

***STRATEGIES D'ACCESSION AUX MARCHÉS LOINTAINS DES
PETITES ENTREPRISES***

BLANDIN Pascale

Docteur en Sciences de gestion

ERFI -Université Montpellier 1

BP 9659

34054 Montpellier Cedex 1

ATER, Université Montpellier II

Adresse personnelle :

1797 route du Puech

34700- Lodève

0467964016/17

email : pascale.blandin@free.fr ou pascalblandin@aol.com

Mots clés : T. P. E., territoire, terroir, marchés lointains, stratégie commerciale

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

13-14-15 juin 2001



INTRODUCTION

La politique commerciale et sa mise en œuvre constituent un problème spécifique en petite entreprise : en effet, celle-ci n'a généralement les moyens ni de « marquer » (différencier, segmenter, promouvoir) ses produits, ni d'organiser des réseaux de commercialisation, ni de communiquer, comme le fait une grande organisation (P. Blandin, 1999) Pour se différencier, faire face à la concurrence (market strategy) et pour séduire le client potentiel, mettre ses produits en marché (marketing strategy), la petite entreprise utilise des stratégies spécifiques compatibles avec sa taille et les spécificités de son système de gestion (P. Blandin, 1997, 1999). Ces stratégies sont très souvent fondées sur le concept de proximité (O. Torrès, 1999), en particulier sur la relation entre le dirigeant et son environnement dont la nature et la qualité se révèlent déterminantes de la performance de l'entreprise (P. Blandin 1999). Le concept de proximité s'applique à la gestion de nombreuses petites entreprises ayant un marché local, mais on peut constater actuellement qu'un nombre croissant d'entre elles, pour des raisons multiples (in S. Bourcieu 2000) est amené à prospecter des marchés éloignés, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Dans ces conditions, la proximité n'est plus utilisable dans le domaine de la stratégie commerciale et l'on est en droit de se demander sur quelles bases la petite entreprise peut mettre ses produits en valeur auprès de consommateurs éloignés géographiquement et culturellement.

A l'origine de cette réflexion, nous observons que des petites entreprises isolées, rurales, à espace de fonctionnement local, (territoire, terroir) s'internationalisent et/ou accèdent à des marchés éloignés. Nous nous demandons comment et dans quelles conditions celles-ci peuvent mettre en place des stratégies leur permettant de passer du « local » au « lointain ». Après avoir mis en lumière la pertinence d'une distinction entre les concepts de territoire et de terroir et posé l'hypothèse que la co-construction d'un couple territoire-terroir peut être à l'origine de la constitution d'un avantage concurrentiel pour atteindre des marchés éloignés, nous montrons que ces T. P. E. puisent, dans un territoire, des ressources leur permettant de transformer leur espace de production, le terroir, en élément constitutif d'un avantage concurrentiel durable dans un espace de marché « non proche » (national, international). Deux cas spécifiques illustrent cette recherche et nous permettent de proposer une grille de lecture permettant de décrire et mieux comprendre ces comportements.

Dans un premier temps, après avoir précisé les termes relatifs à l'environnement que nous utilisons, à savoir le territoire et le terroir, et montré les enjeux de l'accession à des marchés éloignés pour la petite entreprise, nous situons l'étude dans le cadre conceptuel du modèle du « resource-based management ». Dans un deuxième temps, nous présentons et

analysons deux cas d'internationalisation performante de petites entreprises du secteur viticole. Ces deux petites entreprises ont pour point commun d'avoir eu des comportements proactifs, mais ont utilisé des ressources et des stratégies tout à fait différentes pour accéder à des marchés éloignés. A partir de ces comportements différents, nous faisons émerger une grille de lecture de ces comportements stratégiques mettant en exergue le rôle des synergies développées dans ces processus et en particulier la co-construction territoire-terroir.

