

# Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs

## Le couple produit - territoire « pomme(s) des Alpes »

Anne Rollet

Volume 12, Number 1-2, 1999

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008650ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008650ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Rollet, A. (1999). Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs : le couple produit - territoire « pomme(s) des Alpes ». *Revue internationale P.M.E.*, 12(1-2), 61-83. <https://doi.org/10.7202/1008650ar>

### Article abstract

The “Apple(s) from the Alps” case presents a constructivist experiment This research which aims looks for to provide conceptual research and operational concepts. Research took place in thought and action in a complex environment dealing with small farm-firms and their business partners. The strategic small farm-firm is a project oriented model of the agronomic meaning of farm-firm. The product/territory couple is a project oriented model of local produce which results from interactive links between human beings work, soil and climate in order to obtain an agricultural product. The farm-firm attempts to overcome the crisis affecting its objectives and legitimacy. Because small-firms do not have enough resources they are obliged to cooperate. The product/territory couple illustrates a strategic approach representing a cohesion process between individual and collective projects. This strategic process between individual and collective projects. This strategic process is based on “meta-rules”.

# Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit – territoire « pomme(s) des Alpes »

Anne ROLLET  
Université de Montpellier I

---

## MOTS CLÉS

---

**PME de production de fruits et légumes frais – Qualité  
Couple produit – territoire – Mission – Légitimité – Métarègle  
Constructivisme**

---

## RÉSUMÉ

*La recherche-action « pomme(s) des Alpes » sert, dans le cadre d'un retour d'expérience constructiviste, aux doubles objectifs de recherche conceptuelle et d'opérationnalisation des concepts. La réflexion et l'action en milieu complexe s'appuient sur la PME de production de fruits et légumes comme « modélisation orientée projet de l'exploitation agricole » et le couple produit – territoire comme « modélisation orientée projet du terroir ». L'entrepreneur tente de surmonter la crise de sa mission et de sa légitimité. La faiblesse des ressources de la PME entraîne que l'élaboration de la nouvelle justification entrepreneuriale n'est envisageable que collectivement. Le couple produit – territoire illustre la formation, à partir de métarègles, de cette stratégie comme un processus de cohésion entre projets individuels et collectifs.*

---

## L'AUTEURE

Anne Rollet détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Montpellier I. Elle est actuellement attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université de Montpellier II et chercheure à l'ERFI (Équipe de recherche sur la firme et l'industrie) à Montpellier I. Adresse : ISIM, place Eugène-Bataillon, 34095 Montpellier Cedex 5, France.

### ABSTRACT

*The "Apple(s) from the Alpes" case presents a constructivist experiment. This research which aims looks for to provide conceptual research and operational concepts. Research took place in thought and action in a complex environment dealing with small farm-firms and their business partners. The strategic small farm-firm is a project oriented model of the agronomic meaning of farm-firm. The product/territory couple is a project oriented model of local produce which results from interactive links between human beings work, soil and climate in order to obtain an agricultural product. The farm-firm attempts to overcome the crisis affecting its objectives and legitimacy. Because small-firms do not have enough resources they are obliged to cooperate. The product/territory couple illustrates a strategic approach representing a cohesion process between individual and collective projects. This strategic process between individual and collective projects. This strategic process is based on "meta-rules".*

### RESUMEN

*La investigación «Manzanas de los Alpes» que se puede encuadrar en un enfoque constructivista, procura a la vez proponer conceptos y hacerlos operativos. La reflexión y la acción en medio complejo emplean la PyME de producción de frutas y verduras como « modelización orientada proyecto de la explotación agrícola » y la pareja producto / territorio como « modelización orientada proyecto del territorio ». El empresario procura superar la crisis de su misión y legitimidad. La escasez de los recursos de la PyME implica que la elaboración de la nueva justificación empresarial no se puede considerar sino colectivamente. La pareja producto / territorio ilustra la formación, a partir de meta-reglas, de esta estrategia como proceso de cohesión entre proyectos individuales y colectivos.*

### ZUSAMMENFASSUNG

*Forschung und Umsetzung des Projekts « pomme(s) des Alpes » dient im Rahmen des Erfahrungsaustauschs dazu, die Zielsetzungen der konzeptionellen Forschung und die der Operationalisierung gleichzeitig zu erläutern. Um die Betrachtungsweisen und deren Umsetzung im komplexen Umfeld zu veranschaulichen, werden die KMU der Obst- und Frischgemüseindustrie als « agrarwirtschaftliches Produktionsprojekt » und das Zusammenspiel Produkt/Gebiet als « Territoriumsprojekt » dargestellt. Der Unterenehmer versucht, seine Missions- und Legitimationskrise zu bewältigen. Die schwachen Ressourcen der KMU bewirken, dass die Ausarbeitung einer neuen unternehmerischen Rechtfertigung nur im Kollektiv erfolgen kann. Das Zusammenspiel Produkt/Gebiet illustriert anhand von Metaregeln die Bildung dieser Strategie in Form eines Prozesses.*

## Introduction

Le verger des Alpes de Haute-Provence (département 04) et des Hautes-Alpes (département 05) couvre actuellement 3 500 hectares et produit 135 000 tonnes, soit environ 5 % de la production française de pommes. Les entreprises de ces deux départements se sont spécialisées dans la variété Golden Delicious. Dès 1991, un

chercheur du Cemagref, Fady (1991) établit une typologie agronomique de la production de Golden dans les Alpes du Sud. Il sépare les zones selon leur terroir : au-dessus de 500 mètres, la Golden a un indice Thiault<sup>1</sup> plus élevé, ce qui lui confère de meilleures potentialités de qualité gustative sur le marché français. Morphologiquement, elle se distingue par une robe jaune, quelquefois des « faces rosées » et un calibre assez élevé. Dans les zones plus basses, les pommes sont de plus petit calibre et de couleur vert jaune. Ces fruits sont très appréciés sur le marché anglais.

Pendant longtemps, ces deux types de pommes ont bénéficié d'une bonne image assortie d'un prix supérieur concédé par les négociants et les distributeurs, ainsi que par certains consommateurs. Mais cette rente est aujourd'hui remise en question<sup>2</sup> et les producteurs connaissent de graves difficultés financières.

Ainsi, les producteurs, mais aussi les responsables agricoles professionnels des Chambres d'agriculture ou institutionnels des Directions régionales et départementales de l'agriculture et de la forêt (DRAF et DDAF) se sont interrogés sur les moyens d'améliorer la valorisation des pommes sud-alpines. Le groupe a alors proposé au Cemagref d'intervenir pour une étude, sur « pomme(s) des Alpes » financée par l'Association de promotion des pommes des Hautes-Alpes et du Nord-Sisteron grâce à des fonds émanant des institutions administratives locales. Les objectifs – trouver les moyens d'améliorer la valorisation des pommes sud-alpines – se sont clarifiés au fur et à mesure de l'avancée de l'étude. Cet engagement du groupe autour d'une problématique floue est caractéristique des recherches-actions<sup>3</sup> qui cherchent à faire changer le système sociotechnique, mais qui ne savent pas, *a priori*, comment le système fonctionne ni quels sont les moyens d'action sur le système.

