension et modification du type .....	425
	Conclusion Section 1 .....	426
	<b>Section 2 Contribution à la description des stratégies de distinction .....</b>	<b>429</b>
	Introduction .....	429
§ 1.	Facteurs de distinction .....	430
A)	Une stratégie de distinction part du terrain .....	430
B)	Rôle des ressources et compétences .....	431
C)	Rôle de l'encastrement du dirigeant .....	432
D)	La supply chain comme facteur de distinction .....	433
§ 2.	Distinction – Différenciation : un continuum en mouvement .....	436
A)	Le continuum Distinction – Différenciation .....	436
B)	Trajectoires stratégiques au sein du continuum distinction - différenciation .....	439
1)	Cas FromFam .....	439
2)	Cas FromCoop .....	440
3)	Cas Viancoop .....	440
4)	Cas VinGoude .....	442
C)	La construction d'un type : une stratégie de distinction .....	442
§ 3.	Stratégies de distinction et croissance de l'entreprise .....	445
A)	Une stratégie de distinction n'interdit pas la croissance de l'entreprise .....	445
B)	Stratégies de distinction sur un marché de masse segmenté .....	445
C)	Stratégies de distinction en circuits de distribution encadrés .....	447
§ 4.	Distinction, typicité et coordination de la supply chain .....	449
	Conclusion section 2 .....	454
	<b>Conclusion chapitre 2 .....</b>	<b>458</b>
	<b>CONCLUSION PARTIE 3 .....</b>	<b>460</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>462</b>
1)	Problématique, logique et méthodologie de la recherche .....	462
2)	Principaux résultats et apports de cette recherche .....	465
3)	Limites et perspectives .....	474
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>476</b>
	<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>497</b>
	<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>499</b>
	<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>501</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>508</b>

# Annexes

---

Annexe 1 : Dispositif français des signes d'identification de la qualité et de l'origine des produits	509
Annexe 2 : Formes de management stratégique des PEEA du Languedoc-Roussillon	510
Annexe 3 : Marques de distributeur à image terroir (données 2003)	511
Annexe 4 : Typologie des produits alimentaires de terroir	512
Annexe 5 : Structure du guide d'entretien « Producteur »	513
Annexe 6 : Les régions et les filières produits étudiées par SUPPLIERS	516
Annexe 7 : Délimitation du Massif Central selon le décret du 20 septembre 1985	517
Annexe 8 : Le cas Platcuisa	518