1) Le contexte stratégique des T. P. E. de terroir

Qu'on l'aborde comme existant « per se » ou comme une construction de l'acteur étudié, les mots utilisés pour évoquer l'environnement de la T. P. E. sont tellement nombreux que l'on ne peut sans doute pas les lister intégralement. À l'échelon local, quelle que soit sa nature, géographique, social et-ou relationnel, ou encore institutionnel (P. A. Julien et al., 1988), ses rôles sont multiples, cruciaux, en particulier, il peut être un milieu favorisant la réduction du risque perçu, la diffusion de la connaissance tacite, de l'information (P. A. Julien 1997) ou l'innovation (D. Maillat, 1992; C. Belotti, 1999, S. Conti, 1996, M. Callon et al., 1995, F. Bougrain, 2000).

Dans cette étude, nous avons découpé l'environnement à la manière de R. Ratti (1991) qui distingue trois types d'espace : l'espace de soutien, l'espace de production et l'espace de marché. Cette typologie nous a paru pertinente pour distinguer les concepts utilisés et décrypter les résultats mis en lumière au cours de l'étude. Puis nous avons nommé chaque sous-environnement proposé ci-dessus à l'aide de termes plus précis et adaptés aux cas concrets analysés. Le territoire est l'espace de soutien, le terroir est l'espace de production et l'espace de marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande et a pour caractéristique de n'être pas local. Chacun de ces ensembles, que Ratti qualifie d'économico-fonctionnels, ne rassemble pas les mêmes éléments constitutifs et chacun d'entre eux a des rôles stratégiques différents. En effet territoire et terroir ne se superposent pas et représentent des concepts tout à fait différents dans leur relation avec la T. P. E. viticole.

11) Le territoire : un ensemble local

Le concept de territoire a connu un regain d'intérêt considérable de la part des auteurs au cours des dernières années (F. Bougrain, 2000, p. 203). En effet, il est proposé, comme une forme d'organisation industrielle (B. Pecqueur, 1989) de l'espace local pouvant expliquer (S. Conti, 1996) le niveau de compétitivité de certaines régions périphériques, à qui la théorie traditionnelle n'accordait qu'un rôle secondaire par rapport aux grandes régions industrielles

(G. Becattini, 1992 ; F. Bougrain, p. 203, 2000). Ces régions présentent des capacités d'adaptation, d'innovation, de création technologique, de créativité et d'internationalisation (C. Beauviala-Ripert, B. Pecqueur, N. Rousier, 1993). Il est également présenté comme le résultat de processus séquentiels de production et d'innovation imaginés et mis en œuvre par les firmes » (B. Lecoq, 1992 p. 234). De nombreuses études visent à préciser les relations d'interdépendance qui s'établissent entre la firme et le territoire et comment l'intégration à ce territoire est un facteur de diminution du risque perçu dans l'environnement par les petites entreprises (C. Fourcade, 1992). Elles prouvent aussi que le développement régional n'emprunte pas une trajectoire uniforme (F. Bougrain, 2000 p. 203). Par rapport aux stratégies des entreprises qui y sont ancrées, le territoire n'est pas une donnée exogène. Support physique, milieu, image et lieu de vie, il est également générateur d'externalités (B. Lecoq, 1992). L'idée de cadre est donc largement dépassée.

Le territoire n'existe pas par lui-même, il est le résultat lent ou rapide, naturel ou favorisé par des institutions, d'une construction rassemblant des P. M. E - T. P. E. qui trouvent dans l'ancrage territorial un outil de réduction de l'incertitude (C. Fourcade, 1992, C. Fourcade, M. Marchesnay, 1997)¹. Pour être efficient, il nécessite une certaine densité d'entreprises (C. Beauviala-Ripert et al., 1993). Dans notre étude, ce concept nous permet de rendre compte des construits sociaux, économiques et culturels avec lesquels l'entreprise interfère, il est relatif aux comportements spatiaux de l'entrepreneur, il n'a pas de constance ou de réalité géographique et peut correspondre à des régions géographiques différentes selon les cas. Chaque territoire a ses propres caractéristiques. Cet espace d'intégration où les transactions entre petites firmes s'internalisent quasiment (C. Beauviala-Ripert et al., 1993 ; N. Bertrand, 1997), favorise le changement et la maîtrise des coûts de l'incertitude environnementale due aux turbulences externes. C'est pourquoi, étant donné l'importance de l'interférence entrepreneur-territoire, on dit que les petites entreprises sont ancrées dans un territoire, et non pas seulement localisées (C. Fourcade, M. Marchesnay 1997).

