

# **LES PME DE TERROIR :ENTRE « GEO » et « CLIO » STRATEGIES**

MICHEL MARCHESNAY

UNIVERSITE DE MONTPELLIER I , ISEM

Directeur de l'ERFI

Rue Vendémiaire BP 9659 34054 Montpellier cedex 1

O4 67 15 85 35 (Fax : 85 10)

marchesnay@isem.univ-montp1.fr

## **Résumé**

La stratégie de développement de produits de terroir résulte de la combinaison de trois données sur un territoire : le sol (géo) , l'histoire (clio) et l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat) , individuel et collectif. En appliquant à deux cas – le piment d'Espelette et les vignobles d'Aniane- les modèles stratégiques récents (cognitifs, processuels, et entrepreneuriaux), on montre les conditions de réussite et d'échec de cette stratégie.

## **MOTS-CLES**

PME ,Terroir, Mondialisation, Entrepreneur

L'idée directrice qui préside à cet essai peut s'énoncer ainsi : les PME dites « de terroir » sont autant (sinon plus) filles de l'histoire que du sol. Si cette idée n'est pas nouvelle, elle trouve un allié de poids dans l'évolution de la pensée stratégique moderne, laquelle accorde une importance croissante, non seulement à l'histoire de l'entreprise et de son milieu d'appartenance, mais aussi à la volonté des entrepreneurs, et, plus précisément, à leur esprit d'entreprise. C'est pourquoi nous proposons de mettre en valeur, à côté d'une « géostratégie » fondée sur le milieu environnant l'entreprise, sur son champ spatial et sociétal, une « cliostratégie ». Nous avançons l'idée que la cliostratégie fonde, de façon délibérée ou émergente, la légitimité territoriale et concurrentielle d'une entreprise sur l'histoire, réelle ou « réinventée », par elle-même ou par les acteurs du champ. Cette cliostratégie résulte alors de l'appartenance à un réseau qui adhère et participe à une même « histoire », vécue ou racontée. Pour conforter cette proposition, nous nous appuyerons sur le cas des PME proposant un produit qualifié de « produit de terroir ».

Notre argumentation majeure est la suivante : pour que les produits développés spécifiquement sur un territoire accèdent à une compétence réellement distinctive liée au statut de terroir, il importe que la symbiose s'opère entre trois exigences : il faut une histoire (« clio »), un sol (« géo ») et une volonté collective (« entrepreneuriale »).

Dans un premier temps, on précisera comment, à notre sens, la cliostratégie vient épauler la géostratégie pour enrichir la notion de terroir, avant de mettre en lumière, dans un deuxième temps, en quoi les théories récentes en matière de pensée stratégique, dites constructivistes, viennent renforcer l'intérêt de cette approche. Au cours de ce bref exposé, nous ferons référence à des « cas d'école » pour évaluer la pertinence de notre grille interprétative –en espérant que les historiens puissent intégrer celle-ci dans leur problématique.

## **1 L'INSERTION NECESSAIRE DE L'HISTOIRE DANS LES STRATEGIES DE TERROIR**

Bien que l'insertion de l'histoire dans la définition du terroir semble s'imposer comme une évidence, son étude est encore largement circonscrite à des problématiques qui restent étrangères aux préoccupations de compétitivité. L'apport de la pensée stratégique moderne, avec ses trois grands courants axés sur les processus, contribue indubitablement à renforcer l'interdisciplinarité.

### **11 De l'approche « classique » du terroir ...**

Chacun s'accorde à reconnaître, généralement pour le déplorer, le flou qui préside à la définition du produit de terroir. Le seul point d'accord semble être le fait que le produit est ancré, encastré, selon la traduction du terme proposé par le sociologue Granovetter<sup>1</sup> *embedded*, sur un territoire, localisé dans un espace géographique donné. Ainsi, Rastoin et Vissac-Charles<sup>2</sup> retiennent la définition suivante : « une entreprise de terroir est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un terroir identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles ». Cette définition syncrétique a le mérite de mettre en valeur les diverses approches et extensions disciplinaires de la notion. Cependant, *a contrario*, l'INAO

---

<sup>1</sup> Granovetter (M) Le marché autrement. Desclée de Brouwers 2000

<sup>2</sup> Rastoin (J-L) et Vissac- Charles (V) Le groupe stratégique des entreprises de terroir **Revue Internationale PME** Vol 12 ,n° 1-2 , 1999, pages 193 à 200

(Institut National des Appellations d'Origine) s'appuie sur une définition fortement axée sur les seules spécificités du sol et du climat, privilégiant ainsi les produits agro-alimentaires (Fort et Couderc<sup>3</sup>). Mais les géographes adoptent souvent une conception élargie du territoire de référence, autour de la notion d'« ancrage territorial », également investie par des sociologues, notamment Zimmerman<sup>4</sup>, et des économistes régionaux. Il apparaît alors que le produit tout comme l'entreprise de terroir sont encadrés dans un tissu de relations sociales qui confèrent une identité propre à la triade marché-produit-territoire, ce qui conduit à évoquer une forte idiosyncrasie, liée notamment à des ressources, et/ou à des compétences propres, soit au milieu, soit aux acteurs. Dans cet esprit, un certain nombre d'auteurs, notamment Bérard et Marchenay<sup>5</sup>, étendent leur domaine de recherche aux caractéristiques ethno-centriques du terroir, introduisant de la sorte la dimension culturelle, d'origine largement historique, propre à expliquer, ou à interpréter le mode de constitution du terroir, en tant que source d'avantage concurrentiel fondé sur des ressources ou des compétences distinctives.

