



L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir : une étude de cas

Marcel TRUCHE
Groupe ESC Dijon Bourgogne

Sophie REBOUD
Professeur
Groupe ESC Dijon Bourgogne

L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir: une étude de cas

Marcel Truche,
Groupe ESC Dijon Bourgogne

Sophie Reboud *
Professeur
Groupe ESC Dijon Bourgogne
29 rue Sambin
21000 Dijon
Sophie.Reboud@escdijon.eu

Résumé:

A partir d'une vision d'ensemble des mécanismes et de la logique du modèle de l'entreprise de terroir, il est possible de mettre en lumière certaines caractéristiques qui n'ont pas encore fait l'objet de développements particuliers et de mieux en cerner les limites. C'est l'objet de cet article qui analyse l'architecture du modèle de l'entreprise et sa logique à partir des contributions des principaux auteurs et d'une expérimentation du modèle dans le cadre d'une recherche action.

Nous montrons qu'il s'agit d'un modèle contraint et clos, dont les ressorts essentiels sont endogènes. D'un point de vue stratégique il correspond à un véritable enfermement ne laissant à l'entrepreneur que des marges de manœuvre très limitées, et dont il ne peut sortir qu'au prix d'une véritable rupture paradigmatique.

Mots clés:

- 9. La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...)
- 31. Modèle d'affaires (« BM »)
- 32. Stratégie

L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir: une étude de cas

Résumé:

A partir d'une vision d'ensemble des mécanismes et de la logique du modèle de l'entreprise de terroir, il est possible de mettre en lumière certaines caractéristiques qui n'ont pas encore fait l'objet de développements particuliers et de mieux en cerner les limites. C'est l'objet de cet article qui analyse l'architecture du modèle de l'entreprise et sa logique à partir des contributions des principaux auteurs et d'une expérimentation du modèle dans le cadre d'une recherche action.

Nous montrons qu'il s'agit d'un modèle contraint et clos, dont les ressorts essentiels sont endogènes. D'un point de vue stratégique il correspond à un véritable enfermement ne laissant à l'entrepreneur que des marges de manœuvre très limitées, et dont il ne peut sortir qu'au prix d'une véritable rupture paradigmatique.

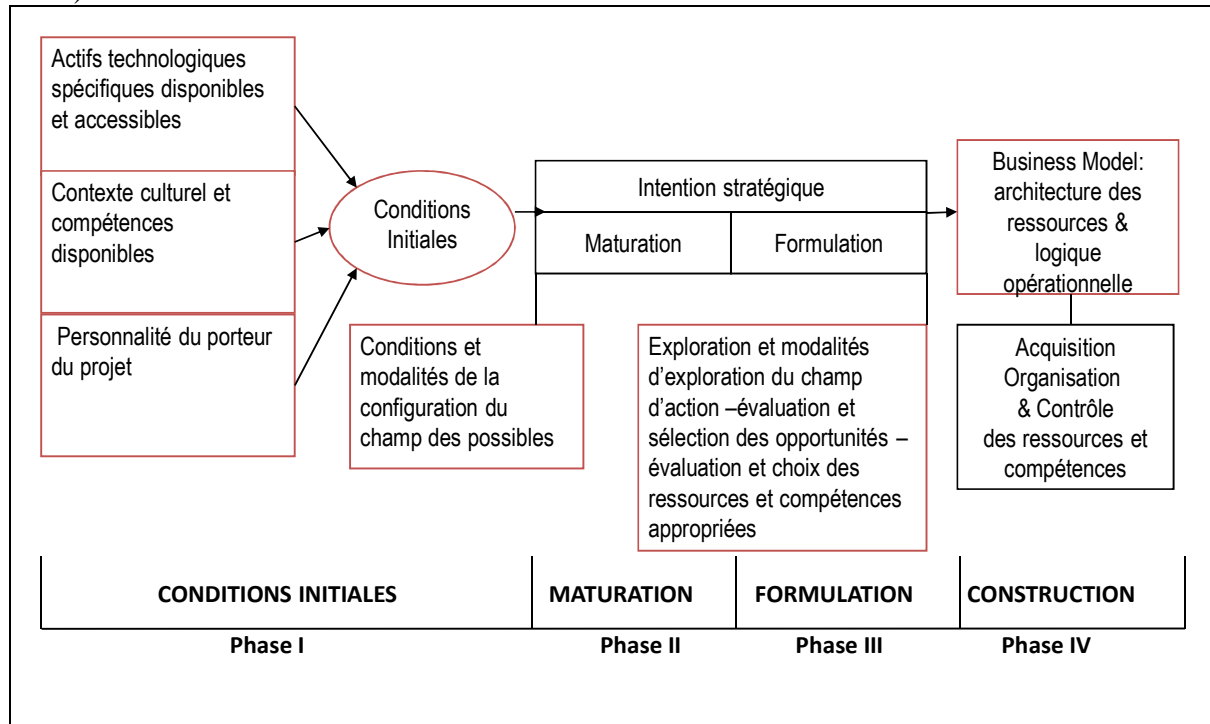
Mots clés:

- 9. La PME (théories, caractéristiques, typologies, ...)
- 31. Modèle d'affaires (« BM »)
- 32. Stratégie

1. Introduction

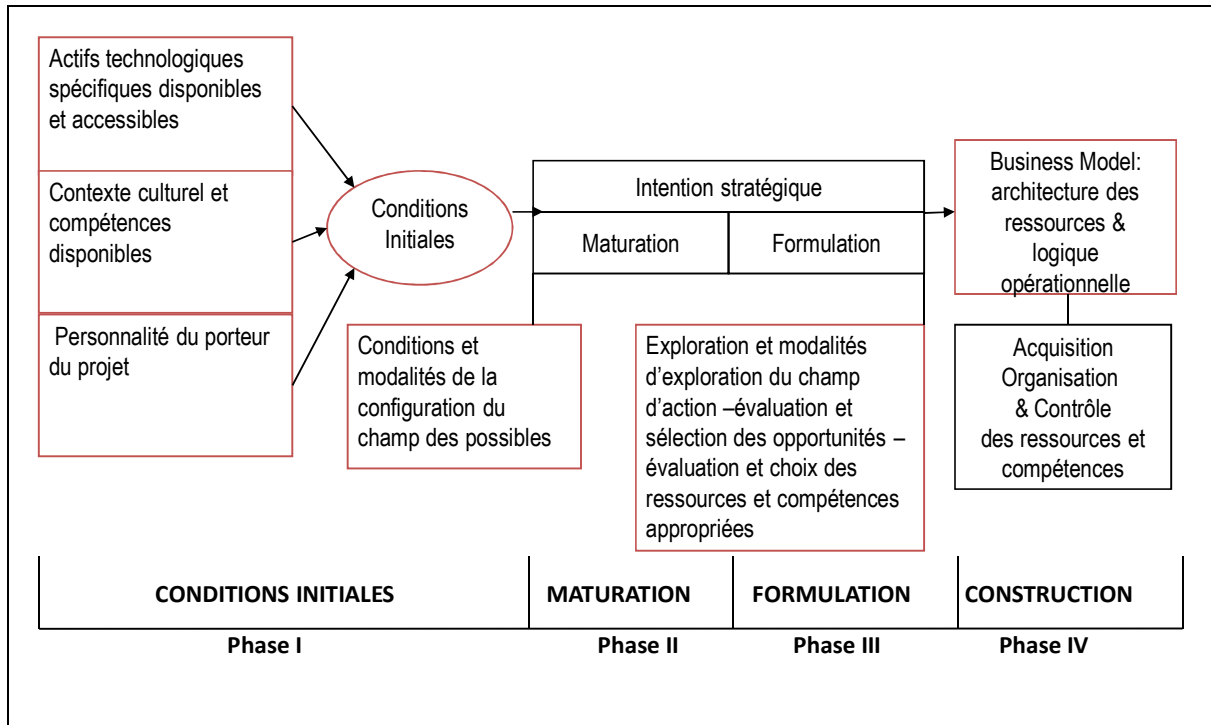
O. Torrès a montré que "l'influence des conditions socio-économiques et culturelles du local et du territoire semble très prégnante en entrepreneuriat" et proposé une typologie des formes d'entrepreneuriat dans leur relation à leur "contexte géographique" englobant les facteurs sociopolitiques, culturels et économiques. "Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise." (Torrès, 2001, p 2). Truche & Reboud (2009) ont dans montré dans deux études de cas que cette approche est pertinente pour comprendre le processus de management stratégique dans les PME. Ils montrent en effet que le processus de configuration d'un business model est un processus contraint, et qu'un business model trouve dans un contexte culturel et économique les fondements de son identité et de sa logique (Truche & Reboud, 2009).