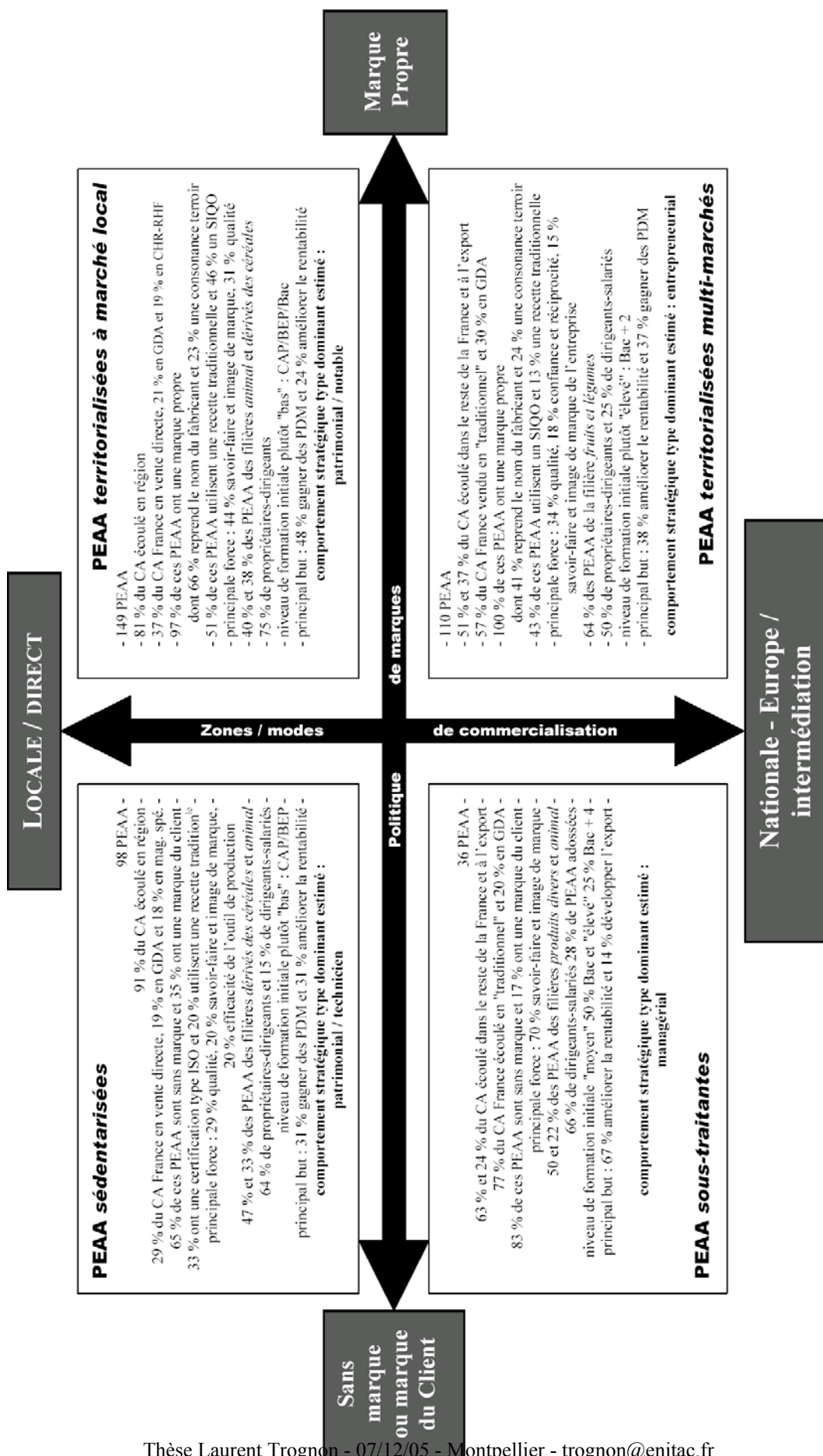
## ***Annexe 1 : Dispositif français des signes d'identification de la qualité et de l'origine des produits***

Le dispositif français, régi par la loi du 3 janvier 1994, a été confirmé par la loi d'orientation agricole du 9 juillet 1999. Les signes d'identification sont : l'appellation d'origine contrôlée (AOC), le label, la certification de conformité, le mode de production biologique et la dénomination « montagne ».

- L'AOC créée dès 1935 pour les vins et eaux de vie, s'est construite sur les notions de « délimitation » et de « terroir ». En 2002, l'INAO dénombre 537 AOC dont 467 AOC viticoles, 46 AOC fromages, beurres et crèmes et 24 AOC concernant d'autres produits. Il recense environ 112 500 exploitations agricoles produisant sous AOC. Le chiffre d'affaires 2002 estimé s'élevait à 16 milliards d'euros. La production sous AOC de vins et eaux de vie représente 88 % du chiffre d'affaires des AOC, et les produits laitiers 11 %. Environ un tiers des ventes est réalisé à l'exportation, essentiellement par les vins et les eaux de vie. Les vins d'appellation représentent 80 % de la valeur des exportations de vins français depuis 1998.
- Le label, créé en 1960, atteste d'une qualité supérieure à celle des produits courants. Ce signe connu sous l'intitulé « Label rouge » domine dans les productions de volailles et de viandes ou les secteurs porteurs de technologies spécifiques. Il intègre une dimension filière du fait de l'utilisation obligatoire de matières premières certifiées pour la fabrication de produits eux-mêmes certifiés. En 2002, selon le CERQUA, la filière « Label rouge » compte 142 groupements qualité et environ 257 cahiers des charges. Le chiffre d'affaires du Label rouge, estimé est de 1,8 milliard d'euros. Les Labels, souvent mis en place par l'amont des filières, concernent également l'aval (entreprises de transformation, artisans notamment bouchers).
- La certification de conformité de produit (CCP) atteste la conformité des caractéristiques spécifiques d'une denrée alimentaire ou non alimentaire à des règles préalablement fixées, sur la production, le conditionnement ou l'origine. C'est le signe officiel de qualité le plus récent ; il connaît un développement très rapide. La CCP est utilisée pour des produits industriels élaborés et pour des produits agricoles. De 1996 à 2002, entre 60 et 79 CCP ont été enregistrées annuellement. En janvier 2003, le CEPRAL dénombrait 299 référentiels, mis en place par 240 entreprises. En 2002, le chiffre d'affaires était de 3,2 milliards d'euros. Ce signe est utilisé essentiellement pour des produits animaux, notamment les viandes (37 %), les volailles (26 %), la charcuterie (4 %), et les produits laitiers (2 %).
- Le mode de production biologique repose sur la certification d'un mode de production, pour des produits agricoles végétaux et animaux ou des produits transformés. Ce mode de production est désormais régi par une réglementation communautaire : le règlement n° 2092/91 du 24 juin 1991 pour les produits végétaux non-transformés et les denrées alimentaires contenant un ou plusieurs ingrédients d'origine végétale, et le règlement n° 1804/99 du 19 juillet 1999 pour les productions animales. En 2003, 11 359 exploitations pratiquaient l'agriculture biologique (exploitations certifiées et en conversion), soit 1 % de plus qu'en 2002 (source Agence Bio). Les surfaces cultivées certifiées bio et en conversion ont augmenté de 6 % par rapport à 2002 pour atteindre plus de 550 000 hectares. Le nombre d'opérateurs certifiés pour la transformation s'est stabilisé autour de 5 200. Le chiffre d'affaires « bio » cumulé par les préparateurs s'élève à 1 milliard d'euros.
- Pour les produits alimentaires issus de l'agriculture de montagne, la recommandation européenne 1575-2002 a débouché sur la dénomination « montagne ». Celle-ci garantit que le produit est originaire d'une aire géographique située en montagne et que sa production respecte des techniques spécifiques aux zones de montagne. Ces produits doivent être produits et élaborés en zone de montagne avec des matières premières provenant des zones de montagne françaises ou européennes.