La science économique a commencé à aborder cette question du territoire, au travers de l'économie spatiale, au cours du dix-neuvième siècle. Mais la contribution essentielle reste évidemment celle de la justification du district industriel par Marshall, et sa redécouverte au cours des années 1980, autour de la spécialisation flexible et des *clusters*. Si nous acceptons cette conception districale du territoire, nous pouvons faire sortir le terroir de sa pure définition pédologique, voire climatique : l'avantage concurrentiel reposerait dès lors sur la construction volontariste, entrepreneuriale, de compétences, acquises de façon incrémentale, au fil de l'histoire, et transmises à une communauté. Par exemple, dans le pays de Vimeux, constituant un territoire (d'aucuns parleraient de système productif local –SPL) en Baie de Somme, les ouvriers ont réagi, dans les années 60, à l'effondrement de la petite industrie métallurgique traditionnelle, lors de l'Après-Guerre, pour se constituer en district de la robinetterie. En s'appuyant sur une forte tradition ouvrière, à dominante communiste, en investissant les garages familiaux et les petits ateliers disséminés dans les villages, ils en sont venus à détenir 90% de la production nationale de la robinetterie et à acquérir une notoriété mondiale, chacun se spécialisant dans la fabrication d'un composant et sur le mode de production (sur spécifications- clients, sur petite et grande série). Il est patent que l'avantage concurrentiel du territoire repose ici sur une forte identité communautaire, sur un contexte historique défavorable au départ (contrairement aux idées reçues sur l'importance de la qualité distinctive des ressources naturelles du milieu - comme le kaolin à Limoges), sur l'exploitation de compétences et leur transmission (les « patrons » à la retraite viennent apprendre le « tour de main » aux petits-enfants et aux ouvriers). En d'autres termes, il est avant tout question de réseau, de rationalité collective, voire d'auto-organisation, bref, de stratégies d'acteurs, au point que l'on peut parler d'un entrepreneuriat *collectif*. L'évocation du concept d'*habitus* de Bourdieu (un système de schèmes de représentations, d'appréciation et d'action, inscrit dans le corps par les expériences passées et permettant d'opérer des actes de connaissances pratiques) ne nous semble pas ici usurpée.

---

<sup>3</sup> Fort (F) et Couderc (J-P) Le terroir : un avantage concurrentiel à l'exportation ? **Economie Rurale** Juillet-octobre 2001 pages 46 à 49

<sup>4</sup> Zimmerman (J-B) **L'Ancrage Territorial des Activités Industrielles et Technologiques** Rapport pour le Commissariat au Plan 1995

<sup>5</sup> Bérard (P) et Marchenay (L) Le vivant, le culturel et le marchand : les produits de terroir **Autrement** n°194 pages 191-216 (2000)

## **12 ... à une approche stratégique « classique » du terroir ...**

Or, jusqu'ici , l'analyse stratégique a fait l'objet d'une exploitation limitée, tant pour l'étude des terroirs que pour celle des comportements d'acteurs et de communautés. On relèvera surtout l'étude , citée plus haut, menée par Rastoin et Vissac-Charles . Ces auteurs ont recours aux travaux de M. Porter, professeur à l'Université Harvard, relatifs à l'avantage concurrentiel<sup>6</sup>. Ils avancent l'hypothèse que les produits de terroir constituent un groupe stratégique en soi, qu'il convient de positionner dans le système agro-alimentaire marchand, afin de préciser quelle « stratégie générique » il convient de développer pour maintenir un avantage concurrentiel durable dans le groupe des produits de terroir. Cette approche s'inscrit dans le courant de recherche propre aux spécialistes d'économie rurale (notamment à l'Agro-Montpellier), consistant à appliquer les outils de l'analyse de stratégie industrielle au système agro-alimentaire – notamment aux PME et aux produits de terroir.

Pour notre part, nous suggérons la présentation suivante de l'approche portérienne , sans négliger le fait que l'auteur l'a fortement amendée, voire abandonnée par la suite . Le système industriel de produits manufacturés de consommation agro-alimentaire peut, grossièrement, se décomposer en fonction des stratégies génériques suivies , soit :

- Des produits de grande consommation fortement standardisés, à grande échelle , axés sur la baisse constante des coûts et des prix (stratégie de volume)
- Des produits de grande consommation fortement différenciés, axés sur des coûts croissants de marchéage (promotion , distribution) – (stratégie de différenciation)
- Des produits de consommation étroite standardisés (normalisés), dédiés à des clientèles ciblées, avec une concurrence par les prix (stratégie de fragmentation)
- Des produits de grande consommation, mais reposant sur une stratégie de distinction (en-dehors des manoeuvres de différenciation) liée notamment à leur origine (produits de terroir au sens étroit), à leur légitimité sociale (éco-produits), à leur pertinence psycho-sociale (aliments).