La



résume ce processus et identifie les facteurs d'influence qui contribuent à structurer la démarche du porteur. Parmi les facteurs influant les conditions initiales, on trouve le contexte culturel et les compétences disponibles, dont nous avons voulu approfondir le rôle de contextualisation.

Figure 1: Processus de configuration d'un business Model (Truche & Reboud, 2009)



Nous avons cherché à approfondir cette relation et ses conséquences sur les marges de manœuvre stratégiques de l'entrepreneur. Le contexte méthodologique de cette étude est celui de la recherche action. L'un des auteurs a participé pendant une période de 6 mois à la réflexion stratégique d'une entreprise de terroir confrontée à un essoufflement de sa croissance. Il est apparu que le modèle, qui est celui d'une entreprise de terroir mono-produit bénéficiant d'une appellation d'origine contrôlée, est un modèle contraint et porté, dont tous les ressorts sont endogènes et qui ne laisse que très peu d'initiative stratégique à l'entrepreneur.

L'entreprise de terroir a fait l'objet d'études sous différents angles d'approche: stratégique (Rastoin et Vissac-Charles, 1999; Polge, 2003; Yami, 2003), entrepreneurial (Marchesnay, 2001), marketing (Fort et Fort, 2006); anthropologique (Bérard et Marchenay, 1995, 1998, 2000). Nous avons pu expérimenter la plupart des conclusions de ces auteurs. Il nous est néanmoins apparu qu'à partir d'une vision d'ensemble des mécanismes et de la logique du modèle de l'entreprise de terroir, il était possible de mettre en lumière certaines caractéristiques qui n'ont pas encore fait l'objet de développements particuliers et de mieux en cerner les limites. C'est l'objet de cette communication qui analyse l'architecture du modèle de l'entreprise et sa logique à partir des contributions des auteurs précédemment cités et d'une expérimentation du modèle dans le cadre d'une recherche action.

Nous montrerons qu'il s'agit d'un modèle contraint et clos, dont les ressorts essentiels sont endogènes. D'un point de vue stratégique il correspond à un véritable enfermement ne laissant à l'entrepreneur que des marges de manœuvre très limitées, et dont il ne peut sortir qu'au prix d'une véritable rupture paradigmatique.

Le concept de modèle d'entreprise que nous prenons en référence comme guide méthodologique d'analyse est le concept de business model défini par A. Osterwalder (2004)¹.

¹ Le concept de business model, bien que récent, a fait déjà l'objet d'études et de définitions abondantes. Les points de vue adoptés sont multiples : choix de sources et de modalités de revenus (Warnier, et al. (2004), outil

Dans une première partie, nous situons notre travail en rapport avec la littérature existante en particulier sur le concept de terroir et ses déclinaisons en produit du terroir et entreprise de terroir, l'utilisation qui a été faite de cette notion dans la commercialisation des produits traditionnels, avec une dynamique de création de marque collective et de développement d'un territoire, enfin le lien au consommateur. Dans une deuxième partie nous présenterons notre méthodologie puis l'étude de cas qui est le support de notre réflexion. Enfin dans une dernière partie nous discuterons les conséquences stratégiques de ce choix fait par une entreprise de fonder son développement sur un produit de terroir dans un univers de grande consommation.

2. Revue de la littérature

2.1. Terroir, produits de terroir et entreprise de terroir.

On peut dire du terroir ce que G Bertrand disait de l'espace rural, qu'il est un "*milieu de vie*", "*subtile dialectique entre le complexe écologique et le complexe historico-économique*" (Bertrand, 1975, p.64 et p.74). Il est le "*lieu anthropologique*" de Marc Augé, qui le définit en reprenant les termes de Merleau Ponty "*comme espace "existentiel", lieu d'une expérience de relation au monde d'un être essentiellement situé "en rapport avec son milieu*" (Augé M., 1992, p.103). C.Brodhag le définit comme un concept complexe dans lequel "*les différents concepts liés sont : l'histoire d'une communauté locale, ses traditions qui se traduisent par ses savoir-faire et ses usages, et ses productions spécifiques, qui constituent des biens publics et produisent des aménités pour un large ensemble de parties concernées.*" (Brodhag, 2000, p.199).

L. Bérard et P. Marchenay nous donnent l'étymologie du mot terroir, et son évolution sémantique au cours de l'histoire: "*Terroir : réfection (1246) des formes anciennes déviantes, tieroer (1198), tieroir (1212), est issu d'un latin populaire territorium, d'où terrador en ancien provençal (XIIème siècle), altération gallo-romaine de territorium qui a donné par voie d'emprunt territoire.²*". Pour ces auteurs, si le mot garde ce sens jusqu'au XVIIIème siècle, "*il désigne également dès le XIIIème, la terre du point de vue de ses aptitudes agricoles, plus spécialement le sol apte à la culture de la vigne. Il entre dans l'expression « goût de terroir » au milieu du XVIème, à propos d'un vin, puis s'applique par métaphore à un homme qui a les qualités et les défauts que l'on attribue aux gens de son pays (1694). Le concept va s'élaborer scientifiquement dès la fin du XIXème dans le cadre de l'émergence de la pédologie, instaurant la notion de vocation des sols³. Le terroir est alors donné comme immanent. Il est préexistant à l'homme, qui ne fait que révéler ses potentialités.» (Dion cité par Pitte 1990 : 17) (Bérard & Marchenay, 1995, pp 157-158).*

Les produits de terroir sont les produits d'un terroir qui "*croisent l'espace, le temps et reposent sur des savoirs et des pratiques partagés*" (Bérard & Marchenay, 2000, p.193). Ils "*se situent en un lieu et ont une histoire*" et s'inscrivent dans une culture. Les productions de terroir sont le fruit de la transformation de matières premières disponibles dans un lieu donné, dotées de

pédagogique et de communication (Jouison et Verstraete (2006), etc. La définition d'Osterwalder retenue ici permet d'étudier l'architecture des ressources et des compétences en vue de dégager un avantage concurrentiel,

² Dictionnaire historique de la langue française 1992, cité par Bérard et Marchenay 1995 p 163.

³ "La pédologie, créée en Russie en 1879, fut introduite en France par Albert Demolon en 1934. « Pour caractériser les sols à l'aide de critères constants, évaluer leurs propriétés, il fallait imaginer une démarche rationnelle, une science : c'est la pédologie. Les sols, désignés par un nom, ont une genèse, des comportements, des compositions qui permettent de prévoir leurs aptitudes... Il faut aussi prendre en compte l'ensemble des conditions écologiques, édaphiques, climatiques ; la résultante est le terroir. Les productions que l'on y obtient sont caractérisées par leur quantité et leur qualité, ce qui conduit au concept de cru » (Académie d'agriculture de France 1990 : 124). - Pour l'histoire de la pédologie, voir aussi *Boulaine (1989)*".

caractéristiques qu'elles doivent aux conditions géographiques, agronomiques et climatiques locales qui font leur typicité. Les modes opératoires, le savoir-faire, ont été mis au point de façon incrémentale au cours du temps.