Projet de recherche constructiviste, le modèle du couple produit – territoire ne préexiste pas à l'étude de terrain. Pour affirmer la complexité de la réalité, le découpage par thèmes reste toujours réducteur. Cependant, l'écriture, une force linéaire, impose cette communication analytique. Ainsi, cet article présente d'abord l'approche constructiviste en développant l'élaboration des directions de recherches

1. L'indice Thiault est un indice de qualité gustative associant le taux de sucre et l'acidité. Il est mesuré uniquement sur la pomme Golden (Cemagref, 1988).
2. La remise en question de la rente est essentiellement liée à la concurrence des produits industriels à la qualité sûre et constante comme les compotes et aux effets secondaires de la Politique agricole commune de la Communauté européenne qui a conduit des céréaliers à reconverter une partie de leurs surfaces emblavées en verger. En outre, du point de vue des consommateurs, on note un vieillissement de la variété Golden qui présente un problème de qualité gustative – texture farineuse, mauvais équilibre sucre / acide (Rollet, 1998).
3. La recherche-action consiste à ne pas analyser une organisation de « l'extérieur », mais à associer aux chercheurs, qui synthétiseront ensuite des propositions de réorganisations, toutes les catégories de personnel concernées par le personnel de l'organisation et d'avancer par apprentissage mutuel, chaque organisation constituant un cas unique (Rojot, 1989).

théoriques et pratiques, de la problématique et de la méthodologie, puis développe quelques résultats et commentaires permettant la construction du couple produit – territoire. En conclusion sont abordées les pistes ouvertes à la généralisation de cette modélisation systémique orientée projet (Rollet, 1998).

## 1. Un retour d'expérience constructiviste

Pour le chercheur, le but de l'étude est de construire le couple produit – territoire en le soumettant au cycle « configuration – reconfiguration », en coordonnant réflexion et action (Le Moigne, 1994 ; 1995), dans un face-à-face entre l'entrepreneur et le chercheur où l'obligation de résultats implique la responsabilité des participants.

Le couple produit – territoire n'est pas un modèle. C'est plutôt, dès le départ pour le chercheur, l'idée qu'il est nécessaire de dépasser l'approche terroir basée sur une définition agronomique pour s'orienter vers les projets stratégiques des entrepreneurs en construction individuelle et collective<sup>4</sup>. L'élaboration de la référence d'action et de réflexion du guide se fait *in situ*, *in vivo*, dans une intention de co-construction qui devient une co-construction des intentions.

### 1.1. Une intention de co-construction

Le chercheur aborde le couple produit – territoire à travers un savoir acquis lors d'expériences professionnelles précédentes en tant qu'ingénieur sur le terrain. La présentation de l'historique des processus de la « décision composite » (Simon, 1983) montre que l'élaboration de la méthodologie de recherche est ontologiquement liée à la problématique. La co-construction de l'objectif commun est alors abordée comme contexte initial de recherche.

#### *Une « problématique-méthodologie » sur le management stratégique de la PME agricole*

En affirmant l'insertion des intentionnalités propres du chercheur dans un objet de recherche qui devient projet individuel et collectif, l'approche constructiviste se prête bien à la conscience d'une participation pour le changement, avec et pour, un entrepreneur, commanditaire et demandeur. Cette conception de l'interactivité

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

scientifique facilite la prise de parole dans le dialogue, pour la construction mutuelle d'une cohésion stratégique entrepreneuriale articulant les relations perçues et souhaitées avec les clients et les partenaires actuels et potentiels. Cette base de rapports humains, privilégiant les phénomènes d'adoption et d'apprentissage, espère l'émergence d'une direction stratégique pour le couple produit – territoire.

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

Le couple produit – territoire se veut résultat et outil de co-conception. À la demande du groupe, le chercheur expose « le grand dessein » encore en construction. La traduction-construction de l'idée et de l'action se fait par rapport à la pertinence sur le terrain. La vulgarisation hiérarchise et sélectionne l'essence du modèle. Elle finalise l'attitude et le verbe du chercheur « en représentation », en fonction de son « public ».

C'est pourquoi l'étude de cas est présentée comme un retour d'expérience constructiviste. Mais ce choix est aussi lié à d'autres raisons. L'écriture, dans le moment, « du chemin qui se fait en marchant », induit des risques de reportages émotionnels plus sensibles aux effets oratoires et gestuels de la représentation qu'aux motivations profondes qui prendront sens dans le temps, d'auto-analyse et d'utilisation, comme « mots outils », de « mots théories » issus des disciplines, non maîtrisées par le chercheur, de psychologie, de psychosociologie, etc.<sup>5</sup>. En outre, s'il est nécessaire de noter scrupuleusement les comptes rendus des réunions, des communications téléphoniques, des télécopies, des rencontres impromptues, le listage en devient rapidement fastidieux et inexploitable. La présentation exige d'en faire une synthèse subjective, mais communicable. Sur le terrain, les spécificités de l'étude aveuglent et empêchent la caractérisation des généralités. Même si le chercheur possède une grille d'analyse disciplinaire initiale, assortie d'une « question de recherche » simple mais claire sur les facteurs de compétitivité des couples produit – territoire, la nécessité d'une attitude flexible avec le commanditaire aboutit

---

5. Ainsi, la première co-construction : « lorsqu'un objectif commun surgit de la complexité » n'est évoquée que pour donner une idée du contexte du projet de la recherche fondé sur la deuxième co-construction : « lorsque le collectif émerge de l'individuel ».

dans le temps à de nombreuses désorganisations et réorganisations dans la vision théorique du terrain et la pertinence « terrain » de la théorie.

Le choix du recul facilite la sélection de l'exploitable pour le couple produit – territoire. L'éviction de la multiplicité des co-constructions de projets partageables, partagés mais non retenus – par le collectif<sup>6</sup> ou par le chercheur –, est qualifiée d'anecdote. C'est un couplage délibéré de la réflexion et de l'action, mais aussi du moi et de l'autrui, de l'individuel actuel et du collectif futur, dans une tentative de résolution locale d'un problème global.