C'est dans cette optique que nous nous intéresserons au territoire :

- comme ensemble de relations tissées par l'entreprise,
- comme ensemble de proximités sociales, culturelles, économiques, organisationnelles et géographiques que l'entreprise met en œuvre.

¹ La théorie des coûts de transaction explique comment les grandes entreprises réduisent l'incertitude et résolvent l'aversion au risque en internalisant les transactions. Les petites firmes recherchent un espace de transactions

12) Le terroir

Le terroir est un espace de production spécifié, identitaire. L'idée de terroir paraît au premier abord beaucoup moins complexe que celle de territoire, l'image est ancienne et traditionnelle et souvent basée sur une définition agronomique, climatique et géologique. En réalité et paradoxalement, c'est à la suite des mutations observées dans les modèles de consommation des ménages avec le nouvel intérêt porté aux produits dits naturels, que les concepts de terroir et d'entreprise de terroir (F. Fort, 2000) se sont développés, surtout depuis les années 90. Le terroir est un lieu rassemblant, autour de certaines dimensions géographiques, historiques, culturelles, des entreprises qui proposent des produits similaires, porteurs d'une image commune. J. L. Rastoin (1997) en propose la définition suivante : « une entreprise de terroir est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques, écologiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles. Les entreprises de terroir appartiennent surtout au secteur agroalimentaire et, éventuellement, à certains secteurs artisanaux à fort contenu culturel dont les métiers de l'art traditionnel (J. L. Rastoin 1997. Cette définition montre que l'on peut passer du terroir comme « lieu préexistant en soi » au terroir comme construction (ou co-construction au sens de A. Rollet 1999) stratégique, le terroir étant au départ un espace de production brut, puis un construit social (M. T. Letablier, F. Nicolas, 1994) base d'un avantage concurrentiel. Dans le domaine commercial, le terroir est une étiquette, une identité attachée au produit², porteuse de confiance, vecteur de promotion³ (J. L. Rastoin 1997). Cette image est efficace à tel point que l'on observe actuellement la construction ou la transformation de terroirs, ou de couples produits-terroirs comme le miel de Narbonne, les Costières de Nîmes (anciennement les Costières du Gard), les terroirs viticoles du Pic Saint Loup ou d'Aniane⁴, l'artisanat d'art de Pézenas. Dans le domaine viticole, la notion de terroir est perçue comme attachée fortement à un lieu, dans le domaine des fruits et légumes, il se rattache plus à un goût (T. Erguy, H. Remaud, L. Sirieix, mai 2000). Le concept de terroir permet une spécialisation locale basée sur la nature du lieu ou le savoir faire de ses habitants.

favorisant le changement et la maîtrise des coûts de l'incertitude environnementale due aux turbulences externes. Cet espace est le territoire.

² Cette identité est très importante dans le contexte des crises agroalimentaires récentes comme la maladie ESB la ou la peur des O. G. M.. Elle l'était déjà antérieurement grâce à leur image de produit de qualité, de naturel inverse de celles des produits industriels.

³ par exemple, la chambre des métiers de l'Hérault promeut avec la brochure « l'Hérault gourmand », des produits du terroir du département

⁴ on peut aussi rattacher l'idée de traçabilité, comme localisation, à la politique de qualité. Ce processus est en cours d'émergence notamment dans le secteur de l'huile d'olive.