Les produits de terroir, parce qu'ils sont issus d'un savoir-faire partagé par une communauté dans un lieu géographique précis, sont dans leur définition un bien collectif.

L'entreprise de terroir *"tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelle."* (Rastoin et Vissac-Charles, 1999, p.196). Elle s'approprie une histoire locale, "les aptitudes agricoles" d'une région et des méthodes de fabrication traditionnelles. Ses principaux actifs ne lui appartiennent pas. Le lieu est une entité immatérielle collective même si elle peut physiquement se segmenter en parcelles de propriété privée. La recette et le savoir-faire sont des biens culturels et par nature collectifs. La constitution des actifs de l'entreprise de terroir illustre d'une certaine façon la privatisation de la sphère culturelle analysée par J.Rifkin⁴ ou la transformation de la culture en capital immatériel analysée par A.Gortz⁵ et A. Rollet (1999).

2.2. La création d'une marque collective

Les produits de terroir vont très tôt se voir offrir le bénéfice d'une identité publique par le biais de l'Appellation d'Origine Contrôlée. La loi régissant le principe même de l'AOC est instituée en France en 1919. La première AOC fromagère française a vu le jour par une loi du 26 Juillet 1925 : il s'agit du Roquefort. *"Le législateur reconnaît depuis longtemps l'usage d'un nom géographique pour identifier et protéger des contrefaçons un produit dont le caractère est lié au terroir et à un savoir-faire. Le concept d'Appellation d'origine contrôlée (AOC), sur lequel repose cette réglementation, s'est forgé depuis la fin du siècle dernier au fil des problèmes rencontrés. Il fallut toutefois attendre la loi du 6 juillet 1966 pour que la définition soit donnée explicitement : « Constitue une Appellation d'origine la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner le produit qui en est originaire et dont la qualité ou les caractères sont dus au milieu géographique comprenant des facteurs naturels et des facteurs humains. » La loi du 2 juillet 1990 harmonisa la démarche d'appellation d'origine pour l'ensemble du secteur agroalimentaire. L'AOP européenne est assimilée en France à l'AOC et gérée selon les mêmes règles. En particulier, et c'est le point le plus important, l'AOP reste sous l'autorité de l'INAO (Institut national des appellations d'origine), établissement public, qui partage avec la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) la responsabilité des contrôles."* (Bérard L., Marchenay P., 1995, p. 157).

Ces différentes dispositions légales et réglementaires entendent créer les conditions d'une concurrence loyale pour les producteurs et la garantie d'une origine certifiée pour les consommateurs. L'appellation revêt alors tous les attributs d'une marque, sans pour autant être une marque elle-même, tels que définis par David A. Aaker : *"l'identité d'une marque comprend 12 dimensions organisées autour de quatre perspectives : la marque comme produit (caractéristiques du produit, attributs du produit, qualité/valeur, usages, utilisateurs, pays d'origine), la marque comme organisation (attributs organisationnels, local versus global), la marque comme personne (personnalité de la marque, relations de la marque avec le client), et la marque comme symbole (imaginaire visuel et métaphorique, héritage de la*

⁴ Jérémy Rifkin, L'âge de l'accès, La Découverte, Paris, 2005.

⁵ André Gortz, L'immatériel, Galilée, Paris, 2003.

marque)" (Aaker, 1996, p.68⁶). Il semble donc possible de dire que l'AOC a joué le rôle d'une marque, marque gratuite pour les bénéficiaires, dispensés d'investissements, ces derniers étant faits par les pouvoirs publics, sans pour autant être réellement une marque. D'une certaine façon, elle a fait office de marque pour les bénéficiaires. Une analyse du cahier des charges et de la procédure d'attribution nous permet de repérer les principales composantes de son identité :

- *la marque comme produit*

Le cahier des charges requiert que soient précisés le type et le nom du produit (*product scope*); la description du produit (*product attributes*); la délimitation de l'aire d'appellation (*country of origin*).

- *la marque comme organisation*

Le cahier des charges requiert en particulier que soient précisées la délimitation de l'aire géographique, les éléments prouvant que le produit agricole ou la denrée alimentaire sont originaire de l'aire géographique, la description de la méthode d'obtention et les méthodes locales, loyales et constantes, les éléments justifiant le lien avec le milieu géographique ou avec l'origine géographique, les références concernant la ou les structures de contrôle⁷. (*organizational attributes, local versus global*)

- *la marque comme personne*

Les requêtes précédentes confèrent au produit son authenticité et sa typicité (*brand personality*), attributs d'un construit social dont une des parties prenantes est le consommateur final (*brand-customer relationships*).

- *la marque comme symbole*

L'appellation est représentée par un sigle (cf. Figure 2) évocateur d'images associées à la nature et à l'histoire dans les représentations collectives (*visual imagery/metaphor and brand heritage*).

Figure 2: Sigle AOC



L'institutionnalisation de cette appellation considérée comme une marque lui confère sa crédibilité et la fait accéder au statut de repère collectif normatif. C'est un élément essentiel du système de communication dans lequel va s'inscrire toute commercialisation d'un produit de terroir bénéficiant de l'appellation d'origine.

Mais il s'agit d'une marque collective et à la différence d'une marque privée qui requiert pour atteindre une telle dimension un lourd investissement de la part de l'entreprise qui la détient, l'appellation comme marque est le fruit d'un investissement public. On voit ici la première spécificité de l'entreprise de terroir en ce qu'elle dépend, pour ses efforts de marketing et pour

⁶ Traduit par nous du texte suivant : *Brand identity consists of twelve dimensions organized around four perspectives – the brand-as-product (product scope, product attributes, quality/value, uses, users, country of origin), brand-as-organization (organizational attributes, local versus global), brand-as-person (brand personality, brand-customer relationships), and brand-as-symbol (visual imagery/metaphor and brand heritage*

⁷ Article 4 Règlement CEE 2081/92.

la construction de sa réputation, d'une image qui certes peut se développer grâce à des efforts partagés, mais sans qu'elle puisse ni en maîtriser totalement l'évolution, ni en bénéficier comme d'un avantage comparatif exclusif.

2.3. La filière ou la gestion collective des ressources.

Bien collectif, l'appellation est en effet l'objet d'une gestion collective (Yami, 2003). C'est la filière qui réunit toutes les parties prenantes associées à la transformation du produit, dont l'action est coordonnée par un organisme de défense et de gestion. Une des missions de ce comité est de veiller au respect par ses membres, des bons usages et du cahier des charges. Dans le cas de l'Époisses le processus a été un peu long, en effet, le site du syndicat rapporte qu'un *"Syndicat de Défense du fromage d'Époisses est né en 1968 sous l'impulsion de fromagers et de producteurs de lait avec pour objectif d'obtenir la reconnaissance officielle de l'Époisses en tant qu'Appellation d'Origine Contrôlée. Le projet échoue provisoirement du fait d'une zone de production et d'un tonnage jugés insuffisants par les autorités compétentes de l'époque... Le Syndicat de Défense de l'Époisses a été reconnu officiellement comme Organisme de Défense et de Gestion (ODG) par le Comité National des Appellations Laitières, Agro-alimentaires et Forestières de l'INAO lors de sa séance du 24 mai 2007... Outre les missions qui lui sont conférées par le Loi en tant qu'ODG, le Syndicat a pour objet principal « l'étude et la défense des intérêts collectifs professionnels et moraux aux stades de la production, de la transformation, de la distribution et de la consommation ⁸"*

2.4. Les productions localisées, émanations et instruments d'une politique de développement du territoire

C'est une autre des spécificités de ces entreprises de terroir : leur développement est embarqué dans celui du territoire, porté par l'effort collectif économique et institutionnel qui cherchent à le valoriser. Les productions localisées s'inscrivent en effet dans différents projets collectifs qui confortent leur identité et leur confèrent une légitimité socio-économique. Pour reprendre les termes de L. Bérard et P. Marchenay, *"parmi les objets qui composent le patrimoine rural, les ressources agricoles et alimentaires locales, dites "produits de terroir" cristallisent aujourd'hui les attentes d'un nombre grandissant d'acteurs. Il n'est pas un dossier concernant l'aménagement du territoire, la défense des paysages, la diversification de l'agriculture, le micro-développement ou la lutte contre la banalisation du goût qui ne fasse état de leur existence et du rôle qu'elles sont susceptible de jouer. Le mouvement s'est accéléré avec la construction de l'Europe agricole, qui est un élément moteur tout à la fois de leur patrimonialisation et de leur normalisation."* (Bérard & Marchenay, 2000, p191).