La recherche s'inscrit dans un processus. La première co-construction caractérise l'émergence d'un objectif commun au sein du groupe de réflexion « pomme(s) des Alpes » et sert de contexte à la deuxième co-construction, le face-à-face entre le producteur et le chercheur, dans l'expectative de trouver des espaces de cohésion entre intentionnalités stratégiques individuelles et projet(s) collectif(s).

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

Le groupe est partagé par plusieurs clivages. « Situation de gestion » (Girin, 1990<sup>7</sup>), il réunit, d'une part, deux types d'intervenants : ceux qui vont prendre des risques financiers – les producteurs – et les autres – les administratifs et les chercheurs. D'autre part, il hiérarchise les commanditaires – l'Association de promotion des pommes des Hautes-Alpes et du Nord-Sisteron –, les tutelles de ces commanditaires – l'État représenté localement par les institutions décentralisées – et le commandité – l'institut de recherche. Si chacun conçoit la valorisation des pommes de manière différente, la participation au groupe dénote l'appartenance à un mouvement commun et un intérêt pour une action collective. Toutefois, les divergences sont fortes et le cheminement pour l'accord durera du 26 mai 1993 au 11 juillet 1994. Tout au long du processus, deux leitmotivs sont clamés : « il faut faire de la qualité » et « il faut se regrouper ».

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

6. Par exemple, une étude marketing sur le positionnement de « pomme(s) des Alpes » auprès des consommateurs.
7. Extrait de Martinet (1990).

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

Le Cemagref a été choisi pour sa « neutralité géographique » – hors profession et extérieur aux deux départements – et pour son expertise technique dans la qualité gustative des fruits. Le chercheur insiste sur la nécessité de dépasser la définition du terroir agronomique pour tenir compte des capacités et des volontés des entrepreneurs locaux et de leurs clients, c'est-à-dire de construire une stratégie partenariale, un couple produit – territoire compétitif. Doté d'une liste de thèmes pratiques à aborder : objectif(s) de la démarche qualité, spécificité(s) de la production, expériences passées, etc., il adopte une attitude d'écoute ou de relance.

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

- « des stations achèteraient des pommes à l'extérieur des Alpes du Sud et les vendraient sous l'appellation " pommes des Alpes ". Ces pommes de moindre qualité casseraient le marché » (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993) ;
- « il s'agit de se démarquer de la marque M<sup>8</sup>, car elle n'est pas connue et elle n'est pas reconnue » (entrepreneur, réunion du 9 juin 1993) ;
- « les 04 et 05 sont maintenant sur le même marché. Avant, les 05 fournissaient un gros fruit jaune pour le marché français et les 04 un fruit plus petit et plus vert pour l'exportation vers la CEE et surtout l'Angleterre. Aujourd'hui, tout le monde essaie de faire de l'export, mais le volume n'est pas extensible sur l'Angleterre » (responsable institutionnel, réunion du 25 mai 1993) ;
- « la pomme des Alpes se vend 1F de plus par kilo dans les années normales. Le problème, c'est qu'aujourd'hui, dans certaines régions, la pomme des Alpes devient un produit d'appel » (entrepreneur, réunion du 9 juin 1993) ;
- « Quand Pomona a cherché de la pomme " 100 % terroir<sup>9</sup> " dans les Alpes pourquoi n'a-t-il rien trouvé ? » (responsable institutionnel, réunion du 9 juin 1993).

---

8. Marque collective régionale pour tous fruits et légumes frais du Comité économique agricole des fruits et légumes régional.

9. Pomona est un grossiste du secteur fruits et légumes frais qui développe la marque « 100 % terroir ».



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

Les institutions évolueront ensuite vers une position mixte insistant sur l'obligation de répondre à la demande des clients et sur les volontés et les capacités de l'offre. Avec la fixation du niveau d'études, un objectif commun est alors accepté par le groupe : « profiter du potentiel de qualité reconnue de la pomme – essentiellement Golden – des départements des Hautes-Alpes et des Alpes de Haute-Provence, pour proposer une stratégie collective autour de ce fruit typique en respectant les modes de valorisation actuelle ». Rédaction commune du groupe, celle-ci, « voie de développement et de changement floue » (Crozier, 1994, p. 245<sup>10</sup>), symbolise un accord commun pour le mouvement, pour une co-construction des intentions.

### *Une co-construction des intentions*

La réflexion sur la nécessaire coordination entre le particulier et le général prépare le face-à-face entre le chercheur et l'entrepreneur.

### *Le chercheur prépare la deuxième co-construction*

Le chercheur est alors chargé de construire un programme et de le proposer au groupe<sup>11</sup>. Une « instance de contrôle » extérieure au projet de terrain est formée de chercheurs et d'experts en agronomie. Pour le projet de recherche, les stratégies relationnelles en jeu (Anastassopoulos *et al.*, 1985) relèvent d'un questionnement pluridisciplinaire. Considérer le couple produit – territoire comme un système complexe permet de cerner la variété des acteurs et leurs interactions.

Par rapport à l'objectif écrit, le chercheur souhaite que les postulats de « qualité reconnue de la pomme » et de « produit typique » soient analysés à travers la détermination des attentes des clients et des consommateurs. Il est primordial de confronter la définition de la qualité à partir du terroir avec une définition plus

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

11. Un événement important est venu interrompre le cours de l'étude : des entrepreneurs locaux seraient suspectés de fraude par les pouvoirs publics.

commerciale. Le producteur ne peut pas baser son cahier des charges uniquement sur ce qu'il sait faire. Il doit prendre en considération les souhaits du client et négociateur, ensuite, sur ce qui lui est demandé par rapport à ce qui lui est possible d'offrir. Pour satisfaire à cette nécessité stratégique, l'enquête devra soumettre aux producteurs et aux clients les mêmes questions. La confrontation des questions et des réponses sera utilisée afin de convaincre les producteurs, non plus avec les dires du chercheur, mais avec ceux de leurs propres acheteurs.

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

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

Le travail de recherche est centré sur ce premier temps pour lequel une enquête encourage chaque agriculteur et chaque client à élaborer leur propre démarche qualité, à se considérer comme partie prenante du projet puis à accepter ou non les concessions nécessaires à un projet collectif.

Au niveau du groupe, le chercheur présente les phases de la démarche qualité nécessaire pour construire le couple produit – territoire et écrire le cahier des charges. Pour faire suite à l'enquête, le chercheur propose deux autres temps forts : un diagnostic qualité des entreprises locales et un programme de formation permettant une mise à niveau des producteurs.

### *Deuxième co-construction : pour que les projets individuels émergent de l'objectif commun*

Le guide d'entretien a été réalisé par le chercheur en collaboration avec le groupe de réflexion. Il porte sur la perception du produit « pomme(s) des Alpes », l'acceptabilité d'une démarche qualité collective et les propositions opérationnelles.

