

# Le couple produit/territoire

Régulation ago-antagoniste  
entre projet individuel et projet collectif

Anne ROLLET





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

**Anne ROLLET**

Maître de conférences, Université Aix-Marseille II

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

*Photographie de couverture : Françoise Cedra*

---

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

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

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

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

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

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

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

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



## Résumé :

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

## Abstract :

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

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





## Préface

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

Tout ceci pourrait évidemment s'appliquer au présent ouvrage, mais aurait un caractère superfétatoire, voire dérisoire. Non seulement, la thèse de doctorat qui en a donné la trame a déjà reçu les meilleures consécration<sup>1</sup>, mais - le lecteur averti s'en rendra compte - nous tenons là une oeuvre de maturité qui constitue, d'ores et déjà, un apport important à la recherche en sciences de gestion.

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

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

Cependant la recherche ne se contente pas de bonnes intentions et la réalisation du projet scientifique d'Anne Rollet passait par sa propre construction requérant ce «détour productif» que constituaient l'investigation et l'appropriation des concepts, des problématiques et des méthodologies adaptées à son projet. Cet apprentissage s'est effectué il y a plusieurs années et a été sanctionné, en son temps, par de premières publications où apparaissaient déjà l'orientation du programme de recherche et plusieurs de ses lignes majeures<sup>2</sup>.

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

Certaines tiennent à cette ligne de partage qui semble peu à peu s'imposer entre recherches de type hypothético-déductif d'inspiration positiviste et celles fondées sur les «retours d'expériences» d'inspiration constructiviste. Anne Rollet a choisi son camp et le défend avec une énergie et un talent qui n'est pas sans rappeler ceux de l'ami Jean-Louis Le Moigne (solidarités aixoises obligent...). N'allons-nous pas trop loin dans cette opposition qui tourne parfois à la guerre de religions? Pour avoir moi-même déploré la domination des approches positivistes pseudo-rationnelles en sciences de gestion, oubliant leur appartenance au champ des sciences humaines et sociales<sup>3</sup>, je pense pouvoir plaider pour un «constructivisme tempéré» (par opposition au «radicalisme» prêché par P. Watzlawick).

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

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

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

Roland Perez

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

---

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

# Table des matières

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# INTRODUCTION

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

## Une crise qui n'est pas qu'agricole

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>Cette proposition est toutefois à vérifier au cas par cas.

## Contexte de la recherche

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

### Une recherche socialement impliquée

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

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

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

### Une recherche en trois temps

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

---

<sup>2</sup>Cette division dépend du département Gestion des Territoires.