C Fourcade et M. Marchesnay ont analysé la contribution respective des institutions et des entrepreneurs dans le processus de *"territorialisation"* (Fourcade & Marchesnay, 1997), dans lequel s'inscrivent la naissance et le développement de l'entreprise de terroir. *"La volonté collective"* est donnée par Marchesnay (2001) comme l'une des trois exigences fondamentales qui doivent être satisfaites *"pour que les produits développés spécifiquement sur un territoire accèdent à une compétence réellement distinctive lié au statut de terroir (p. 53)"* Cette volonté collective doit s'accompagner d'un "esprit d'entreprise collectif" pour conduire au succès (Marchesnay, 2001).

2.5. La relation avec le consommateur final

C'est la troisième spécificité de ces entreprises : elles ne sont que peu identifiées par le consommateur comme des entreprises, ce dernier ne les percevant qu'à travers l'image du

⁸ Site officiel du Syndicat de défense de l'Époisses, <http://www.fromage-epoisses.com>

territoire et de ses productions traditionnelles. En effet, si l'entreprise de terroir puise ses actifs tangibles et intangibles dans un "*construit organisationnel*" collectif (Polge, 2003, Fourcade & Marchesnay, 1997) et institutionnel, elle bénéficie en aval de l'emprise du terroir dans la représentation collective. Cette emprise est telle que certains auteurs ont pu parler de "*construction sociale*" pour définir le produit de terroir dans sa relation symbiotique avec le consommateur (Fort & Fort, 2006).

Pour P. Louart, les représentations collectives "*sont des formes de connaissance qui sont élaborées dans un groupe et partagées par ses membres dans le but de construire une réalité commune. Fonctionnant comme des systèmes d'interprétation, elles régissent la relation au monde en orientant les conduites et les communications sociales. Elles conduisent à des définitions partagées du réel ou de l'action collective, avec un noyau central de croyances et de schèmes cognitif de base.*" (Louart (1999) p.1069). La relation du consommateur au produit de terroir nous semble correspondre à cette définition.

Elle a été traduite par Rastoin & Vissac-Charles (1999) dans l'équivalence

Terroir = Qualité

L. Bérard et P. Marchenay y ont ajouté la sécurité (Bérard & Marchenay, 2000).

Nous la compléterons avec l'authenticité. L'équivalence analysant la relation symbiotique entre le consommateur et le produit pourrait ainsi s'exprimer de la façon suivante:

Terroir = Qualité + Sécurité + Authenticité

Le terroir a également été défini comme un "*repère structurant*" (Bérard et Marchenay, 1998) dans la mesure où il rend immédiatement intelligibles le temps et l'espace qui le sont de plus en plus difficilement dans ce que Marc Augé appelle "*la surmodernité*" (Augé, 1992).

3. Cadre conceptuel: le modèle de l'entreprise de terroir.

Nous appuyant sur les auteurs cités précédemment et sur les différents concepts qu'ils ont développés et articulés, nous considérons donc que le modèle de l'entreprise de terroir bénéficiant d'une appellation d'origine contrôlée est donc un modèle contraint de gestion d'un héritage collectif, dont l'identité, la notoriété et la crédibilité dans la représentation collective sont le résultat d'un investissement public.

Compte tenu de la place de ce modèle dans les politiques d'aménagement territorial, cette crédibilité s'assortit d'une légitimité socio-économique. La clef de voûte de ce construit organisationnel et social est le statut de repère collectif normatif d'une appellation, jouant le rôle d'une marque dans un système de représentations collectives.

L'appropriation d'un bien collectif dans un projet entrepreneurial individuel est la caractéristique majeure de l'entreprise de terroir, son péché originel, qui va considérablement réduire les marges de manœuvre stratégique de l'entrepreneur.

4. Méthodologie

Cet article est l'aboutissement d'un contrat de recherche conclu avec une moyenne entreprise de Bourgogne, fabriquant des fromages d'appellation Époisses. Elle réalise 9,3 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 2,3 millions à l'exportation, et emploie 70 personnes. Après avoir connu depuis sa création en 1980 des taux de croissance annuels à deux chiffres, elle est entrée en 2006 dans une phase de stagnation et ses ventes ont connu en 2008 une baisse d'environ 8% en volume sur les marchés français et internationaux. Au cours de la même

période le marché français de cette appellation est resté stable à environ 15,5 millions d'euros valorisé à un prix à la production pratiquement constant. Dans ce contexte la dégradation du chiffre d'affaires a correspondu à une perte sensible de parts de marché conquises par les deux concurrents majeurs de cette entreprise. Nous avons été sollicités pour accompagner l'entreprise dans sa réflexion pour comprendre les causes de cet essoufflement et rechercher les remèdes éventuels. Il a été clairement établi que notre intervention ne pouvait s'identifier à une consultance qui aurait consisté pour l'intervenant à élaborer un diagnostic assorti de recommandations. Il s'est agi d'associer un chercheur et les acteurs d'un projet industriel dans une démarche de coproduction de connaissances utiles aux acteurs, en réunissant "*deux projets initialement distincts: un projet de connaissance (celui du chercheur) et un projet de résolution de problème (celui des acteurs) pour lequel la connaissance n'est pas une finalité.*"(Avenier, 1990, citée par Casabianca et Albaladejo, 1997, p.17). Notre démarche s'inscrivait donc clairement dans le cadre méthodologique de la recherche action. En permettant aux acteurs d'identifier, de s'approprier et d'évaluer leur modèle d'entreprise, notre propos de chercheur était d'approfondir notre connaissance du processus de management stratégique en PME.

La direction de l'entreprise avait décidé de concentrer sa réflexion sur l'évolution de ses ventes sur le marché français. Le projet s'est déroulé en deux périodes. La première, qui a duré un mois, a été consacrée à une collection de données documentaires sur le secteur des fromages en France (production, distribution, consommation et comportements d'achat). Ces données brutes ont fait l'objet d'un rapport destiné à alimenter la réflexion du groupe de travail, constitué par les membres du comité de direction et le chercheur, au cours d'une série de 12 réunions de trois heures chacune, à raison d'une réunion par semaine. Chaque réunion faisait l'objet d'un compte rendu, disponible au plus tard la veille de la réunion suivante. Chaque compte rendu était lu et validé par les membres du groupe au début de chaque réunion. Les participants se sont appropriés les données documentaires progressivement et dans la stricte mesure où elles faisaient sens dans le questionnement qui était le leur, et par rapport à leur propre expérience du marché. Une série de questionnements sur des situations contraignantes étayées par les données documentaires a progressivement évolué vers une problématique plus générale. L'entreprise a progressivement formalisé la configuration de son modèle économique, en a identifié les principaux mécanismes et la logique, pour enfin évaluer sa capacité à s'adapter aux changements de son environnement. Le rôle du chercheur a consisté à guider et animer la réflexion du groupe, et à mettre des mots sur ce qui était fondamentalement vécu comme une façon de faire. Il a permis d'en percevoir progressivement les limites par rapport aux évolutions perçues de l'environnement. Ce qui était questionné, vécu puis formalisé comme une façon de faire dans son rapport avec un environnement, a pu être traduit en termes de mécanismes et logique d'une modèle économique, et de capacité de ce modèle à s'adapter aux évolutions de l'environnement.