Comme le note à diverses reprises Fatiha Fort<sup>7</sup>, à l'issue de ses recherches empiriques, la notion de produit de terroir , cette fois au sens large, n'est pas sans ambiguïté au regard de ces diverses stratégies génériques, ce qui induit des positionnements multiples . Il est ainsi patent que les grands groupes de l'alimentaire récupèrent les diverses tendances sociales, le produit dit « de terroir » pouvant répondre alternativement à des besoins d'authenticité, de tradition, de modernité, de santé , d'évasion (voire de prise de risque...) etc. C'est pourquoi il nous semble utile de dépasser cette problématique de pure analyse portérienne, désormais fortement datée, et de chercher à exploiter les avancées les plus récentes de l'analyse stratégique

## **13 ... débouchant sur la pensée stratégique entrepreneuriale.**

La pensée stratégique a , en effet, connu plusieurs « révoltes scientifiques » au cours du demi-siècle , qui prennent l'allure d'une « révolution » , au sens de Kuhn, dans la mesure où l'on observe un changement de paradigme . Pour faire bref, on passerait du paradigme managérial , largement dominant jusqu'aux années 75, à un paradigme entrepreneurial, qui serait l'aboutissement des débats et contestations des fondements –mêmes du capitalisme managérial , sous régime fordiste. En règle générale, cette transition est analysée comme étant

---

<sup>6</sup> Marchesnay (M) Les constructeurs : Michael Porter *Revue Française de Gestion* Spetembre – octobre 2001 pages 7- à 87

<sup>7</sup> Fort (F) Le concept de terroir dans la stratégie des PME agro-alimentaires – le cas du Languedoc- Roussillon Papier de recherche UMR MOISA Inra-Montpellier 2001

un passage d'une approche de contenu de la stratégie –ce qu'elle est- à une approche de processus –comment elle se fait. Or, dans ses diverses composantes, le paradigme entrepreneurial introduit de plain-pied la dimension temporelle, et, surtout, historique –le traitement du terroir comme objet de mésoanalyse stratégique étant particulièrement révélateur de ce changement d'optique .

Nous sommes donc entrés , au cours des années 1990, dans une phase que nous caractériserons comme étant celle de la formation / formulation d'un paradigme entrepreneurial , que l'on opposera au paradigme managérial . On passe d'une vision procédurale, analytique, logique, statique (atemporelle, aspatiale) , délibérée de la stratégie, à une optique inversée : processuelle (incrémentale), systémique (holiste), dynamique (historique, spatialisée), émergente, et, en définitive, plus interprétative qu'explicative.

Le terme « entrepreneurial » semble approprié , dans la mesure où il se réfère à l'esprit du capitalisme , dit d' « entreprise » tel qu'il se dessine, se promeut et se légitime au plan mondial . Nous l'avons caractérisé (Julien et Marchesnay<sup>8</sup>) comme étant constitué d'un processus impliquant la construction d'un projet, depuis la conception (processus cognitif) , la mise en oeuvre (processus organisationnel et relationnel) , jusqu'au retour performant sur investissement (processus d'apprentissage et d'innovation rentable) . Dans le paradigme entrepreneurial , le risque est pleinement assumé dans le cours de la prise de décision stratégique (PPDS) , mais dans le cadre d'un processus d'adaptation temporel , impliquant le recours à de multiples critères de justification des décisions . On concevra aisément que cette approche est largement appropriée au monde des petites entreprises

Trois grands courants de recherche en stratégie s'articulent autour de ce projet : cognitif, réticulaire, et « entreprenant » . Nous allons montrer dans quelle mesure ils confortent le poids de l'histoire, et comment l'introduction de cette dimension stratégique contribue à modifier la représentation de l'espace , et, notamment, celle du produit et de la PME de terroir, en prenant appui sur des exemples concrets.

## **2 POUR UNE « CLIOSTRATEGIE » ENTREPRENEURIALE DES PME DE TERROIR**

Le paradigme entrepreneurial en émergence repose sur l'interaction entre ces trois grands modes de processus, interaction à la fois logique et empirique :

- Logique , dans la mesure où, comme le montrent les cas de réussite ou d'échec de stratégies de terroir, c'est la combinaison, l'adéquation de ces trois types de processus qui permet d'interpréter le degré de cohérence et de faisabilité des projets .

- Empirique , dans la mesure où le processus est généralement défini comme une séquence temporelle de décisions, d'évènements, d'actions , faite de périodes émergentes, mais aussi de ruptures, qu'il convient d'observer, le plus souvent au travers de récits , afin de les interpréter –sans nécessairement leur accorder un pouvoir explicatif, et, a fortiori, justificatif (on reviendra sur cette question)

### **21 Le processus cognitif, base d'une histoire interprétée du terroir**

Le courant cognitif considère la stratégie avant tout comme un processus de prise de décision (PPDS), au cours duquel interviennent les représentations, les valeurs, les perceptions et la vision du décideur ou du groupe. Ce processus peut en effet être abordé à deux niveaux : celui du décideur individuel (PPDI) et celui d'un ensemble d'acteurs , au sein d'une organisation (PPDO).

---

<sup>8</sup> Julien (P-A) et Marchesnay (M) L'entrepreneuriat Economica-Poche 1997

L'observation empirique de ce type de processus ne peut se réduire à une attitude positiviste, qui consisterait à récolter des faits qualifiés d' « objectifs », puis à les étudier « scientifiquement », sur la base de concepts bien définis, conformément à l'empirisme logique. Qu'il s'agisse de PPDI ou de PPDO, la pensée stratégique post-moderne les appréhende au travers de leur représentation par les différents acteurs de l'étude (DRISSE <sup>9</sup>). Ainsi, la stratégie se fait « chemin faisant », pour reprendre l'expression de Marie-José Avenier <sup>10</sup>, mais aussi « à pas contés », selon Guichard et Michaud <sup>11</sup>. L'histoire de l'entreprise, l'explicitation de sa stratégie font l'objet de récits de vie, de discours au sens large, dont l'interprétation s'inspire de l'herméneutique .

Cette attitude du chercheur est particulièrement opportune dans l'étude des produits dits « de terroir ». Nous avons noté le caractère polysémique du terme : mais l'on peut dire que, au plan stratégique, le trait commun est constitué par la conduite d'une stratégie de distinction . Il s'agit, pour l'essentiel , de mettre en valeur l'idiosyncrasie, réelle ou affirmée de l'activité du terroir : or, les auteurs identifient plusieurs sources de « distinction » .