Source : *Panorama des industries agroalimentaires*, Edition 2004, Paris : MAAPAR, p.28

**Annexe 2 : Formes de management stratégique des PEEA du Languedoc-Roussillon**



Couderc, Falques et al. (2002:18)

**Annexe 3 : Marques de distributeur à image terroir (données 2003)**

Enseigne	Intitulé de la MDD terroir	Date de création	Nombre de références	Nombre de références prévues	CA en millions €
Carrefour/ Promodes	Reflets de France	1996	300	Pas de limite	305
	Filière Qualité Carrefour	-	57 <sup>499</sup>	-	-
Leclerc	Nos régions ont du talent	1999	180	200	100
Système U	Savoir des saveurs	2000	250	Pas de limite	-
Casino	Saveurs de toujours	-	-	-	-
Cora	Patrimoine gourmand	2002	140	250	-
Auchan	Pas d'intitulé propre	2003	76	Pas de limite	-

Source : D'après *Linéaires* – n°178 – février 2003

---

<sup>499</sup> dont 10 importés.



#### Annexe 4 : Typologie des produits alimentaires de terroir

PAT	Territoire de production	Standardisation du savoir-faire	Ancienneté	Type de lien au terroir	Reconnaissance	Reproductibilité	Signe de qualité	Exemples
<i>primitif</i>	<b>Local</b> " Pays "	<b>NON</b>	Ancien ou Récent	Technique Montagne etc. Tradition ou non	<b>Consommateurs essentiellement locaux</b>	OUI parfois limitée	<b>NON</b>	*Fromages de pays aux artisans
<i>par la marque</i>	<b>Entreprise</b>	OUI	Récent	Technique	Marché	OUI	<b>Marque commerciale</b>	Fromages Monvelay, Saint Agur
<i>générique</i>	<b>Plusieurs régions</b>	Faible	Ancien	Technique (Ferme...)	Marché Parfois institutionnelle	<b>OUI</b>	Parfois AB	Produits fermiers, biologiques et artisanaux
<i>régional</i>	<b>Région</b> <b>Entreprise</b>	OUI	Ancien ou Récent	<b>Technique</b> Tradition ou non	Marché	<b>Limitée</b> <b>Protection</b>	Marque commerciale LR, CCP...	* Verveine du Velay * Foie gras du Sud Ouest
<i>semi-accompli</i>	Local Aire d'appellation	<b>En cours</b>	<b>Valorisation récente</b>	Sol, climat ... Technique Tradition ou non	Marché <b>Scientifique en cours</b>	<b>NON</b>	PAM, Vin de pays, CCP, VDQS, <b>Démarches en cours</b>	* Petits fruits des Monts du Velay * Vin côteaux du Quercy
<i>accompli</i>	Délimitation précise : <b>aire d'AOC</b>	OUI	<b>Ancien</b>	<b>Sol, climat ...</b> <b>Technique</b> <b>Tradition</b>	Marché <b>Scientifique</b> <b>Institutionnelle</b>	<b>NON</b>	<b>AOC</b>	* Lentille verte du Puy * Chasselas de Moissac