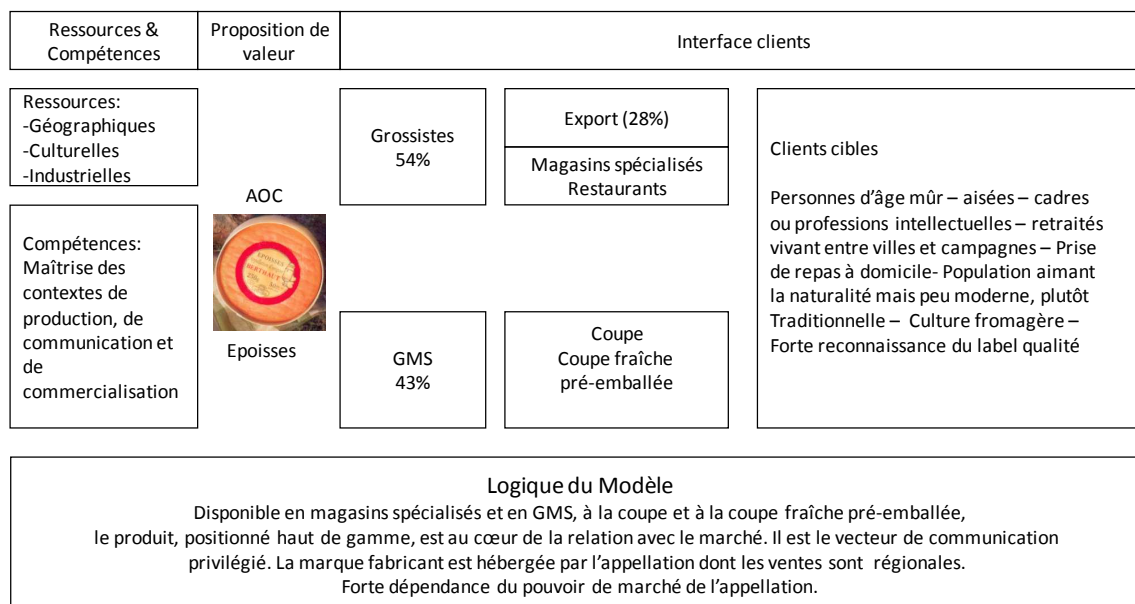
5. Résultats et discussion

A l'issue de cette étude, nous avons une première série de résultats : l'identification des composantes du modèle économique de l'entreprise étudiée, de son architecture (paragraphe 5.1), de sa cohérence et des évolutions probables de ces composantes (paragraphe 5.1.1, 5.1.2 et 5.1.3). Nous discutons ensuite ces résultats dans le paragraphe 5.2, mettant en évidence le peu de marge de manœuvre dont peut bénéficier l'entreprise et identifiant les facteurs contraignant ces marges de manœuvre.

5.1. Le modèle économique

Nous basant sur la représentation d'Osterwalder 2004, nous avons résumé le modèle dans la Figure 3.

Figure 3: Modèle économique de l'entreprise étudiée



L'entreprise utilise et/ou détient les principales ressources et compétences caractéristiques de ce qu'on pourrait appeler le modèle AOC au sein du Groupe Stratégique des entreprises de terroir (Rastoin et Vissac-Charles (1999), Marchesnay, (2001)) et en a saisi les opportunités. Elle démontre une excellente maîtrise du contexte de production, du marketing du produit et du contexte de commercialisation. Cette maîtrise explique sans doute la croissance historique du chiffre d'affaires et la position de leader acquise sur le segment de l'Époisses.

Le produit est le seul vecteur de communication. Il est commercialisé en magasins spécialisés et en GMS exclusivement au rayon coupe et coupe fraîche pré-emballée, en cohérence avec le positionnement voulu par l'entreprise et le comportement d'achat de sa clientèle cible traditionnelle. Il est ainsi le plus cher du marché.

Les ventes sont régionales et se concentrent sur trois régions (Bourgogne 32%, Ile de France 30,3%, Rhône Alpes 9,8%, soit 72,1% du chiffre d'affaires). Le reste des ventes est disséminé sur les autres régions avec des pourcentages locaux peu significatifs. Bourgogne et Ile de France sont effectivement le creuset historique des ventes. Une enquête de notoriété a par ailleurs montré que l'appellation et la marque fabricant sont connues, et souvent associées en Bourgogne (82% des personnes interrogées connaissent et consomment l'appellation, et 78% connaissent et préfèrent la marque fabricant). Tel n'est pas le cas en Franche Comté, où 64% des personnes interrogées connaissent l'appellation, mais seulement 10% connaissent la marque fabricant.

Ces résultats même limités semblent bien indiquer qu'à l'extérieur du creuset historique des ventes, la marque fabricant est hébergée par l'appellation, et bénéficie de son pouvoir de marché. Un autre constat a mis particulièrement en évidence cette dépendance. Le service commercial de l'entreprise a organisé la collecte des prix au kilogramme du fromage d'Époisses dans toutes les enseignes de la grande distribution où il est présent, quelle que soit la marque fabricant. Le positionnement prix est différent selon que le produit est commercialisé sous marque distributeur ou sous marque fabricant, aux rayons coupe, coupe

fraîche pré-emballée ou libre service. Mais dans chacun de ces cas de figure, le prix est le même quelle que soit la marque fabricant. Ceci tendrait à montrer que les enseignes ont positionné l'appellation indépendamment de la marque fabricant.

5.1.1. Les relais de croissance

Avec un taux de croissance moyen annuel en volume proche de 1% depuis 2003, 400 variétés et plus de 1000 fromages référencés le marché français semble être entré dans une phase de maturité⁹. Cette faible croissance a été tirée par l'innovation en particulier dans le secteur des nouveaux usages¹⁰, le développement des ventes sous marques distributeurs dans les enseignes classiques au détriment des marques fabricants¹¹, le développement du chiffre d'affaires et la prise de parts de marché des enseignes "hard-discount" au détriment des enseignes classiques¹², le développement des ventes au rayon libre service au détriment des ventes au rayon coupe¹³. Ces pôles de croissance constituent autant de relais possible pour la croissance des ventes des fabricants de fromage qui savent en saisir l'opportunité.

5.1.2. Le comportement d'achat des consommateurs

Un contexte de réduction réelle ou ressentie du pouvoir d'achat aggrave une tendance structurelle des consommateurs à afficher une plus grande sensibilité au prix et à orienter leurs achats vers les produits de gamme moyenne ou d'entrée de gamme¹⁴. Cette tendance explique sans doute le succès des marques distributeurs et le développement des enseignes "hard discount". Les labels qualité, en grand nombre sur le marché, ont perdu leur lisibilité et leur attractivité. Les personnes interrogées ne sont que 47,6% à se déclarer prêtes à payer plus cher un fromage bénéficiant d'un label qualité. Elles demeurent néanmoins très sensibles aux garanties d'hygiène et de sécurité¹⁵. Enfin, et c'est un constat récurrent dans la profession, l'achat de fromage est routinier et le consommateur n'y consacre que très peu de temps, "une minute pour trois achats¹⁶". *"Le Français n'a pas vraiment une connaissance fromagère, plutôt une culture de consommation, par ses origines familiales et régionales¹⁷"*. Ce constat peut sans doute être interprété comme une illustration des concepts de "consonnation" (Cova, 1995) et d'"expérience de consommation" (Usunier, 1996). L'inscription d'une marque dans une "expérience de consommation" semble bien être un déterminant de l'acte d'achat et c'est le sens particulier qu'on peut attribuer au mot notoriété dans ce contexte.