La première se fonde sur la détention de ressources idiosyncrasiques. Le cas le plus simple est celui où la ressource se fonde sur le milieu naturel (sol, climat). Ainsi, tel « centre de la poterie » (par exemple, Saint-Jean-de-Fos, près de Montpellier) fonde sa spécificité sur la détention d'argile, depuis le seizième siècle. Mais ces ressources peuvent être d'un autre ordre : humaines, financières, d'information, de savoirs, etc (comme certains parlent de « milieux innovants », il faudrait parler de « milieux distinguants »). La compétitivité se fonde ici sur l'existence de rentes différentielles , ricardiennes.

La deuxième se fonde sur la détention de compétences distinctives. Or, celles-ci résultent le plus souvent de processus d'apprentissage, de la transmission historique de savoir-faire jusqu'à la constitution de nouvelles compétences, au-delà de la seule transformation de la ressource. Ainsi, le centre de la poterie de Saint-Jean de Fos s'est appuyé sur les compétences acquises au cours des siècles, pour la fabrication de produits assez particuliers, comme les tuiles vernissées, les poteries avec personnage, etc. Ici, la compétitivité se fonde sur l'expertise, les capacités, mais aussi sur l'aptitude à faire évoluer ces potentiels de capacités (*capabilities*) pour répondre aux évolutions de l'environnement . La compétitivité se fonde alors sur des rentes chamberliniennes (pouvoir de différenciation – fidélité, notoriété) et schumpétériennes (pouvoir d'innovation, et d'adaptation à de nouveaux besoins). Jusqu'à la fin du dix-neuvième siècle, la réputation locale des potiers de Saint-Jean-de-Fos reste honorable, sans que les produits soient renouvelés , sans que la production soit industrialisée.

La troisième repose sur le positionnement concurrentiel : celui-ci doit permettre de soutenir un avantage concurrentiel durable et rentable . Il repose donc , d'un côté sur la « qualité » du métier (savoir-faire, compétences, etc.) des PME du terroir, et , d'un autre côté, sur l'adéquation à la mission attendue par le « client » ( échelle des besoins, hiérarchie des attributs ,etc.). Le récit de vie , même sommaire, de Saint-Jean-de-Fos permet d'interpréter les raisons du déclin, puis de la disparition de cette activité au début du vingtième siècle ( qui n'est pas sans rappeler celle de La Gaufresenque à l'époque gallo-romaine) : contenant trop de chaux , l'argile ne permettait pas de fabriquer les céramiques réfractaires, à la différence de celle située sur le site voisin de Saint- Quentin- la- Poterie ; de plus, le gisement était trop petit pour autoriser une production industrielle, alors que les producteurs du nord de la France avaient adopté une stratégie de volume, de production à bas prix ; de surcroît, les potiers n'avaient pas innové, continuant à reproduire les mêmes produits et modèles traditionnels . Depuis une vingtaine d'années, des micro- entreprises de l'artisanat d'art s'efforcent de

<sup>9</sup> DRISSE Le management stratégique en représentations Ellipses 2001

<sup>10</sup> Avenier (M-J) La stratégie « chemin faisant » Economica 1997

<sup>11</sup> Guichard (M) et Michaud ® La stratégie « à pas contés » ENESAD 1994

relancer la poterie de Saint-Jean-de-Fos, autour de néo-ruraux, en excipant de la « tradition » ... mais en s'installant dans le village voisin de Montpeyroux.

Ainsi, l'analyse stratégique de la compétitivité offre des outils qui permettent de décrypter les discours tenus sur les produits de terroir par les PME et leurs agents, au sein du réseau. Ces discours ont essentiellement pour but de promouvoir, mais aussi de justifier, d'évoquer et d'invoquer à la fois, la distinction du produit. L'histoire du produit est alors reconstruite, voire réinventée. Par exemple, on souligne l'ancienneté du produit, ses origines mystérieuses ou curieuses, on convoque des personnages historiques : qui n'a pas entendu ces discours sur l'origine du roquefort (un berger qui avait stocké du lait de brebis, dans une grotte ayant des propriétés spéciales, mais aussi le fait qu'il était apprécié des Romains- citations d'historiens latins à l'appui), du camembert (une paysanne « reconnaissante » livre le secret de fabrication à un prêtre réfractaire), du brie (jugé comme étant le « roi des fromages » par François Premier, il devient le « fromage des rois »), etc.? Bref, l'histoire est convoquée, souvent de façon fantaisiste ... comme dans nombre de discours relatifs à l'histoire d'entreprise (par exemple, la « Saga Microsoft », largement mythifiée), et plus généralement, des sciences (on sait par exemple que l'expérience Hawthorne a été « réinventée ») : l'essentiel est dès lors, non pas que le discours soit « vrai », mais que l'on « y croie » (*si non e vero, e bene trovato...*). En d'autres termes, la référence historique apparaît, en tant que représentation, comme un facteur interprétatif majeur de la stratégie adoptée, telle qu'elle est envisagée par ses concepteurs comme par ses acteurs. Ceux-ci, au demeurant, doivent être entendus dans un sens large, à savoir toutes les personnes et institutions ayant un intérêt à cette interprétation de l'histoire locale.