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

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

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

Dès le début de chaque entretien avec un offreur ou un acheteur, le chercheur présente sa « profession de foi ». Le chercheur essaie de limiter ses interventions. À l'aide du guide d'entretien, il pose les questions et laisse l'entrepreneur composer sa démarche. S'il le souhaite, l'entrepreneur revient en arrière pour apporter des précisions ou des corrections. Le chercheur prend en notes les phrases qui lui semblent centrales dans le raisonnement stratégique de l'entrepreneur. Souvent, au cours des entretiens, l'entrepreneur, pour éclairer ses propos, entre autres sur ses méthodes de traçabilité ou de contrôle, choisit d'expliquer son mode d'organisation en proposant une démonstration de visu. Lors de chaque entretien, le chercheur a été amené à donner les définitions et les utilisations effectives des signes officiels de qualité envisageables<sup>12</sup>, car les entrepreneurs ne les connaissaient pas ou que de manière approximative.

12. **Le label agricole** : « Les labels agricoles attestent qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé possède un ensemble distinct de qualités et caractéristiques spécifiques préalablement fixées dans un cahier des charges et établissant un niveau de qualité supérieur. » (Article L. 115-22 de la loi n° 94-2 du 3 janvier 1994.) **La certification de produit** : « La certification de conformité atteste qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées dans un cahier des charges portant, selon le cas, sur la production, la transformation ou le conditionnement. » (Extrait de l'article L. 115-23 de la loi n° 94-2 du 3 janvier 1994.) **L'indication géographique** : « Le nom d'une région, d'un lieu déterminé ou, dans des

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

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

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

L'enquête souhaite faire émerger des projets précis – c'est-à-dire valorisant des ressources et des compétences et estimant des risques – autour de l'objectif fixé en commun. Il s'agit donc de donner la parole aux entrepreneurs afin qu'ils définissent leurs projets individuels. La présentation de quelques résultats illustre ces engagements à la fois individuels et collectifs.

## 2. Quelques résultats

Pour mettre en exergue l'appartenance des projets, à la fois à la sphère individuelle et collective, l'analyse de deux questions a été choisie. La question « Pour vous, existe-t-il une "pomme des Alpes" ou plusieurs "pommés des Alpes" souligne la grande diversité des représentations des individus qui acceptent de se reconnaître dans l'objectif commun. La question « Quel(s) cahier(s) des charges proposeriez-vous pour "pomme(s) des Alpes" montre l'existence, malgré des projets différents,

---

cas exceptionnels, d'un pays qui sert à désigner un produit agricole ou une denrée alimentaire : originaire de cette région, de ce lieu déterminé ou de ce pays et dont une qualité déterminée, la réputation ou une autre caractéristique peut être attribuée à cette origine géographique et dont la production et / ou la transformation et / ou l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée. » (Extrait de l'article 2 du règlement CEE n° 2081/92 du conseil du 14 juillet 1992.) En France, l'indication géographique est utilisée en association à un label ou à une certification de produit.

d'espaces de cohésion autour de valeurs communes tant pour les entreprises offreuses que pour les acheteuses.

## 2.1. Pour vous, existe-t-il une « pomme des Alpes » ou plusieurs « pommes des Alpes » ?

### *Les entreprises offreuses*

La majorité (16 citations sur 27) des offreurs perçoivent deux pommes des Alpes : une pomme de plaine et une pomme de montagne associées à des marchés différents. L'opposition entre le Nord et le Sud-Sisteron est fréquemment signalée (quatre citations). De même, une triple topographie « pomme de plaine-pomme de coteau-pomme de plaine » est courante (trois citations). Un entrepreneur précise « qu'il y a autant de produits finis que de metteurs en marché », mais il ne distingue que deux produits bruts différents. Six offreurs ne reconnaissent qu'une pomme ; parmi eux, cinq entrepreneurs votent pour l'unicité au sein des deux régions tandis qu'un ne reconnaît que la pomme de montagne. Trois offreurs défendent l'existence de trois pommes : pomme de plaine, pomme de coteau et pomme de montagne. Un entrepreneur décrit quatre pommes selon les couples produit – marché : bas de gamme pour le marché français, haut de gamme pour le marché export, haut de gamme pour le marché français et très haut de gamme pour le marché français. Un producteur détaille neuf pommes selon le critère de l'altitude et des terroirs « comme les crus des vins de Bordeaux ».

Certains termes sont souvent cités pour expliquer le nombre de pommes perçues ainsi que ces caractérisations. « Qualité gustative », « goût » ou « saveur » sont les descriptifs communs les plus utilisés (13 citations), « couleur<sup>13</sup> » ou « coloration » (12 citations) ; « fermeté », « résistance mécanique » ou « texture » (12 citations) et « altitude » (huit citations) apparaissent également. « Terroir » revient dans sept descriptions sans qu'il ne recoupe, à chaque fois, les mêmes notions. « Face rosée » et « indice Thiault<sup>14</sup> » ressortent six fois chacun<sup>15</sup>.

La connaissance de l'orientation des portefeuilles d'activités des offreurs éclaire la diversité de leurs perceptions, même si la corrélation n'est pas possible<sup>16</sup>.

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

14. Cf. note 1.

15. Certains descripteurs entretiennent, entre eux, des relations (Cf. les travaux de Fady, 1991).

16. Les producteurs expriment aussi leur choix de construction d'une démarche qualité collective en fonction de l'expérience partenariale acquise et des partenariats auxquels ils participent actuellement : groupements de producteurs, coopératives, SICA, marques collectives d'entreprises, groupes d'exportateurs, etc.

L'analyse distingue quatre orientations caractérisées par un couple produit – marché déterminant pour la monoproduction et par une certaine perception de la concurrence.

Le type « orienté haut de gamme, export », représenté chez sept entreprises, est caractérisé par un portefeuille d'activités tourné vers un marché export haut de gamme avec une pomme croquante et de couleur vert jaune. Sept de ces entreprises exploitent autour de 400 mètres, une aux alentours de 550 mètres. Le concurrent principal est le Val de Loire.

Le type « orienté haut de gamme, France » définit un produit répondant à un marché français haut de gamme, c'est-à-dire une pomme jaune à fort indice Thiault. Ces six entreprises sont toutes situées au-dessus de 600 mètres. Le Limousin et le Trentin-Haut-Adige sont les concurrents les plus souvent évoqués.

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

Si les trois types précédents sont assez bien définis, le dernier « France et export » est plus flou ; il dessert la France et l'export. Il se retrouve chez cinq entreprises situées à des altitudes intermédiaires qui possèdent les deux produits et chez deux entreprises situées au-dessus de 500 mètres et qui, à la suite de trois années successives de grêle, tentent de survivre. La vision de la concurrence est aussi plus vague : le Val de Loire, le Limousin et le Trentin-Haut-Adige, mais aussi la Provence sont signalés.