5.1.3. Les leviers de la croissance

Les relais de croissance identifiés précédemment et les ressorts du comportement d'achat des consommateurs permettent de mettre en lumière les leviers qui permettront aux entreprises d'en bénéficier. Il s'agit de la notoriété au sens d'"expérience de consommation", de l'innovation, de l'accessibilité du prix, de la disponibilité du produit dans les circuits de distribution (enseignes classiques et hard discount) et dans les rayons libre-service dynamiques, d'une stratégie de marque claire (marque fabricant et/ou marque distributeur), de

⁹ Source Xerfi 700, Fromages (fabrication), Mai 2008

¹⁰ LSA N°2050 du 19/06/2008

¹¹ LSA no 2070 Décembre 2008

¹² LSA No 2074 Janvier 2009

¹³ Source Linéaires No 230

¹⁴ LSA No 2059 Octobre 2008

¹⁵ Source: CREDOC, Perception de la qualité et des signes officiels de qualité dans le secteur alimentaire, Cahier de recherche No 236, Novembre 2007.

¹⁶ LSA No 2050 Juin 2008

¹⁷ Christian Carrère, chef de produits chez Système U, LSA, No 1643 du 9 Septembre 2009.

garanties d'hygiène et de sécurité alimentaire, dans un contexte de dévalorisation des labels qualité.

5.2. Un modèle clos et contraint

5.2.1. Une logique figée

Les participants ont constaté que la logique de leur modèle limitait considérablement son emprise sur les leviers de croissance identifiés. La notoriété de l'agrégat marque-appellation/marque-fabricant est très régionale et résulte d'une présence historique et pérenne dans un territoire déterminé, sans que l'entreprise ait les moyens financiers d'en élargir les frontières par des campagnes de communication de masse. Le poids de l'authenticité dans la problématique de l'interface clients fige le produit dans une apparence qui en est l'illustration. Authenticité est alors synonyme de tradition et s'oppose à innovation. Le label AOC valide cet ensemble, en particulier en ce qui concerne les garanties d'hygiène et de sécurité. Les magasins spécialisés et le rayon à la coupe dans les enseignes de la grande distribution théâtralise une offre hautement différenciée et soutiennent un prix élevé accepté par la clientèle cible. L'ensemble est cohérent mais pose le référencement en rayon libre service des enseignes classiques ou "hard discount" comme une contradiction.

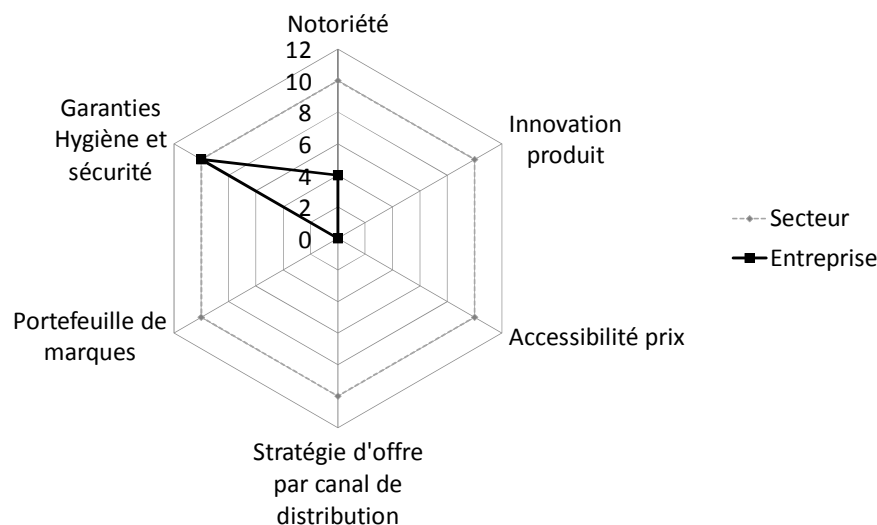
5.2.2. Un positionnement contraignant

Ce positionnement est par ailleurs ressenti comme une contrainte. Le respect du cahier des charges (authenticité) et les exigences règlementaires en matière de contrôle sanitaire ont un coût industriel élevé, qui réduit considérablement les marges de manœuvre économiques.

Le fondamentalisme (Polge, 2003) exclut la création d'un portefeuille de marques perçu comme une dérive vers le symbolisme dont une des conséquence est la perte d'authenticité, et donc la ruine du modèle à terme.

Nous avons résumé l'emprise de modèle de l'entreprise de terroir sur les leviers de croissance dans la Figure 4, réalisée en séance de travail avec l'entreprise. Les critères retenus comme relais de croissance sont les critères mentionnés dans les paragraphes 5.2.1., 5.2.2. et 5.2.3. La pertinence de chaque critère sur le marché a été notée 10/10. C'est la référence. L'entreprise s'est ensuite auto-évaluée en réunion de travail, en s'attribuant une note sur 10. Elle s'est attribué 4/10 en notoriété ; 10/10 en Garantie hygiène et sécurité, et 0 à chacun des autres critères. L'emprise perçue est donc réelle mais faible sur la notoriété, très importante sur les garanties d'hygiène et de sécurité, inexistante sur le reste.

Figure 4: Emprise sur les leviers de croissance



Enfin, son univers est un univers clos dont tous les ressorts sont endogènes. Son modèle est un modèle porté dans la mesure où les initiatives stratégiques des entrepreneurs individuels sont limitées et consistent à se mettre en conformité avec les prescriptions de l'appellation et les caractéristiques associées par les consommateurs à l'image qu'ils ont du produit.

5.2.3. Les stratégies marketing

Différencier stratégies marketing et stratégies commerciales a pour objectif de mettre en valeur l'absence de marge de manœuvre de la PME face à la grande distribution. Cette marge de manœuvre réduite s'exprime dans le face à face d'une négociation de référencement portant sur le prix de vente à la grande surface. Il s'agit bien d'un acte de vente dans une démarche strictement commerciale, sans autre considération stratégique que de placer le produit en préservant dans la mesure du possible une marge.

De nombreuses entreprises de terroir sont des petites et moyennes entreprises pour lesquelles le construit organisationnel que nous avons décrit précédemment a été une véritable aubaine. Il a constitué une structure d'accueil porteuse de projets individuels qui ont été dispensés des investissements financiers nécessaires à la construction d'une identité. Les pratiques marketing ont alors consisté à embarquer dans l'identification du produit et son conditionnement, outre le nom de l'appellation, les valeurs connotées par le terroir et évocatrices de tradition et d'authenticité, créatrices de sens "*entendu ici comme l'ensemble des représentations que suggère le produit, et leur combinaison comme raison d'être de l'objet.*" (Cova, 1995, p.47).

Devant l'impossibilité de financer des campagnes d'information massives à destination des consommateurs, le produit et son pouvoir d'évocation sur l'étal du marchand a été, et reste, le seul vecteur de communication. Il faut donc qu'il soit vu, et pour cela référencé par les différents canaux de distribution. Cette proximité physique entre le produit et le consommateur est nécessaire à son identification. Elle se combine avec une proximité culturelle sollicitée par l'appellation pour favoriser l'acte d'achat, défini comme

"consonnation" avec l'objet, c'est-à-dire une relation de vibrations en proche voisinage (Cova, 1995).

Cette proximité culturelle peut s'analyser à deux niveaux. Le premier niveau est celui du construit organisationnel et social dans lequel le label qualité en tant que tel puise sa crédibilité. Un second niveau plus régional est celui de l'appellation proprement dite, où elle construit sa plus forte notoriété. La prépondérance de l'appellation dans ce système de communication rend très difficile l'identification de la marque fabricant qui est hébergée par l'appellation et dispose d'un très faible pouvoir de marché. Plus on s'éloigne de l'épicentre et plus s'amoindrit la notoriété de la marque fabricant.