Les caractères gras indiquent les facteurs discriminants pour chaque type de PAT. **AB** : Agriculture Biologique. **AOC** : Appellation d'Origine Contrôlée. **CCP** : Certificat Conformité Produit. **LR** : Label rouge. **PAM** : Produit Alimentaire de Montagne. **VDQS** : Vin Délimité de Qualité Supérieure.

Source : Lagrange et Trognon (1995b:17)

**Annexe 5 : Structure du guide d'entretien « Producteur »****Instructions générales pour l'enquêteur**

- Mode d'emploi du questionnaire

**PARTIE 1 : DÉTAILS de l'INTERVIEW**

- Logistique de l'enquête : N° et date de l'interview ; nom interviewer ; filière produit ; coordonnées de l'entreprise et de l'interviewé.

**Introduction au programme SUPPLIERS**

- Indications à donner à l'interviewé sur le programme, l'objectif de l'enquête et son déroulement.
- Questions de l'interviewé

**PARTIE 2 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET PRESENTATION DES PRODUITS ÉTUDIÉS****L'entreprise :**

- Création de l'entreprise : année, comment, qui pourquoi...
- Objectifs de l'entreprise
- Structure de l'entreprise et changements importants les 5 dernières années
- statuts de l'entreprise (juridique ; caractère familiale ; indépendance)
- taille : effectifs salariés ; CA Chiffre d'affaires annuel (en 2000)

**L'entrepreneur :**

- âge; genre; Région d'origine
- niveau d'étude (ou pour le propriétaire) ?
- formations continues spécifiques
- expérience professionnelle antérieure

**Le/ les produits :**

- CA ; part dans le CA de l'entreprise
- Evolution
- Avantages compétitifs : caractéristiques spécifiques ; différenciation des autres produits similaires ; signes de qualité

**PARTIE 3 : CARACTÉRISTIQUES DES SUPPLY CHAINS****L'approvisionnement en matières premières**

- Matières premières principales : origine ; production ou approvisionnement ; choix des fournisseurs ; Relations avec les fournisseurs ; traçabilité
- autres inputs dans la transformation primaire : idem

**Canal de distribution**

- clients ; logistique ; satisfaction
- évolution

**Coopération horizontale pour accéder à un(des) canal(aux) de distribution**

- qui ; comment ; pourquoi

**Description factuelles des relations avec un fournisseur précis**

- où ; quand ; quand ; comment (conditions) ; pourquoi ; satisfaction ; évolution

**Influence des relations avec fournisseurs / clients, sur la performance de l'entreprise**

- comment ; pourquoi ; satisfaction ; évolution

**Organisations performantes mises en place avec succès avec les clients**

- lesquelles ; comment ; généralisation

**Relations de pouvoir / dépendance / conflictuelles au sein de la SC**

- qui ; comment ; pourquoi ; conflit ; innovation

**Coordination de l'ensemble de la Supply Chain**

- qui ; comment ; pourquoi ; avantages et inconvénients

**Abandons de supply chain, client ou fournisseur**

- qui ; comment ; pourquoi

**Projets de supply chain, client ou fournisseur**

- qui ; comment ; pourquoi

**PARTIE 4 : LES TIC DANS LA GESTION DE LA SUPPLY CHAIN****Technologies possédées :**

- lesquelles ; fréquence d'utilisation ; choix ; impacts

**Projets d'équipement :**

- quoi ; pourquoi

**Les TIC dans les 5 prochaines années**

- avis sur l'évolution de leur influence sur l'entreprise
- attitude de l'entreprise vis-à-vis de leur adoption