À la recherche d'une notoriété (T. Erguy et al., 2000) et d'une différenciation collectives, les membres d'un lieu géographique existant « per se » (département, montagne, ensemble géologique etc.) peuvent créer de toutes pièces une identité, qui permet de rattacher un produit ou un ensemble de produits ou même un système local de production à une tradition et à une qualité spécifiques et locales. L'utilisation de cette stratégie s'adapte particulièrement bien aux besoins de traçabilité actuels. Dans ce cas, le terroir est le résultat d'une volonté collective qui nécessite une forte cohésion entre les producteurs situés dans un lieu, comme pour la co-construction du couple produit-territoire « Pomme des Alpes » étudié par A. Rollet, (1999). Le terroir n'a pas d'existence géographique pure. Nous verrons par exemple dans nos deux cas deux terroirs géographiquement différents : dans le premier, le terroir s'associe à une région qui possédait un label VDQS, cette région comprenant plusieurs villages et dans le second, le terroir a été utilisé au départ uniquement dans son aspect agro-climatique et recouvre une seule propriété. Le cas montre qu'actuellement, la géographie du terroir évolue : au départ, juste une propriété, et maintenant, on parle du terroir d'Aniane, qui devient mondialement connu et attire même des entreprises (wineries) américaines.

Selon leur domaine d'expertise, les chercheurs perçoivent plus ou moins intensément certaines dimensions du concept de terroir : l'ingénieur agronome s'intéresse plus à la composition chimique du sol et au climat. Le chercheur en stratégie s'intéresse à l'utilisation du concept comme ressource-clé pour la mise en place d'une stratégie. En stratégie commerciale, le lieu de production est la garantie d'un certain niveau de qualité du produit. Nous nous situons dans cette deuxième perspective, sans pour autant éliminer la réalité de la première. La ressource-clé, terroir, grâce aux core-compétences d'un acteur, devient un actif, source d'avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle, nous situons cette contribution dans le cadre conceptuel du « resource-based management »

13) Les enjeux de l'accèsion à des marchés lointains

Comme nous l'avons déjà précisé supra, de nombreuses T. P. E. évoluent dans le local, (espace de fonctionnement et espace de marché locaux), mais on observe également que certaines T. P. E. prennent le risque d'investir à l'international. Cette stratégie nécessite non seulement des investissements intellectuels et financiers mais également une adaptation des comportements des différentes fonctions de l'entreprise (et surtout en T. P. E., du dirigeant) aux besoins et cultures des nouveaux consommateurs-clients visés (A. Joyal et al., 1996). Cette stratégie, bien que facilitée par l'utilisation des NTIC et les progrès des modes de transport, est tellement lourde et coûteuse, que les causes et les moyens de l'internationalisation des P. M. E. sont l'objet de plusieurs thèmes d'articles récents (S.

Bourcieu, 2000, C. Lappassouse-Madrid et al. 1996). Certains auteurs pensent d'ailleurs que l'on y recourt seulement lorsqu'il n'y a plus d'autre choix pour assurer la pérennité de l'entreprise (C. Lappassouse-Madrid et al. 1996). Pourtant, le développement international est envisagé pour beaucoup de P. M. E et/ou T. P. E. « comme le développement naturel de leur choix d'une stratégie de spécialisation étroite. Dans ce schéma,..., la stratégie d'internationalisation veut être une réponse au déterminisme structurel (risque concurrentiel, de nouvel entrant, de produits de substitution, risque réglementaire) et naturel (la niche de marché porte en elle les limites de sa croissance) que peut créer la stratégie de spécialisation étroite » (B. Saporta, 1997, 3115 in S. Bourcieu, 2000). Bien que nécessitant de nombreuses remises en cause, la relation avec les grands marchés est néanmoins possible dans le contexte économique et technologique actuel et est même devenue cruciale pour l'avenir de nombreuses P. M. E (P. A. Julien, P. Y. Léo, J. Philippe, 1995).

Après avoir écarté, pour la présente étude, l'idée de stratégie de globalisation⁵, nous avons choisi d'éliminer également celle de frontière au sens national du terme et de nous intéresser à la relation commerciale entre la T. P. E. et les marchés dont les clients consommateurs ont une culture et des habitudes de consommation différentes de celles du lieu où elle est située. Il est d'ailleurs montré que la pénétration commerciale est plus liée à des facteurs culturels que nationaux (P. Y. Léo, J. Philippe, 1993).

C'est pourquoi, plutôt que les stratégies d'internationalisation, nous avons choisi d'observer les stratégies d'accession à des marchés lointains, extérieurs au local. Cette voie nous a d'ailleurs été proposée par les dirigeants interrogés (J. O. et D. G.) qui pensent que pour eux, vendre dans le Nord de la France présente les mêmes difficultés que vendre à l'étranger. Notre démarche s'inscrit donc dans une vision différente de celle proposée par exemple par S. Bourcieu (p. 14) et plus large. Nous avons nommé ces stratégies, stratégies d'accession aux marchés lointains.