La proximité culturelle acquise au cours d'une "expérience de consommation" (Usunier, 1996) peut expliquer une observation faite par les professionnels de la distribution dans le comportement d'achat des consommateurs de fromage.. La "charge culturelle" du fromage, et pas uniquement d'un fromage de terroir, peut aussi expliquer le fait également observé que le choix d'un produit soit "routinier", une habitude comme fait de culture (Usunier, 1996).

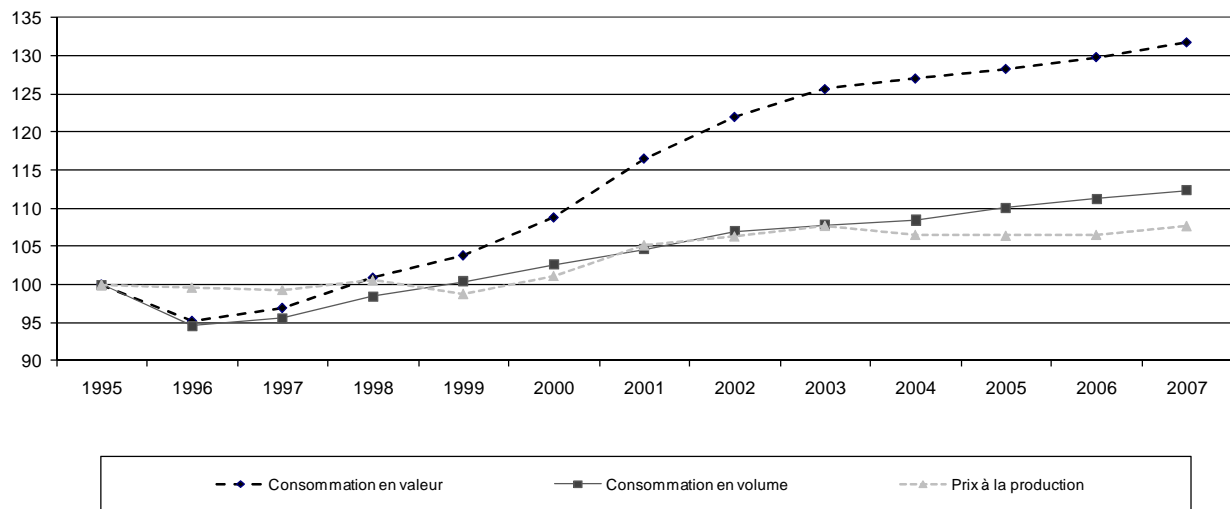
Cette prégnance culturelle constitue un avantage pour le produit qui en bénéficie, mais elle peut également expliquer la difficulté des PME de terroir à sortir d'un périmètre historique de notoriété, quand elles ne disposent pas, comme c'est le cas, des moyens financiers leur permettant de s'engager dans des campagnes soutenues de communication de masse. Elle devient alors un des éléments de l'enfermement stratégique analysé ici.

5.2.4. Les stratégies commerciales

Les GMS qui distribuent 89% des fromages sur le marché français, référencent et commercialisent une appellation. On a relevé en ce qui concerne l'Époisses que, quelle que soit la marque fabricant, le positionnement prix est le même dans toutes les enseignes, que le produit soit offert sous marque distributeur ou sous marque fabricant, au rayon coupe, au rayon coupe fraîche-préemballée, ou au rayon libre-service.

Il est particulièrement important de faire ici la différence entre le prix consommateur et le prix fabricant. La stratégie de positionnement du produit, sa mise en valeur et son prix échappent au fabricant. C'est le domaine réservé de l'enseigne. La stratégie commerciale du fabricant se réduit à la négociation du prix de vente de son produit à l'enseigne, qui trouve dans l'appellation la garantie de la qualité du produit. Les enseignes se sont approprié la gestion du positionnement dans une stratégie de différenciation et ses bénéfices, tout en exerçant une forte pression à la baisse sur le prix fabricant. Lorsque Rastoin et Vissac-Charles écrivent que les entreprises de taille réduites peuvent adopter une stratégie de différenciation dans le déploiement du "*couple territoire/histoire*" et en vivre, et doivent renoncer à une stratégie de domination par les coûts, ils font abstraction de cette réalité (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Lorsqu'une appellation compte plusieurs fabricants, comme c'est le cas pour l'Époisses, une stratégie de domination par les coûts, qui renforcera leur pouvoir de négociation respectif avec les enseignes de la grande distribution alimentaire, doit se substituer à une stratégie de différenciation désormais gérée par ces enseignes qui sont les bénéficiaires exclusifs de la "hausse du numérateur". Ce transfert est illustré dans la Figure 5, qui montre clairement la captation par la distribution de la valeur créée par l'image du produit, puisqu'alors que la consommation en valeur croît, la consommation en volume restant stable (donc la valeur par produit augmentant), le prix payé aux producteurs reste le même.

Figure 5: Évolution comparée des indices (Source Xerfi 700, Fromages (fabrication), Mai 2008)



Cette évolution n'est pas facile car le modèle, dans ses tenants et aboutissants tangibles et paradigmatiques, a été calibré sur le principe de la différenciation. Il s'agit pour les PME concernées d'une véritable révolution culturelle qui va de plus à l'encontre des recommandations stratégiques qui leur sont le plus souvent prodiguées. La grande distribution, dans ce rôle de capteur de la valeur créée par les producteurs, participe ainsi de l'enfermement stratégique analysé.

5.2.5. Les stratégies industrielles

Les marges de manœuvre stratégiques individuelles sont extrêmement limitées. En effet dans ce cadre, toute stratégie industrielle est une figure imposée par un cadre légal et réglementaire. Les ressources géo-agronomiques (l'aire d'appellation) et historiques (la recette) sont collectives, et leur gestion est également collective. Les modes opératoires sont publics et prescrits (cahier des charges et réglementation sanitaire). Le chemin est donc étroit pour construire une compétence distinctive soutenant un avantage concurrentiel. *"Le terroir apparaît dialogique avec, d'un côté, une démarche collective vitale pour qu'existent et se pérennisent les ressources et, d'un autre, un processus d'exploitation individuel de celles-ci pour créer l'avantage concurrentiel de l'entreprise."* (Polge, 2003, p. 186). Ce chemin est sans doute celui du degré d'appropriation par l'entrepreneur des modes opératoires. En clair c'est l'excellence dans le savoir-faire, dans la mise en œuvre de la recette qui peut distinguer une entreprise.

Mais dans le contexte précédemment décrit d'appropriation par les enseignes de la grande distribution alimentaire de la stratégie de différenciation et de ses bénéfices, si cette excellence dans le savoir-faire est bien un facteur clef de succès, elle ne constitue plus un avantage concurrentiel. Les entreprises de terroir sont conduites à développer des programmes de réduction de coûts par une mécanisation toujours plus grande des procédés de fabrication, afin d'en réduire la part main-d'œuvre et dégager des marges de manœuvre économiques. Si la mécanisation ne dénature pas la recette, elle déshumanise le procédé en l'industrialisant. La gestuelle traditionnelle est sans aucun doute un élément essentiel de l'identité du produit de terroir comme construit social. Sa mécanisation en ternit l'image et peut contenir le risque d'une perte d'identité. Ce chemin étroit entre exigence de maîtrise des coûts et maintien de

l'image de qualité traditionnelle cristallise les contradictions du modèle tel qu'il a évolué sous l'influence de la grande distribution et renforce l'enfermement stratégique.