Toutefois l'histoire du territoire ne peut être mobilisée, valorisée en terroir, que pour autant que s'exprime une volonté collective. Or, l'analyse stratégique moderne insiste fortement sur la multiplicité des cheminements possibles. En d'autres termes, pour que l'« histoire prenne », il importe que soient présentes conjointement les trois conditions suivantes : une réelle originalité des conditions spatiales, une histoire commune, créant un habitus pérenne, et, enfin, un état d'esprit entrepreneurial. Or, cette coexistence ne peut exister que dans des circonstances, sinon exceptionnelles, du moins non ordinaires.

A l'appui de cette observation, nous présenterons brièvement, nonobstant notre incompetence d'historien, deux cas très éclairants, l'un de réussite, l'autre d'échec.

## **212 Le piment d'Espelette : la construction d'un produit de terroir**

L'appellation « Piment d'Espelette » a obtenu le label AOC en 2000. Cette légitimation est le fruit d'une longue histoire, au cours de laquelle le produit a failli disparaître. Sa résurrection et sa consécration sont l'aboutissement d'une volonté collective – du moins si l'on adhère à la représentation qui en est faite dans un petit ouvrage publié par le syndicat de l'AOC<sup>12</sup>. Le travail d'historien est rendu difficile autant par la rareté des archives que par le caractère hagiographique des représentations culturelles (fêtes de villages, processions religieuses, pratiques sportives locales, folklore basque plus ou moins authentique, etc.), qui relèvent toutefois de l'ethnométhodologie, permettant ainsi d'interpréter des pratiques liées à l'habitus.

L'histoire du piment d'Espelette remonte à la découverte des Amériques. Les « hardis marins basques », selon la formule consacrée, rapportent de leur périple des produits nouveaux : le maïs, qu'ils vont cultiver, le chocolat, qu'ils vont transformer, et, enfin, le piment (en fait, une variété de piment doux) qu'ils vont jardiner en remplacement du poivre venu des « Indes ». Le traité des Pyrénées relance le commerce (licite ou illicite...) avec

<sup>12</sup> AOC « Le Piment d'Espelette » Le piment d'Espelette Catherine Richer Point-Sud 2001

l'Espagne. En 1670, le village d'Espelette, situé sur un parcours très fréquenté, obtient une lettre royale l'autorisant à ouvrir un marché. Le piment d'Espelette, cultivé dans toute la vallée, c'est-à-dire dans une dizaine de villages bien précis (Espelette, Souraïde, Larressore, Aïnhua, Saint-Pée, Itxassou, Cambo-les-Bains, Halsou, Jatxou, et Ustaritz) devient un objet de consommation et d'échange – sachant que dans des régions voisines est cultivée une variété différente de piment doux (dit « des Landes »).

Bien qu'il n'existe pratiquement pas de documents historiques relatifs à cette culture, on peut penser qu'elle s'instaure au cours des siècles comme une activité complémentaire à l'élevage (notamment la transhumance du mouton), à la culture du maïs, et, surtout, à la pêche. De plus, la vocation des Basques (mais aussi les contraintes économiques) les pousse à l'émigration, notamment vers les Amériques, dont ils reviennent avec des pratiques de consommation impliquant un usage intensif de piment – ce qui en renforce les pratiques locales de production et de consommation.

Cette activité apparaît comme fortement ancrée dans le paysage de la vallée : la pratique du séchage en plein air, sur les murs blancs aux colombages rouges, en fait une composante typique du paysage basque, vantée par les écrivains régionalistes, notamment Pierre Loti. De plus, cette activité reste limitée à de faibles surfaces, ce qui l'apparente à une production domestique, pratiquée par la famille. Il en découle une conséquence importante : cette activité est l'apanage des femmes, qui en tirent un revenu de complément, dont elles ont la disposition pour les dépenses du ménage (par exemple, le budget scolaire). La culture relève plutôt de l'activité de jardinage, alors que la récolte et le séchage nécessitent la coopération, non seulement des membres de la famille, mais aussi des voisins, forgeant ainsi des pratiques de solidarité (et sans doute d'évaluation de la qualité du piment du voisin...). On conçoit qu'à l'issue de la récolte, diverses manifestations festives sont organisées, qui entrent dans les pratiques propres au territoire de la vallée, la distinguant de territoires voisins (le bord de mer, l'arrière-pays – le Labourd).

A ces conditions historiques (« clio »), il convient maintenant d'ajouter les conditions géographiques (« géo ») qui confortent la « distinction » du terroir. Les agronomes soulignent la grande fragilité du produit qui nécessite un climat doux (pas de gel) et humide (grande pluviosité étalée sur l'année). Or la vallée correspond à cette exigence : elle bénéficie en permanence de vents chauds – hiver compris – qui réduisent les périodes de froid; protégée par des collines de l'Océan, elle reçoit en abondance des pluies toute l'année (en moyenne, 1800 mm, un record à cette altitude). Ces conditions exceptionnelles ne sont pas réunies ailleurs en France, même sur des territoires très proches. De surcroît, les producteurs ont acquis, au cours de l'histoire, une très grande pratique des méthodes culturelles du piment, qui exigent des soins attentifs, que peuvent offrir les femmes au foyer (lesquelles en tirent un revenu d'appoint).

Mais l'alliance de ces deux conditions ne fait pas un produit de terroir : il faut de surcroît une volonté collective de développement et d'innovation, un esprit d'entreprise. Or, au cours de l'après-guerre, cette volonté s'étirole. On pourrait en donner maintes raisons, propres aux transformations liées aux « Trente Glorieuses » : travail des femmes hors foyer, développement des productions marchandes (pêche, maïs, puis tourisme). A l'issue de cette période, la production de piment se réduit au jardinage d'auto-consommation. Pire : au cours des années 1960, on commercialise du « piment d'Espelette » non cultivé dans la vallée !