### *Les entreprises acheteuses*

Quatre demandeurs différencient, globalement, deux pommes des Alpes, souvent en termes d'« opposition Nord et Sud-Sisteron » (une citation sur huit) ou d'altitude (trois citations). Deux GMS ne reconnaissent qu'une unique pomme des Alpes : la Golden jaune à face rosée et à gros calibre. Pour l'une d'elles, la pomme des Alpes est identifiée à un fournisseur connu. Un acheteur détaille trois pommes selon les marchés visés : pomme verte et ferme pour l'export, pomme jaune à gros calibre pour le marché français et Golden face rosée à taux de sucre important sur les marchés de niche.

La « face rosée », typique de la production de montagne, est citée par cinq acheteurs. L'aspect différent est souvent précisé : ainsi, le gros « calibre<sup>17</sup> » est

---

17. La grosseur des calibres est objectivée ; la mesure « 80-85 » caractérise les gros calibres.

relevé par trois acheteurs et la « couleur » par deux. Le « goût » (trois citations), la « fermeté » (trois citations) et le « taux de sucre » (trois citations) sont des critères prépondérants de distinction. Reconnue par les consommateurs, la pomme des Hautes-Alpes autorise un prix de vente plus cher au consommateur (une citation).

## 2.2. Quel(s) cahier(s) des charges proposeriez-vous pour « pomme(s) des Alpes » ?

### *Les entreprises offreuses*

Quatre démarches sont repérables au sein des offreurs : le « haut de gamme / marché français » (14 entités<sup>18</sup>), le « haut de gamme / marché export » (sept entités), le « milieu de gamme / mixte » (21 entités) et les « rassembleurs » (cinq entités).

Le cahier des charges « haut de gamme / marché français » est souvent associé à la démarche label rouge. Il propose une pomme avec un indice Thiault très élevé et sélectif atteignant 170-180. Dans ce but, des contrôles au verger, à la récolte et avant l'expédition sont envisagés. Le produit est de gros calibre (70-85) et la catégorie généralement du I, mais certains souhaitent un produit uniquement Extra. La couleur est jaune homogène. Le pourcentage de face rosée est précisé s'il y a lieu, mais il ne se constitue pas en seuil minimal, sauf pour un offereur. Les critères concernant le mode de production s'intéressent à la taille, à l'éclaircissage, à la fumure, à l'irrigation et à l'utilisation de pesticides. La lutte raisonnée est mentionnée comme base du système de production.

Le cahier des charges « haut de gamme / marché anglais » correspond généralement à la demande des supermarchés anglais Marks & Spencer. Il élabore une pomme au taux de sucre supérieur à 12-13. La fermeté est également évaluée à partir de critères supérieurs à 12-14, pour obtenir le « croquant » désiré. De nombreux points de contrôles, verger, récolte et expédition sont proposés pour vérifier les caractères organoleptiques. La couleur de la pomme est jaune vert. Le choix des catégories et des calibres est moins sévère que pour le haut de gamme français.

Le cahier « milieu de gamme / marchés anglais et français » est une « dégriffe » des deux cahiers « hauts de gamme ». Les critères choisis sont inférieurs, souvent variables « selon les années », mais tout de même contraignants. Généralement, les contrôles pour vérifier la qualité gustative sont moins nombreux. Certains offreurs souhaitent profiter des possibilités données par l'IGP associée à une certification de conformité produit pour viser, à la fois le « haut de gamme / marché français », le « milieu de gamme / marché français » et le « haut de gamme / marché anglais ».

---

18. La majorité des responsables interviewés construisent deux cahiers des charges pour la démarche qualité.

Certains opérateurs proposent un rassemblement des opérateurs, avec un produit sans distinctions qualitatives, si ce n'est son origine, les Alpes du Sud. Ils veulent concentrer un tonnage important.

### *Les entreprises acheteuses*

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

La demande pour du « haut de gamme / marché français » est caractérisée par un indice Thiault élevé (180-190), des critères de fermeté, un calibre 80-85. Les acheteurs précisent que pour ce type de produit, le prix d'achat au producteur peut aller « jusqu'à 20 % au-dessus du prix générique » pour l'un et « jusqu'à 15 % » pour l'autre.

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

Le « milieu de gamme / France » se différencie du « milieu de gamme / export » essentiellement par la mesure du taux de sucre et de l'équilibre sucre / acide.

Deux entreprises émettent des demandes fermes pour une Golden à face rosée : « au moins 50 % de face rosée ». Tous les calibres sont alors acceptés.

Le « standard » est défini par une qualité « minimale » : un indice de fermeté est précisé et tous les calibres sont acceptés.

Trois espaces de cohésion possible entre les demandes des clients et les capacités des offreurs peuvent être mis en évidence au niveau :

- des cahiers des charges « haut de gamme / marché français » ;
- des cahiers des charges « haut de gamme / marché anglais » ;
- des cahiers des charges « milieu de gamme / exportation et marché français ».

Par contre, aucune offre ne répond à la demande de produits standard ni à celle fixant des pourcentages de pommes à face rosée ; de même aucune demande n'est intéressée par le groupe des rassembleurs.

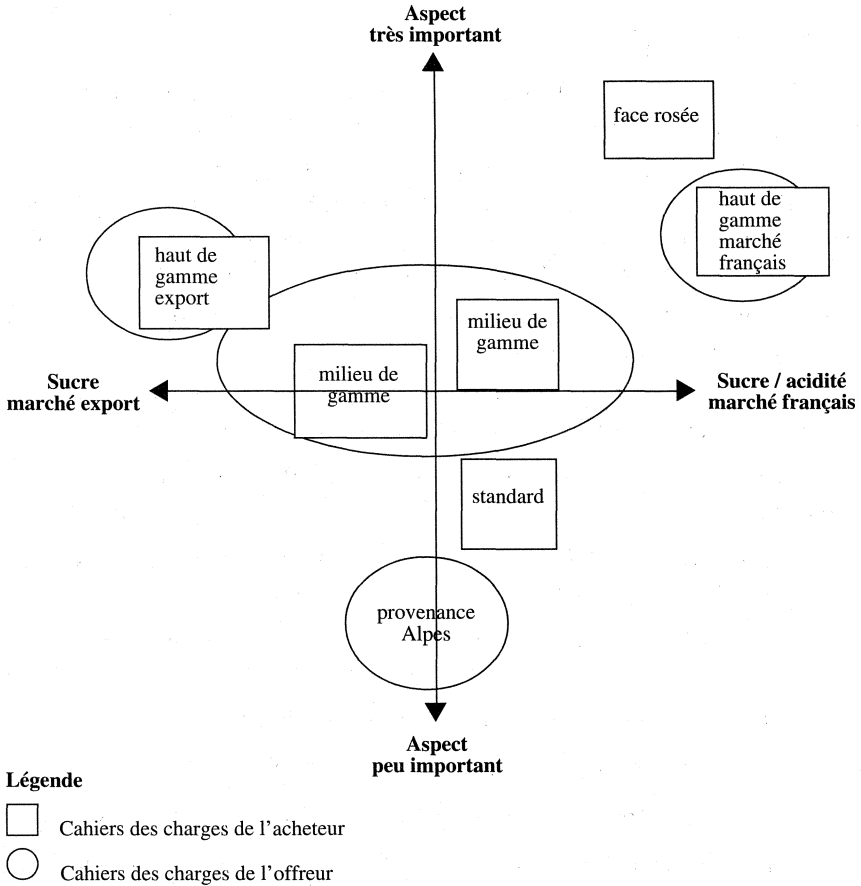
Les résultats de cette enquête ont permis de concevoir le modèle du couple produit – territoire<sup>19</sup> et de définir deux nouveaux produits – marché qui existent actuellement.