**PARTIE 5 : INSTITUTIONS****Aides reçues par l'entreprise**

- quoi ; de qui

**Aides souhaitées par l'entreprise**

- quoi ; de qui

**Influence des institutions régionales sur l'entreprises et ses SC**

- quoi ; comment ; pourquoi

## **PARTIE 6 : DÉVELOPPEMENT RURAL et ECONOMIE LOCALE**

### **Avantages et inconvénients de la localisation de l'entreprise**

- quoi ; comment ; pourquoi

### **Activités non stratégiques externalisées**

- quoi ; comment ; pourquoi

### **Contribution de l'entreprise à l'économie locale / au développement rural**

- quoi ; comment ; pourquoi

## **DEBRIEFING**

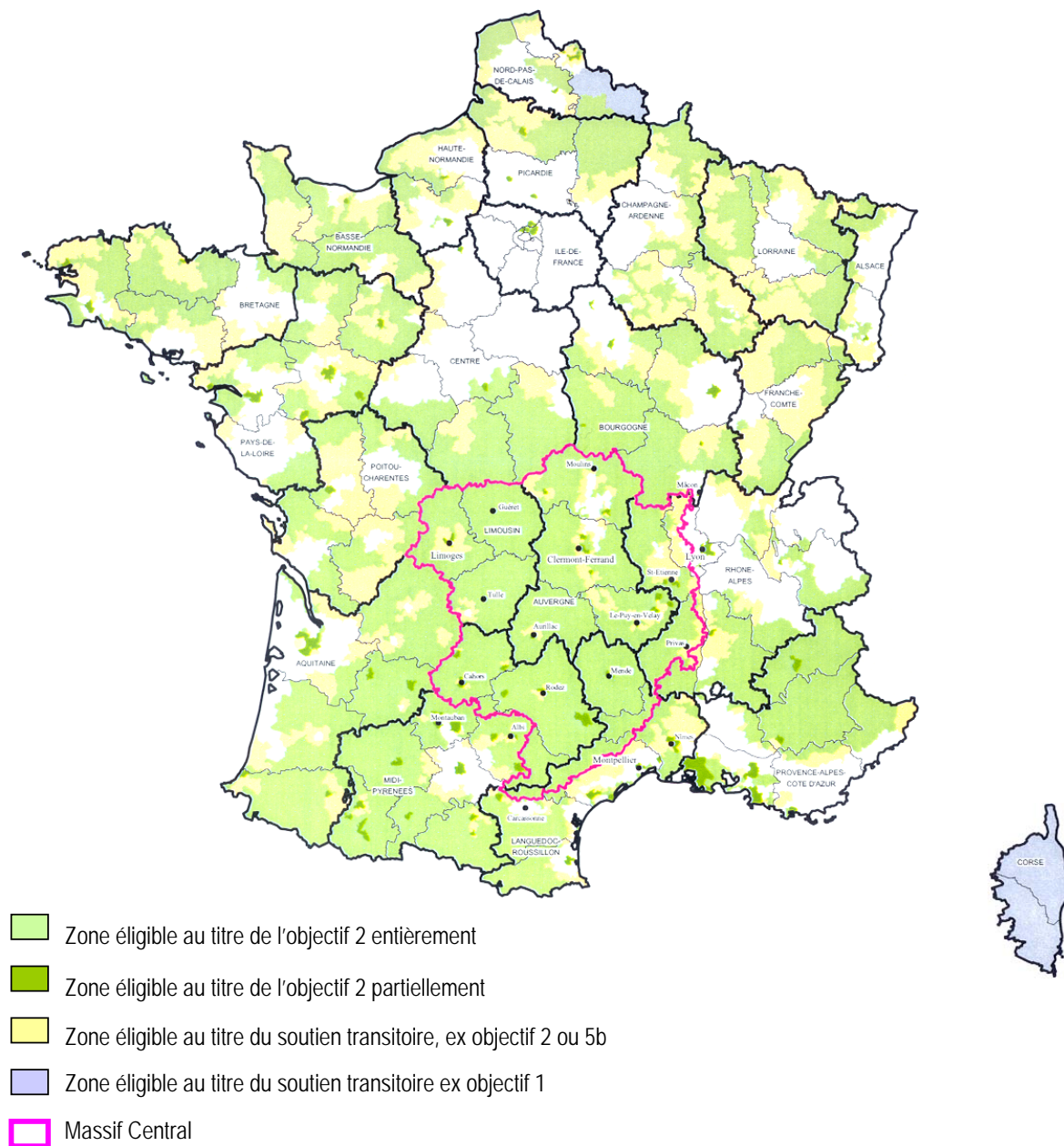
- Questions de l'interviewé
- Rappel confidentialité
- Evocation journée de restitution et envoi de la synthèse des résultats