Le renouveau, qui débute à la fin des années 1960, mériterait une étude empirique approfondie, impliquant le recueil des représentations, des récits des protagonistes. Si l'on interprète les récits soi-disant « officiels » de la « geste », force est de constater que ce renouveau aura pris quelque trente années, jusqu'à la consécration en AOC! On est donc en droit de penser que, au-delà de l'hagiographie, une étude approfondie du processus de construction du produit de terroir, ne serait-ce qu'au travers des discours et représentations



des protagonistes, permettrait de mieux en saisir les difficultés, les avatars et les problèmes rencontrés. Mais le sentiment prévaut de l'importance, non seulement des processus de construction du réseau d'acteurs, venant conforter les représentations communes pour en faire un habitus, mais encore des processus liés à la mise en œuvre d'un esprit d'entreprise collectif. Avant d'aborder ces deux points, une rapide évocation du cas Mondavi confirme l'importance du réseau et de l'esprit d'entreprise.

### **213 Mondavi, ou le terroir impossible**

Si l'on prend le contre-exemple d'Aniane, village proche de Saint-Jean-de-Fos, on est ici en face d'un micro-territoire dont les origines historiques remontent à l'Empire carolingien. Dans l'abbaye fondée par Saint-Benoît d'Aniane, le fondateur des règles bénédictines, on aurait implanté les premières roses en Europe. Les habitants, essentiellement viticulteurs, sont fortement ancrés à leur territoire, attachés à leurs traditions, notamment la pratique de la chasse, et commercialisent un vin de pays par l'intermédiaire de la coopérative. Bien qu'assez proches de Montpellier, les rurbains et autres néo-ruraux sont encore peu présents, et ceux qui s'installent souhaitent avant tout bénéficier du cadre de vie – à savoir ce paysage de « garrigue verte ». On vote traditionnellement à gauche, alternativement socialiste ou communiste, afin de défendre les intérêts de la viticulture languedocienne, présentée comme un art de vivre, mais en état de surcapacité chronique.

Au cours des années 1980, s'installe un « néo-viticulteur » ( Mr Guilbert), héritier d'une famille de gantiers de Millau (donc, étranger à la tradition viticole locale), sur une bande de terre prise sur la garrigue. Il va créer un vin, le Daumas-Gassac, porté aux nues par les spécialistes – notamment le « Parker »- sans susciter d'émulation particulière sur le territoire. Ce vin n'étant pas cultivé sur un « terroir », il est déclaré comme un simple vin de pays, alors que son prix peut atteindre le niveau d'un grand cru bordelais. La réputation du Daumas-Gassac se fonde, aux dires des œnologues et des journalistes (notamment Gault et Millau) sur l'exceptionnelle qualité idiosyncrasique attribuée à la nature du sol. Mais cette innovation reste isolée, en marge de la vie du village.

Elle va cependant susciter l'intérêt du puissant groupe californien Mondavi, qui commercialise déjà aux Etats-Unis les vins de pays des Corbières, sous l'appellation générique de « vins de la Méditerranée ». Mondavi propose de défricher la garrigue pour y planter des vignes, dans le but de développer un vin de très haute qualité, et s'engage parallèlement à assurer la commercialisation internationale des vins des viticulteurs locaux. Cette proposition se heurte à une très vive opposition, largement suscitée, paradoxalement, par un ancrage territorial très (trop ?) profond, au point que les querelles internes, le poids des habitudes finissent par l'emporter. Mondavi, non seulement finit par renoncer à cette implantation, mais se retire définitivement du marché languedocien..

Au total, ces deux exemples, présentés de façon caricaturale, montrent que les stratégies dites « de terroir » peuvent suivre des cheminements très contrastés. Mais, comme on va le voir, l'emprise d'une organisation collective semblerait l'emporter, s'il ne fallait y ajouter de surcroît une volonté collective, l'esprit d'entreprise.

### **22 Le processus de construction du réseau, fruit d'une histoire collective**

Les recherches menées dans les années 1985-95 ont contribué au dépassement du dilemme « marché ou hiérarchie » (main invisible ou main visible) par l'instauration de formes de régulation, intermédiaires à l'origine, et qui constituent un mode d'organisation croissant. Pour faire bref, on a distingué les réseaux fortement hiérarchisés (une grande firme, par exemple, en assure la gouvernance – Mondavi en serait un bon exemple) et les réseaux

égalitaires (Leyronas et Sammut <sup>13</sup>) entre firmes de taille et de pouvoir égaux .La coopérative d'Aniane en serait l'illustration, puisque chaque coopérateur a une voix : notons toutefois que le pays basque a également une forte tradition coopérative, remise, il est vrai, en question de nos jours. . On a également distingué les réseaux formalisés, s'appuyant sur des conventions explicites (normes, règlements entre les parties) et les réseaux informels ou spontanés , fondés davantage sur la confiance et sur des conventions tacites, non explicitées (usages, éthique partagée , valeurs identitaires fortes, etc...) . Ces derniers réseaux jouent à l'évidence un rôle essentiel dans la vie de « village » (Aniane) ou de « pays » ( territoire du piment d'Espelette).