Dans cet environnement de marché lointain, multiple et risqué, la T. P. E. cherche à réduire l'incertitude et à faire des économies externes, en mettant en œuvre ses bases de compétitivité si souvent évoquées, la flexibilité et l'interactivité. D'une part, elle utilise les relations privilégiées avec son environnement local, le territoire (ancrage territorial C.

⁵ Dans une stratégie de globalisation, l'optique est différente et le produit est à peu près identique pour tous les pays ciblés. En effet, le concept de globalisation permet de standardiser l'aspect des marchés et par conséquent de les aborder avec un comportement constant tout en intégrant leurs différences et interdépendances (O. Torrès 1999, p.83, 84, 85, M. Marchesnay 1992). Nous n'évoquons pas dans cette étude cette stratégie qui nous semble non-pertinente, car la TPE agro-alimentaire de terroir a un espace de fonctionnement local, le terroir et un marché international, auquel elle ne peut matériellement que proposer un petit nombre d'articles souvent identiques d'un pays à l'autre.

Fourcade), afin de réduire l'incertitude, et utilise comme support commercial l'image du terroir, notion porteuse d'un certain niveau de qualité et de savoir faire (J. L. Rastoin 1997)

14) Le contexte théorique, le modèle du « resource-based management »

Comme nous l'avons déjà développé supra, la construction d'un avantage concurrentiel « le couple « territoire-terroir », à partir de la ressource-clé « terroir » et grâce aux compétences d'entrepreneurs, apparaît comme compatible avec les faibles ressources des T. P. E.. Cette transformation d'une ressource en actif ne peut se faire que si les acteurs ont le désir et la volonté de s'unir et de s'organiser pour proposer un couple territoire-terroir où l'individuel et le collectif sont en cohésion (J. L. Rastoin 1997, A. Rollet, 1999). C'est pourquoi, le modèle du « resource-based management »(dont est issu le concept de l'avantage concurrentiel durable), fondé sur l'idée que les entreprises déterminent leurs objectifs et mettent en œuvre leurs stratégies à partir des ressources et des compétences qu'elles détiennent, offre un cadre conceptuel adéquat pour mieux comprendre ces processus stratégiques. Dans ce modèle, on est dans une logique qui va de l'interne vers l'externe . La création d'avantages concurrentiels dépend fortement d'une combinaison de ressources et de core-competences (C. K. Prahalad, G. Hamel, 1990) développées par chaque fonction de l'entreprise (P. Very, J. L. Arrègle, 1996). Dans le cas de la T. P. E., la gestion de chaque fonction est contingente du profil et des compétences personnelles du dirigeant, du patron-entrepreneur.

2) LA CO-CONSTRUCTION D'UN COUPLE TERRITOIRE-TERROIR : ETUDE DE CAS

L'étude de l'histoire des stratégies de deux T. P. E. du secteur viticole nous montre que certaines entreprises ont pu construire un système stratégique environnemental associant local et lointain, s'appuyant sur le couple territoire-terroir. Le processus de construction de ce système fut différent dans chacune d'entre elles, mais, après 15 ans de commercialisation, la grille de lecture qui les représente et les explique est la même.

21) Remarques sur la méthode

Compte tenu de la nature de la problématique et des objectifs de ce travail, ayant un caractère novateur et exploratoire, l'outil d'analyse retenu est l'étude de cas (F. Wacheux 1998). Notre but est de proposer une grille de lecture exploratoire, susceptible de poser les bases d'une meilleure compréhension de la dynamique entrepreneuriale, au cours de laquelle une petite entreprise ou plusieurs petites entreprises ancrées dans un territoire peuvent