---

19. Pour la construction de ce modèle, le chercheur a également bénéficié d'une réflexion sur la documentation existante et de son expérience dans le domaine des fruits et légumes frais.



FIGURE 1  
**Cahiers des charges des acheteurs et des offreurs**  
 (critères de différenciation : aspect et qualité gustative)



### 3. La construction du modèle individuel et collectif

La présentation de la PME de production de fruits et légumes permet d'aborder les deux métarègles qui ont accompagné l'émergence du couple produit – territoire.

### **3.1. Deux métarègles : « il faut faire de la qualité » et « il faut se regrouper »**

Pendant longtemps, les offreurs de « pomme(s) des Alpes » ont exploité des routines autour des savoirs déjà existants au sein du terroir. La « rente naturelle » de qualité ou de coût a entraîné une reconnaissance par le marché jusqu'à ce que d'autres « rentes naturelles » ou des « rentes schumpétériennes » (Teece, Pisano et Shuen, 1997) viennent la déprécier, sans compensation étatique. De l'exploitation d'une rente ricardienne aux processus des capacités dynamiques collectifs, la PME agricole se construit.

Par sa taille, son chiffre d'affaires et son nombre d'employés, l'entreprise de production de fruits et légumes peut être considérée comme une PME. La production de fruits et légumes se faisant principalement en conditions naturelles, elle est sensible aux influences de la situation topographique et du pédoclimat local. La gestion de ces produits vivants, sujets à diverses variations dans l'espace et le temps, tient compte d'une production saisonnière et d'un délai, souvent long, entre la plantation et la mise à fruit. Bien que plus ou moins améliorables par les techniques agricoles, ces spécificités entraînent des conséquences importantes pour la PME et pour les circuits de commercialisation.

Certaines entreprises, sises dans des régions à bons potentiels agronomiques, aptes au productivisme, exploitent une rente ricardienne basée sur des coûts moindres. Quelques-unes sont capables de continuer la course aux gains de productivité pour affronter le marché mondial. Cependant, l'aptitude d'une région au productivisme est toujours relative à la pénétration dans le secteur de nouveaux entrants plus productifs. D'autres entreprises sont situées dans des régions à handicaps ou à moins bons potentiels pour la productivité, mais procurant une rente ricardienne fondées sur une meilleure qualité. Elles offrent un produit intrinsèquement supérieur, en termes de goût souvent.

Pendant longtemps, l'exploitation d'une rente ricardienne a été suffisante pour assurer la compétitivité des firmes. Les entreprises se sont maintenues en augmentant le travail familial ou en le sous-payant, en dissimulant un chômage caché... alors même que leur environnement se transformait. Aujourd'hui, la crise de la mission et de la légitimité remet en cause l'identité et le métier du producteur (Marchesnay, 1994). Les entrepreneurs agricoles doivent alors innover et construire des nouveaux processus pour susciter une action stratégique en milieu complexe. Cette analyse montre que la crise agricole est, en partie, liée à l'enfermement de l'exploitation agricole dans ses spécificités. Modéliser l'exploitation de production de fruits et légumes frais comme PME permet de comprendre ses spécificités dans leurs globalités stratégiques pour décrire le mouvement stratégique, à la fois individuel et collectif.

La compréhension de l'action stratégique en milieu complexe peut s'appréhender par la recherche de cohésion (Perez, 1997) avec les partenaires éventuels. « Cohésion » plutôt que « cohérence », car Paraponaris (1995) relève que, dans la littérature, la cohérence est plutôt une affaire de structure alors que la cohésion s'intéresse plus au processus d'action et de culture organisationnelle. Ainsi, le management stratégique a pour mission de mettre en équilibre des « pôles sous tension » (Martinet, 1990, p. 232-233), des couples antagonistes, voire des « couples ago-antagonistes » (Bernard-Weil, 1988). Ces couples symbolisent « la vieille idée dialectique de l'unité des contraires, ces contraires qui ne sont des contraires que si, malgré tout, ils forment une unité » (Barel, 1979, p. 88). Le management stratégique de la transformation des entrepreneurs s'aborde alors grâce au couple « identité ↔ altérité ».

Ainsi, les choix historiques de production aboutissent à l'impasse avec une rupture, au niveau de chaque PME, avec l'environnement économique de la boucle « identité ↔ altérité » – mission et avec l'environnement sociétal de la boucle « identité ↔ altérité » – légitimité. Cela oblige les entrepreneurs à déterminer une stratégie et donc à accepter un changement perturbateur et incertain.

L'entrée dans la phase d'exploration est caractérisée par l'émergence de messages convergents, émis par des chefs d'entreprises, au sein de la zone : « il faut se regrouper » et « il faut faire de la qualité ». Ils sont l'énonciation de deux métarègles nécessaires à l'amorce du mouvement stratégique et à l'enclenchement du processus d'apprentissage. Ces métarègles qui favorisent l'auto-organisation collective sont les « règles qui produisent des règles » (Jolivet et Navarre, 1993). Ainsi, depuis longtemps, le regroupement de l'offre est préconisé par les vulgarisateurs de la politique agricole commune. La nouveauté de la communication réside dans les émetteurs. Face à la concurrence mondiale et à des produits de substitution sûrs et constants de l'industrie agroalimentaire, les offreurs de « pomme(s) des Alpes » veulent s'organiser (21 sur 27 offreurs<sup>20</sup>) ou, plus précisément, améliorer leur mode de commercialisation (10 sur 27 offreurs [voir note 12]). Se grouper leur permettra d'engager une nouvelle relation « client – fournisseur », avec les grands acheteurs. « Il faut faire de la qualité » reste une intention stratégique des plus vagues, mais dénote une remise en cause de la manière actuelle de produire, de vendre et une volonté de « respecter le client ». La coopération est, dès le départ, intrinsèquement liée à la stratégie ; car la stratégie voulue implique des moyens que seules les synergies collectives sont aptes à fournir. Le vieux leitmotiv « regrouper l'offre » est nécessaire, mais n'est plus suffisant. Le pouvoir de cohésion de la démarche provient de l'articulation entre les deux propositions : ce n'est qu'en se regroupant que les entreprises satisferont les besoins des clients.