*Annexe 6 : Les régions et les filières produits étudiées par SUPPLIERS*



Source : Lagrange, Dessaux et Trognon (2001a)

**Annexe 7 : Délimitation du Massif Central selon le décret du 20 septembre 1985**



Source : DATAR (2001)

## Annexe 8 : Le cas Platcuisa

(d'après Lagrange, Trognon et Dessaux, 2004a:29-30)

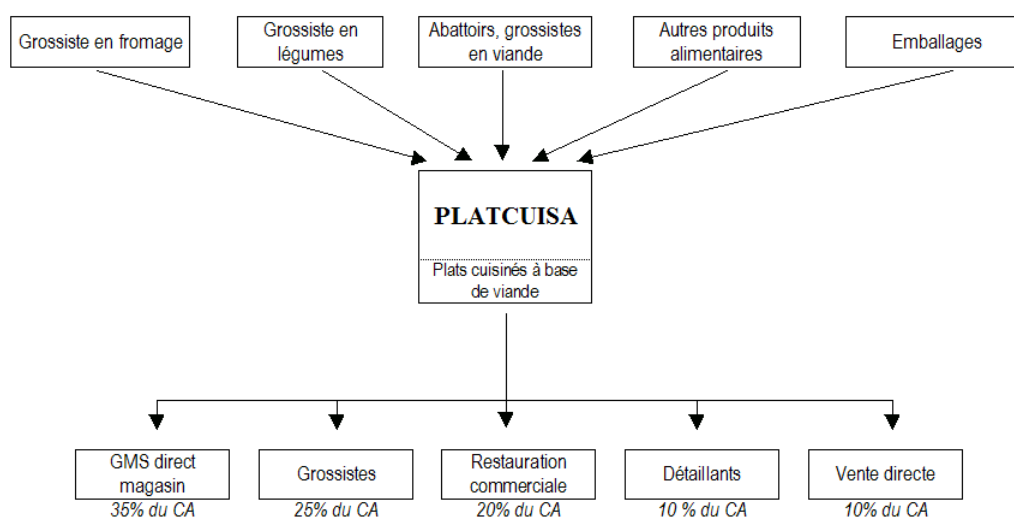
PLATCUISA est une entreprise familiale créée en 1979. Le propriétaire actuel, au fort esprit entrepreneurial, l'a racheté en 2000 ainsi qu'une petite entreprise concurrente voisine. Les deux sociétés ont été réunies sur le site actuel et constituent une seule société (SA). L'entreprise emploie actuellement 25 salariés et fait 1,5 millions de chiffre d'affaires (CA).

Son produit principal est un plat cuisiné à base de viande (75% du CA), produit typique d'Auvergne (IGP en cours). PLATCUISA fabrique également des pâtisseries et des plats cuisinés régionaux. L'activité s'est diversifiée : une large gamme de produits à caractère régional a été développée autour du produit phare de l'entreprise. L'entreprise utilise pour sa communication et le packaging de ses produits une image terroir et l'origine régionale de ses produits. Cette image est le cœur de sa distinction. Toutefois, bien que le savoir-faire et l'ancrage de l'entreprise soient régionaux, l'essentiel de ses approvisionnements et de la distribution de ses produits se fait hors région (importants coûts logistiques).

Parallèlement à l'élargissement de sa gamme, PLATCUISA a diversifié sa clientèle : GMS en direct magasin (35% du CA) ; restauration commerciale (20% du CA) ; grossistes (25% du CA) ; détaillants (bouchers, épiciers, boutiques touristiques représentent 10% du CA) ; vente directe (10% du CA). Le but du dirigeant est la croissance, sans perdre son indépendance vis-à-vis de ses clients ; le plus gros pèse moins de 5% du CA. Le dirigeant estime que la dimension relationnelle avec ses clients est un facteur de distinction de son entreprise (service consommateurs attentif ; qualité des relations commerciales avec les membres des SC).

Cette PEAA dispose et utilise des TIC de pointe et un système d'assurance qualité. Elle s'est construit un réseau institutionnel et a développé de fortes coopérations avec ses concurrents aux plans de la logistique, de la qualification du produit (CCP et IGP) et de la promotion de leurs gammes. Le dirigeant de Platcuisa est un entrepreneur particulièrement entreprenant.