Dans la construction d'une stratégie de terroir, celle-ci est fortement imbriquée au réseau non hiérarchisé . Ce type de réseau émerge progressivement, au fur et à mesure qu'un tissu de conventions, de valeurs communes, de règles acceptées, de pratiques communautaires renforcent le sentiment d'adhésion à une logique communautaire. Ce sentiment sera conforté par les discours et représentations, qui contribuent à légitimer cet encastrement . Par exemple, on peut interpréter les discours sur le camembert comme la description d'une reconnaissance progressive de la spécificité de ce fromage au cours du dix-neuvième siècle, dans le Pays d'Auge , reconnaissance qui sera facilitée par le vogue du tourisme fin de siècle sur la Côte Normande, style « Balbec » et autres Cabourg. Indépendamment des conflits picrocholis entre Isigny et Camembert, qui attestent de l'origine locale de ce fromage, l'argument de la nature particulière de l'herbe, du climat, du cheptel résiste difficilement à la mondialisation de sa production. Il en découle la nécessité de développer des règles communautaires strictes pour élever des barrières à l'entrée et promouvoir le camembert comme produit de terroir. Des actions collectives impliquent l'ensemble des producteurs –y compris les PME intégrées dans des groupes agro- alimentaires, comme Besnier (marque Président) – ainsi que les *stakeholders* (parties prenantes) locaux ( fournisseurs de lait, collectivités territoriales, services de tourisme, etc...), dans le but de préserver l' « authenticité » du « vrai » camembert de Pays d'Auge. En particulier, l'histoire est convoquée. Mais l'on est alors en droit de se demander s'il ne s'agit pas davantage d'une stratégie de différenciation (valorisation à grands frais d'une marque « Camembert de Normandie ») que d'une stratégie de distinction (sous couvert de la fabrication « à la louche »).

Si, maintenant, nous reprenons le cas du piment d'Espelette, nous observons que le processus de légitimation est d'abord émergent, voire tacite (on pourrait soupçonner les épouses de marin de vouloir se constituer un pécule personnel...). Là encore, il s'accélère avec la vogue touristique de la Côte Basque , lancée par l'Impératrice Eugénie, puis avec le folklore basque , décrit par Loti. et les écrivains régionalistes Mais la constitution d'un véritable réseau devient effective avec la volonté d'obtenir un label AOC, ce qui va nécessiter l'instauration et l'acceptation collective de conventions strictes ( pas de culture sous serre, pas d'engrais, séchage naturel, label commun, etc.) . Là encore, les *stakeholders* jouent un rôle de diffusion de l'image de terroir, au travers de multiples manifestations et communications. Une « confrérie du Piment d'Espelette » intronise des personnalités locales et nationales, sportives ou politiques, des restaurateurs locaux et nationaux inventent des recettes, etc. Mais il est très intéressant de constater que chaque producteur conserve son indépendance en ce qui concerne sa propre stratégie mercatique ( positionnement, marchéage, etc.), comme le souligne la grande diversité des marques de producteur, des marchés visés, des circuits de distribution.

Le cas du piment d'Espelette illustre bien une caractéristique de la construction du réseau : l'opportunité de sa structuration formelle ne va pas de soi. Elle implique une prise de conscience, de la part de chaque acteur, de l'efficacité de l' effet systémique : en adoptant

---

<sup>13</sup> Leyronas (C ) et Sammut (S) Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises In : Perspectives en Management stratégique Pages 235 à 254 EMS 2001

une logique d'action commune, le « tout » ainsi créé possède une identité propre qui transcende les « parties » et renforce la performance individuelle. Comme l'avait observé Adam Smith, c'est la force des « sentiments moraux », des affinités, qui fait que la poursuite de l'intérêt individuel passe par la poursuite de l'intérêt collectif. Dans le cas d'Espelette, il est remarquable que chaque producteur conserve la responsabilité de la commercialisation, avec sa marque, son conditionnement, son propre mode de distribution (vente directe, par correspondance, auprès des restaurateurs, des détaillants spécialisés, des grandes surfaces, à l'exportation, etc.) selon son tempérament et ses capacités. A l'inverse, dans le cas d'Aniane, chacun s'en remet à la coopérative, laquelle, paradoxalement, centralise le pouvoir de négociation avec les distributeurs, mais pâtit d'un moindre pouvoir de contrôle sur ses adhérents.

Ainsi, concernant l'« affaire Mondavi », comme on l'a appelé dans les médias, la solidarité, les conventions communes, historiquement et géographiquement constituées, se sont exercées contre la constitution d'un réseau communautaire de type terroir. On pourrait évoquer l'existence d'un réseau quasi-hiérarchisé autour de la coopérative, qui se charge de la vinification, du stockage, de la commercialisation, de l'avance de trésorerie, et, avant tout... de négocier les primes destinées à résorber les excédents, structurels pour les vins courants. Au nom de la défense des « valeurs profondes » du territoire, voire de l'anti-mondialisation (Aniane est aux pieds du Larzac), les viticulteurs ont en fait reconnu leur dépendance à l'égard d'un système coopératif, qui leur impose des conventions moins astreignantes en matière de qualité. Là encore, une lecture des récits de chacun des « pro » et des « anti », notamment dans les médias locaux et régionaux, permettrait de mesurer le poids respectif des géo et cliostratégies. Ainsi, sommes-nous en mesure d'introduire le chaînon manquant : celui qui concerne le processus entrepreneurial, et, plus précisément, le rôle, tant des personnages entreprenants que de l'esprit d'entreprise lui-même.

### **23) Le processus entrepreneurial, base d'une histoire réussie**

A l'évidence, les recherches menées en entrepreneuriat ne peuvent que contribuer à l'instauration d'un paradigme pour la nouvelle économie, que nous avons d'ailleurs qualifié d'entrepreneurial. Mais ce courant de recherche, si vivace soit-il, reste à structurer. Pour notre part, nous faisons une nette distinction entre les travaux portant sur l'entrepreneur, et ceux portant sur l'esprit d'entreprise.