---

20. Ces données sont issues de l'enquête.

Les perceptions du partenariat d'offreurs en « actualisation  $\leftrightarrow$  potentialisation<sup>21</sup> » sont différentes, mais un espace de cohésion existe tant au sein des offreurs qu'entre les offreurs et les acheteurs. Pour les acheteurs, la comparaison avec l'offre des concurrents souligne que « pomme(s) des Alpes » est désavantagée par une hétérogénéité des lots, des accords mal respectés et une absence de politique commerciale. Si un seul acheteur souhaite une diversification des variétés locales de pommes, tous les offreurs et la majorité des clients proposent une valorisation de la spécialisation locale dans la Golden. Ainsi, les acheteurs ont aussi conscience de la nécessité d'un collectif pour « pomme(s) des Alpes ». L'élaboration de projet(s) collectif(s) est alors perçue comme nécessaire – tant par les offreurs que les acheteurs – et la proposition du modèle du couple produit – territoire, en vue d'une opérationnalisation et d'une généralisation, devient alors possible et pertinente.

### **3.2. Le couple produit – territoire comme cohésion de projets individuels et collectifs**

La totalité des entreprises offreuseuses consentent à des accords sur le principe du cahier des charges, c'est-à-dire la définition et le contrôle de la qualité d'un produit – service. Sous cette convergence pour une démarche qualité collective apparaissent de fortes divergences. Il faut considérer l'actualisation du partenariat à partir des stratégies de chaque PME, c'est-à-dire tant par rapport aux couples produit – marché qu'aux couples produit – partenaire indéniablement liés. En choisissant leur produit avec un indice Thiault élevé, les producteurs sélectionnent leurs partenaires, mais des ressources trop typiques peuvent réduire de manière draconienne la quantité de ressources nécessaires<sup>22</sup>. Dans cet esprit, les offreurs élaborent leur démarche « qualité collective » par rapport à un tonnage minimal nécessaire, une taille critique.

Les deux métarègles, « il faut faire de la qualité » et « il faut se regrouper », facilitent la cohésion entre l'individuel et le collectif dans « l'existence d'un réel besoin ressenti de décisions communes » (March et Simon, 1991, p. 120-122), en fournissant des clés d'allocations des ressources stratégiques, mais aussi de « l'auto-hétéro-évaluation<sup>23</sup> » et donc des conditions de confiance, des modalités de contrôle et de sanction. Opérationnalisées dans le cahier des charges, elles agissent tant sur l'équilibration de l'entreprise individuelle dans sa transformation « identité  $\leftrightarrow$  altérité » que dans la constitution du partenariat en « actualisation  $\leftrightarrow$  potentialisation ».

21. Ce couple s'appuie à la fois sur les travaux de Barel (1979) et de Martinet (1990).

22. En optant pour une pomme avec un indice de qualité – équilibre sucre / acidité... – suffisamment élevé, on élimine tous les producteurs situés à une altitude inférieure à 500 mètres.

23. Cette « auto-hétéro-évaluation » est une évaluation de soi et des autres. Elle s'inspire des problématiques posées par E. Morin sur la complexité, dans les quatre tomes de « la Méthode ».

lisation ». Elles donnent sens aux nouvelles missions et légitimités. Le couple produit – territoire dans sa complexité stratégique englobante est une modélisation orientée projet du terroir et montre comment et pourquoi les offreurs sont passés de l'exploitation d'une rente naturelle à la construction d'une stratégie de différenciation.

## Conclusion

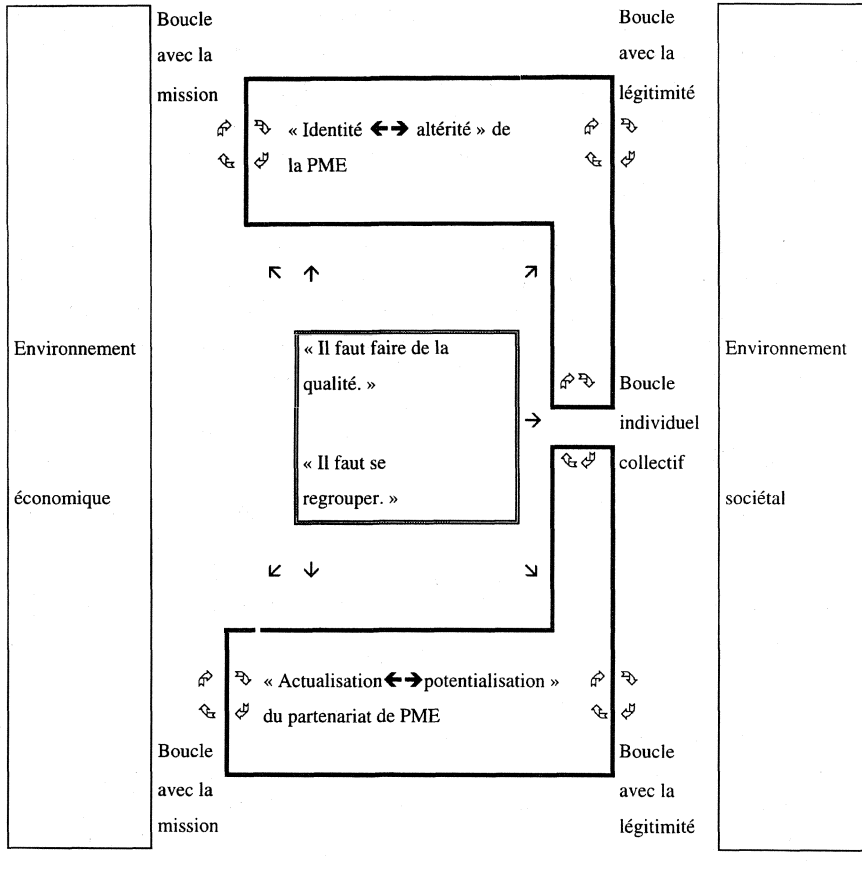
Pratiquement, cette recherche-action a permis l'élaboration de deux nouveaux produits différenciés. Ainsi, actuellement, deux cahiers des charges sont testés au sein de « pomme(s) des Alpes » : un label rouge visant le « haut de gamme / marché français » et une certification de conformité produit associé à une IGP pour le « milieu de gamme / marché français » et le « haut de gamme / marché export ».