6. Conclusion

6.1. L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir

Nos résultats suggèrent ainsi qu'un ensemble d'éléments caractéristiques de la stratégie "terroir", surtout basée sur une AOC, d'une PME peuvent contribuer à son enfermement dans des limites qu'elle pourrait n'avoir pas choisies au départ:

- Logique : L'importance de l'authenticité perçue dans l'interface clients installe durablement le produit dans une apparence attendue qui en est la cristallisation. Authenticité devenant synonyme de tradition s'oppose à innovation, aboutissant à une logique figée dont elle ne peut pas sortir
- Positionnement : Le positionnement peut apparaître comme contraignant à deux niveaux: d'une part par le respect du cahier des charges et des exigences réglementaires qui ont un coût industriel élevé, d'autre part par la difficulté à créer un portefeuille de marques qui conduirait à une perte d'authenticité perçue. Finalement, son univers est un univers clos dont tous les ressorts sont endogènes. Son modèle est un modèle porté dans la mesure où les initiatives stratégiques des entrepreneurs individuels sont limitées et consistent à se mettre en conformité avec les prescriptions de l'appellation et les caractéristiques associées par les consommateurs à l'image qu'ils ont du produit.
- Marketing : Cette prégnance culturelle constitue un avantage pour le produit qui en bénéficie, mais elle peut également expliquer la difficulté des PME de terroir à sortir d'un périmètre historique de notoriété, quand elles ne disposent pas, comme c'est le cas ici, des moyens financiers leur permettant de s'engager dans des campagnes soutenues de communication de masse
- Commercial et industriel : l'appropriation par la grande distribution de la valeur créée par l'authenticité du produit conduit les PME à une schizophrénie stratégique, devant maîtriser leurs coûts tout en encourageant les coûts de la différenciation. Ces résultats sont cohérents et contribuent à renforcer ceux d'Anne Rollet (2000).

6.2. Facteurs clefs de succès et avantages concurrentiels

Les facteurs clefs de succès se définissent comme ce qu'une entreprise doit faire a minima pour exister dans une industrie (Daniel, 1961, Rockart, 1979). Ce sont les leviers du niveau de performance moyen référent dans cette industrie. Ils sont induits de la logique du modèle et du système de communication qui lui est propre.

Au niveau industriel l'entreprise doit maîtriser un savoir-faire technique pour assurer la conformité du produit au cahier des charges, c'est-à-dire pour assurer une fabrication selon une recette traditionnelle, tout en respectant les exigences des normes réglementaires en matière d'hygiène, sécurité et respect de l'environnement.

La dimension dialogique du modèle (Polge, 2003), combinant une démarche collective en amont et une démarche individuelle vers l'aval, requiert au niveau de l'entreprise une réelle capacité de gestion en réseau pour s'approprier le terroir tout en limitant "*sa vulnérabilité et sa dépendance à l'égard des partenaires et de ses concurrents*" (Polge, 2003, p.186).

Au niveau marketing l'identification et le conditionnement du produit, vecteur unique de communication sont essentiels.

L'aptitude à combiner ces trois facteurs clefs de succès avec une stratégie de domination par les coûts nous semble être au fondement d'un avantage concurrentiel conciliant tradition et innovation.

Dans un souci d'harmonisation des systèmes de valorisation et de protection de la qualité, la commission européenne a créé dès 1992 l'Appellation d'Origine Protégée (AOP) et l'Indication Géographique Protégée (IGP). L'AOP correspond stricto sensu à la définition de l'AOC française. La législation française a fait obligation aux fabricants français de remplacer le sigle AOC, par le sigle AOP au premier janvier 2009, pour tous les produits alimentaires et/ou agricoles concernés, à l'exception des vins qui n'auront cette obligation qu'en 2011. Si ce changement ne s'accompagne pas d'une communication efficace auprès des consommateurs, il risque d'introduire une rupture dans le système de « connotation » dont on a vu qu'il était un déterminant de l'acte d'achat. Ce changement risque d'ajouter à la confusion des consommateurs devant la multiplication des signes qualité, et d'appauvrir le pouvoir de marché de l'appellation d'origine. Il pourrait bel et bien s'agir d'une faille fatale au modèle.

Figure 6: Logo de l'AOP



BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D.A., (1996), "Building strong brands", The Free Press, New York.
- Augé M., (1992), "Non lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité", Editions du seuil, 1992.
- Avenier M.J. (1990), "L'organisation d'un objet multidisciplinaire à un projet transdisciplinaire complexe", NR 90-02, GRASCE, Aix en Provence.
- Bérard L., Marchenay P., (1995), "Lieux, temps et preuves: la construction sociale des produits de terroir", Terrain, No24 Mars 1995.
- Bérard, L. et Marchenay P., (1998), « Terroirs, produits et enracinement », in "*Pour une anthropologie impliquée, Argumentations face aux extrémismes*", L'ARIA-Association Rhône-Alpes d'anthropologie, n° 43, numéro spécial, pp 16-17.
- Bérard L., Marchenay P., (2000), "Le vivant, le culturel et le marchand: les produits de terroir", Autrement, No 194, mai 2000, p.191-216.
- Bertrand G., (1975), Pour une histoire écologique de la France rurale, in G.Duby et A Wallon (sous la direction de), Histoire de la France rurale, Le Seuil, Paris, 1975.
- Brodhag C., (2000), Agriculture durable, terroirs, et pratiques alimentaires, Courrier de l'environnement de l'INRA, No40 Juin 2000.
- Boulaine, J., (1989), "Histoire des pédologues et de la Science du Sol" Edition INRA, 285 p.

- Casablanca F., Albaladejo C., (1997), "Des multiples légitimités de la recherche action", *Etud. Rech. Syst. Agraires Dév.*, 30:11-25.
- Cova B., (1995), "Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien", L'Harmattan, Paris, 175 pages.
- Daniel, R.H., (1961), "Management data crisis", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 111-112
- Fort F., Fort F., (2006), "Alternatives marketing pour les produits de terroir", *Revue française de gestion*, 162(2006/3): 145-159.
- Fourcade, C., & Marchesnay, M. (1997). "Rationalités des politiques de développement local et PME." *Revue de l'économie méridionale* 46(180): 457-477.
- Gortz A., (2003), *L'immatériel*, Galilée, Paris, 2003.
- Louart P., (1999), « Représentation(s) », *Encyclopédie de la gestion et du management*, R. Le Duff (sous la direction de), Ed. Dalloz, Paris, 1999, p. 1069-1070.
- Osterwalder A., (2004), "The business model ontology. A proposition in a design science approach", Thèse de doctorat présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2004.
- Marchesnay M., (2001), "Les PME de terroir entre "géo" et "clio" stratégies", *Revue Entreprises et histoire*, n° 28(2001/2):51-63
- Polge M., (2003), "Petite entreprise et stratégie de terroir", *Revue Française de Gestion*, *Revue française de gestion* 144(2003/3): 181-193.
- Rastoin J.L., Vissac-Charles V., (1999), "Le groupe stratégique des entreprises de terroir", *Revue Internationale PME*, 12(1-2):193-200
- Rifkin J., (2005), *L'âge de l'accès*, La Découverte, Paris, 2005.
- Rockart, J.F., (1979), "Chief executives define their own data needs." *Harvard Business Review*, 57(2):238-241
- Rollet, A. (1999), "Le processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit-terroir "pomme(s) des Alpes"", *Revue Internationale PME*, 12(1-2):61-83
- Rollet, A. (2000), " Le couple produit/territoire : régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif", *Collection Études Cemagref*, Paris, Editions Quae, 2000 - 375 pages
- Torres O., (2001), Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Management international*, 6(1):1-15
- Truche M, Reboud S., (2009), "Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas" *Revue Internationale PME*, 22(1):129-160..
- Usunier J.C., (1996), *Consommation: quand global rime avec local*, *Revue française de gestion*, No 110 Septembre-Octobre 1996.
- Yami, S. (2003). *Petite entreprise et stratégie collective de filières*. *Revue Française de Gestion*, 144(2003/3):165 -179.