Concernant le terme générique d'entrepreneur, nous avons proposé de faire la distinction entre l'« entrepreneur en boucle simple » et « l'entrepreneur en double boucle ». L'entrepreneur en boucle simple est un propriétaire-dirigeant (voire un simple agent, gérant pour le compte d'un principal), envisagé comme gestionnaire de ressources, s'interposant entre l'offre et la demande. Ainsi, le paysan basque, le viticulteur languedocien sont en ce sens des « entrepreneurs ». Celui que nous appelons l'entrepreneur en double boucle est envisagé à partir de son esprit d'entreprise, de sa faculté à modifier les conditions du marché, à valoriser ses ressources, à développer des produits performants: on parlera d'« entrepreneur entreprenant », pour les distinguer des simples gestionnaires. Ainsi les producteurs de piment se sont promus en « entreprenants », le propriétaire de Daumas-Gassac également.

Concernant l'esprit d'entreprise, nous suggérons de distinguer l'esprit d'entreprise individuel, repérable à un degré plus ou moins élevé chez une personne (pas nécessairement un entrepreneur,) et l'esprit d'entreprise collectif, repérable plus ou moins dans une communauté socialement ou géographiquement localisée.

On peut dès lors soutenir l'idée que le processus réussi de structuration du terroir, autour d'un produit, nécessite, au-delà d'une histoire commune, au-delà de conventions communes, une volonté commune de réaliser un projet innovant.

Si l'on reprend l'exemple caricatural de « l'affaire Mondavi », on voit que l'échec n'est pas dû à une absence de ressources idiosyncrasiques (la spécificité du sol est avancée pour justifier le succès du Daumas-Gassac, et le savoir-faire des viticulteurs est sans doute mal valorisé), qu'il n'est pas dû non plus à l'absence de volonté collective (le réseau coopératif s'est révélé très solidaire en l'espèce) : l'échec résulte de l'absence d'esprit d'entreprise. Déjà, l'arrivée du producteur du Daumas-Gassac, que l'on peut donc qualifier d'entrepreneur, pouvait avoir été vécue comme une intrusion (opinion qui devrait être confortée, ou au contraire infirmée, par la confrontation de récits de vie diversifiés). L'intrusion annoncée du groupe Mondavi, qui souhaitait se positionner sur un vin de très haut de gamme (au sens de l'œnologue américain Parker...), et commercialiser l'ensemble de la production des viticulteurs, s'est heurtée à la cliostratégie du territoire : on ne modifie pas si facilement un siècle d'habitudes acquises (voire plus : l'abbaye bénédictine, dont on connaît les modes de gestion rigoureux, n'a-t-elle pas laissé des traces ?), et défendues au nom de la sauvegarde, non seulement de la viticulture, mais de la « civilisation » languedocienne (thème longtemps favori des élus locaux). D'un autre côté, il est remarquable d'observer que d'autres « néo-viticulteurs » entrepreneurs, récemment installés à Aniane, mus par un esprit d'entreprise individuel, commercialisant avec succès leur propre récolte, surtout à l'exportation, ont également manifesté leur hostilité au projet Mondavi, pour des raisons diamétralement opposées, puisqu'ils craignaient d'être la victime de l'absence d'esprit d'entreprise collectif, et de perdre leur « distinction ».

L'exemple du piment d'Espelette conforte le rôle de l'esprit d'entreprise collectif, communautaire. Conformément à la thèse dite « du déplacement » énoncée par Shapero (Julien et Marchesnay op. cit.), les agriculteurs/marins-pêcheurs ont dû répondre à la dégradation de leur activité principale en innovant : la cliostratégie s'est alors fondue dans la géostratégie de promotion d'un produit « de terroir », répondant au demeurant à l'évolution de la demande sociale, exprimant un besoin d'authenticité, d'évasion, d'hédonisme, etc. Les récits de vie mettent en valeur le rôle de personnalités entrepreneuriales (entrepreneurs, mais aussi, et sans doute surtout élus, hauts fonctionnaires, etc.), qui ont su jouer du besoin d'identité de la communauté basque française (alors qu'il n'existe pratiquement plus de producteurs locaux de bérets dits « basques » -en fait, béarnais- et de tissus basques). Ainsi, dans la geste de l'AOC, où certains « héros » sont mis en valeur, il est remarquable de constater que l'initiative semble être revenue à des élus locaux (le rôle entrepreneur du maire d'Espelette est mis en avant) comme à des fonctionnaires territoriaux (la Direction de l'Agriculture) et à des chercheurs de l'INRA. Tout aussi remarquable est le fait que, dans l'affaire Mondavi, il semblerait que ces acteurs territoriaux aient le plus souvent joué un rôle dissuasif : d'ailleurs, le maire d'Aniane, socialiste, a été battu aux élections par son adversaire communiste, opposé à la venue de Mondavi.

Au total, notre contribution ne prétendait pas faire œuvre originale sur le thème du produit de terroir, problème sur lequel nombre de spécialistes se sont penchés avant nous avec plus de pertinence, d'originalité, et, surtout, d'évidence empirique. Il s'est plutôt agi de montrer en quoi la pensée stratégique moderne, en incluant certaines méthodes herméneutiques propres à la démarche de l'historien dans ses propres préoccupations, permet d'interpréter, tant en termes de problématiques que de méthodes, de façon novatrice la stratégie territoriale de très nombreuses PME – et pas seulement, comme on l'a vu brièvement, dans le secteur agro-alimentaire. Selon la formule consacrée, l'avènement annoncé d'un paradigme entrepreneurial ouvre ainsi la route à de nouvelles recherches interdisciplinaires.