Se pose alors la question de savoir combien il y a de couples produit – territoire. Y a-t-il autant de couples produit – territoire que de cahiers des charges ? Autant de couples produit – marché que de couples produit – partenaire ? Pour répondre à ces questions, il s'agit d'estimer les degrés d'interdépendance entre les différents projets stratégiques des acteurs. Ainsi, certains cahiers des charges entretiennent, entre eux, des interactions fortes. Pour les clients, une gamme de produits est souvent recherchée. Pour les offreurs, la dégriffe possible du haut de gamme en milieu de gamme est une manière de gérer le risque et de présenter des produits toutes les années, même les moins bonnes, sur les marchés sans trop perdre de leurs investissements promotionnels. Ensuite, l'État, par le biais de ces représentants « légitimateurs », peut, à partir de ces mouvements entrepreneuriaux stratégiques, structurés territorialement autour d'un produit, amorcer un aménagement du territoire. S'élabore ainsi la nécessité d'une nouvelle définition des actions des institutions étatiques locales : elles doivent apprendre à accompagner les actions stratégiquement collectives des entrepreneurs. Ces interdépendances justifient l'émergence d'un seul couple produit – territoire favorisant l'élaboration de plusieurs cahiers des charges complémentaires.

Le cas « pomme(s) des Alpes » propose une toile de fond de la diversité existante irréductible au terroir. Le couple produit – territoire articulant « identité ↔ altérité » individuelle et « actualisation ↔ potentialisation » collective peut être une source intéressante de renouveau tant par sa problématique constructiviste que par sa méthodologie opératoire. Cependant, ce type de recherche-action présente des contraintes importantes. Il nécessite beaucoup de temps et est contingent à la finalité que se donne le chercheur et à la mission que lui assigne l'institution dans laquelle il œuvre.

Les conclusions théoriques inhérentes à cette recherche-action semblent généralisables à d'autres partenariats de PME. En même temps que nous réalisons

FIGURE 2  
Le couple produit – territoire



**Légende**

- ↔ : Définition du management stratégique comme volonté d'équilibrage de couple ago-antagonistes.
- ↗ ↘ : Rationalité procédurale des entrepreneurs à la recherche d'espaces de cohésion à travers des boucles de cohésion.
- : Utilisation de la métarègle comme aide à la décision et à la coordination des entrepreneurs dans l'espace et le temps. La métarègle agit à la fois sur l'équilibrage des couples ago-antagonistes et les boucles de cohésion.

ce travail sur la pomme, nous avons adapté le guide du couple produit – territoire à d'autres questionnements comme la création de partenariats de PME par les grandes et moyennes surfaces, « clémentine de Corse », etc. Dans de nombreux cas, la stratégie des PME est liée au lieu, comme le montrent les études sur les districts industriels. Elle s'élabore au sein d'une communauté. Cette dernière, au sein de la société, possède une culture spécifique construite par l'ensemble des représentations mentales des membres du groupe. La communauté partage une sensibilité commune (Maffesoli, 1989). Ce sentiment d'appartenance éclaire la pensée d'un partenariat envisagé comme un groupe de producteurs locaux, le couple produit – partenaires, et par rapport à un client à satisfaire, le couple produit – marché. L'alliance est souvent partielle, mais la confiance est facilitée par la possibilité de constat de visu. Le « faire avec un partenaire local » permet de réduire l'ensemble des coûts de transaction, de coordination et de fabrication. L'exploration extra-territoriale, voire le « détachement », semblent envisageables sous certaines conditions d'opérationnalisation des métarègles et de construction de système d'information stratégique. Le partenariat s'étend alors aux offreurs non locaux et inclut aussi les clients.

## Bibliographie

- ANASTASSOPOULOS, J., G. BLANC, J. NIOCHE. et B. RAMANANTSOA (1985), *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 165 p.
- ATTONATY, J.M. et L.G. SOLER (1992), « Aide à la décision et gestion stratégique : un modèle pour l'entreprise agricole », *Revue Française de Gestion*, p. 45-54.
- AVENIER, M.J. (coordonné par), (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, 393 p.
- BAREL, Y. (1979), *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 276 p.
- BERNARD-WEIL, E. (1988), *Précis de systémique ago-antagoniste : introduction aux stratégies ago-antagonistes*, Limonest, L'Interdisciplinaire, 230 p.
- CROZIER, M. (1994), « Le problème de l'action collective », dans F. Pave (dir.), *L'analyse stratégique sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels : autour de Michel Crozier*, Paris, Seuil, p. 236-251.
- FADY, C. (1991), *La qualité gustative des « pommes des Alpes ». Résultats d'une enquête*, Centre du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et forêts (Cemagref), 12 p.
- JOLIVET, F. et C. NAVARRE (1993), « Grands projets, auto-organisation, méta-règles : de nouvelles formes de management des grands projets », *Revue Gestion 2000*, p. 191-200.
- LE MOIGNE, J.L. (1994), *Le constructivisme. Tome 1 : des fondements*, Paris, ESF Éditeur, 252 p.
- LE MOIGNE, J.L. (1995), *Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies*, Paris, ESF Éditeur, 315 p.
- MAFFESOLI, M. (1989), « Tribus, rituels et destin », *Quel Corps ?*, n°s 38/39, p. 172-178.

- MARCH, J.G. et H.A. SIMON (1991), *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 254 p.
- MARCHESNAY, M. (1994), « Le conseil d'entreprise appliqué aux petites entreprises : quels enseignements pour l'entreprise agricole ? », *Chambres d'Agriculture*, supplément n° 826, p. 5-11.
- MARTINET, A.C. (coordonné par), (1990), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 249 p.
- PEREZ, R. (1997), *Management de crise ou crise du management ?*, Université de Montpellier I, ISEM-ERFI, 26 p.
- PARAPONARIS, C. (1995), *Qualité, Autonomie et Cohésion*, Université d'Aix-Marseille II, CEFI-URA, CNRS 951, 27 p.
- ROJOT, J. (1989), « Théorie des organisations », dans P. Joffre et Y. Simon, *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, p. 2927-2947.
- ROLLET, A. (1998), *Stratégies partenariales de construction d'un couple produit / territoire : problématique et expérience*, Université de Montpellier I, 447 p.
- SIMON, H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 321 p.
- TEECE, D.J., G. PISANO et A. SHUEN (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.