Figure 25 : Supply Chains de Platcuisa en 2001



Source : Lagrange, Trognon et Dessaux (2004a:30).

**VU ET PERMIS D'IMPRIMER**

MONTPELLIER, le

Le Président de l'Université MONTPELLIER I



## CONTRIBUTION A L'ETUDE DES STRATEGIES DE LA PETITE ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE. STRATEGIE DE DISTINCTION PAR LA CONSTRUCTION DE LA TYPICITE

### *Résumé*

Cette thèse, de nature constructiviste, abductive et qualitative, s'inscrit dans le domaine du management stratégique. Elle s'est nourrie, aux plans théorique, méthodologique et empirique de notre participation depuis dix ans aux travaux de l'Unité de recherche « typicité des produits alimentaires » sur la petite entreprise agro-alimentaire (PEAA) et la qualité des produits de terroir. C'est l'observation de données empiriques inattendues qui a fait émerger sa question principale : comment la typicité de ses produits permet à la PEAA de se distinguer sur un marché différencié ?

Au plan théorique, l'Approche Fondée sur les Ressources a été utilisée et la notion de typicité a été examinée au regard de l'apport des sciences cognitives. La méthodologie combine une approche supply chain (SC) et l'élaboration d'études de cas. Les données ont été collectées lors d'entretiens semi-directifs de dirigeants d'entreprise des secteurs fromager, viande ou vinicole (40 PEAA du Massif central, 75 intermédiaires et clients finaux de leurs SC). Les quatre études de cas élaborées se composent chacune de plusieurs entreprises : la PEAA pivot du cas et plusieurs entreprises clientes (grossistes, transformateurs secondaires, GMS, détaillants spécialisés, restaurateurs).

La thèse défendue est que grâce à une combinaison singulière et idiosyncratique de ses ressources et compétences, alliée à des choix judicieux de supply chains, la PEAA contribue à la construction de la typicité du produit et, ce faisant, se distingue de ses concurrents. Ainsi, la construction de la typicité d'un produit alimentaire, que l'on admet généralement comme l'expression d'une stratégie de différenciation de filière, apparaît aussi comme moyen et résultante de stratégies de distinction de PEAA et de leurs SC.

**Mots clés :** petite entreprise agroalimentaire, stratégie de distinction, supply chain, typicalité, typicité.

## CONTRIBUTION TO THE STUDY OF SMALL FOOD BUSINESS STRATEGIES. DISTINCTION STRATEGY BY TYPICALITY CONSTRUCTION

### *Abstract*

This thesis of constructivist, abductive and qualitative nature, is in keeping with strategic management field. It has been fed, at theoretical, methodological and empirical plans, with our ten year involvement in the "Foodstuffs Typicality" research unit related to small food business (SFB) and the quality of products from the *terroir*. Unexpected empirical observations made our main question emerge: how does the *typicité* of its products make it possible for the SFB to distinguish itself on a differentiated market?

At the theoretical plan, the Resource Based View was used and the concept of *typicité* was examined with cognitive sciences approach (typicality). The methodology combines a supply chain (SC) approach and case studies. The data were collected thanks to semi-structured interviews of business owners/managers in the cheese, meat or viticultural sectors (40 SFB in Massif central, 75 intermediaries and final customers of their SC). Each of the four case studies were carried out includes several companies: the SFB, core of the case, and several of its customers (wholesalers, secondary processors, mass distribution retail stores, specialist retailers, caterers).

The defended thesis is: thanks to a singular and idiosyncratic combination of its resources and competences, and relevant supply chains choices, the SFB contributes to the product typicality construction and so distinguishes itself from its competitors. Thus, the typicality construction of foodstuff, that one generally admits as the expression of a food chain differentiation strategy, seems also to be the means and result of SFB and their SC's distinction strategies.

**Key-words :** small food business, distinction strategy, supply chain, typicality, typicité.

**Discipline :** Management stratégique.

**Spécialité doctorale :** Sciences de Gestion, Section n° 6.

**Laboratoire d'accueil :**

ENITA de Clermont-Fd, UR « Typicité des produits alimentaires »

Site de Marmilhat – BP 35 – F – 63370 Lempdes