construire avantage concurrentiel fondé sur le terroir. Nous construisons cette grille de lecture hypothétique à partir des développements théoriques de la première partie desquels nous tirons des assumptions. Nous montrons, à partir d'entretiens avec deux dirigeants du secteur viticole ayant réussi, en Languedoc, à développer un avantage concurrentiel, leur permettant de vendre sur des marchés lointains, que les situations de gestion supposées existent. Notre but n'est pas, dans cette étude exploratoire de valider nos conclusions statistiquement, mais d'ouvrir des portes à une meilleure compréhension de stratégies porteuses de succès pour les T. P. E. Notre approche est interprétative (G. Burrell, G. Morgan, 1979) du point de vue de l'entreprise. Nous avons voulu explorer les représentations qu'avaient les dirigeants des entreprises de leur échange environnement local-marché lointain. Dans la pratique, l'un des deux dirigeants, J. O. a été interrogé longuement plusieurs fois sur 3 ans, afin, dans un premier temps de bien comprendre et caractériser ses comportements commerciaux (P. Blandin, 1999) puis de mettre en lumière le système stratégique ayant permis son accession aux marchés lointains. Différents membres de la deuxième entreprise, D-G, ont été interrogés sur plusieurs mois, à partir des bases des résultats de l'étude de 1999, et en parallèle avec le premier dirigeant. Les entrevues très peu directives, incitant l'interviewé à s'exprimer, ont néanmoins suivi un plan permettant une certaine homogénéité dans la structure de la recherche. Nous avons également, pour D-G, analysé différents écrits appartenant aux archives de l'entreprise. Nous avons également parlé avec des personnes externes à l'entreprise, pour préciser et vérifier la reconstitution de certains faits commerciaux afin de respecter au mieux les critères de validité et de fiabilité applicables à ce type de recherche qualitative (R. K. Yin, 1989).

La littérature méthodologique a déjà largement présenté les limites de la recherche qualitative en particulier de l'utilisation de l'étude de cas (R. K. Yin, 1989 ; M. Miles, M. Huberman, 1991), nous nous contenterons de souligner une fois encore ici que l'objectif de la recherche a été d'explorer la logique d'accession aux marchés lointains. Dans le cadre de cet article, la présentation et l'analyse de cas visent simplement à montrer dans quel système, certaines T. P. E. rurales agricoles peuvent accéder à des marchés lointains.

22) La démarche des deux entreprises

Le secteur d'activité

Les deux entreprises rencontrées appartiennent au secteur viticole français, de réputation mondiale, lequel est très organisé, en progression constante.. Les vins français

bénéficient d'une renommée internationale, mais l'on sait que la concurrence est rude d'un vignoble à l'autre, d'un terroir à l'autre et même d'un voisin à l'autre. A l'intérieur d'un pays, ayant une position très forte dans le secteur viticole comme la France mais où la production est complètement atomisée, on observe que c'est l'expression « coopération-concurrence » qui reflète le mieux la situation des milliers de petites entreprises productrices de vin car elles doivent défendre une image commune face aux nouveaux entrants. La région du Languedoc, où le vin est une activité économique toujours dominante, longtemps productrice de vin très ordinaire, améliore actuellement sa production et son image (J. L. Rastoin, J. C. Teurlay, 2000 ; C. Bruté de Rémur, E. Montaigne, 2000). En effet, 88% des producteurs de vin déclarent avoir un signe de qualité (importance de l'AOC) (F. Cerdan, 2000).

Cette réputation est actuellement concurrencée par les vins des pays étrangers, comme l'Australie, le Chili, les Etats-Unis (la Californie) et cette concurrence des nouveaux entrants est perçue comme menaçante. Les viticulteurs français, souhaitent asseoir et développer les points forts de leurs avantages concurrentiels.

L'implantation géographique

Les deux entreprises sont implantées dans le Sud de la France (Hérault - Languedoc) Le domaine de l'H. est situé dans le terroir du Pic Saint Loup, à 30 km au nord de Montpellier, il est dirigé par J. O., la T. P. E. D-G. également située à 30 km de Montpellier mais à l'ouest est dirigée par A. G.

Les dirigeants de ces deux entreprises montrent ont des comportements commerciaux proactifs, anticipateurs, recherchent beaucoup d'informations dans l'environnement (P. Blandin 1999). Ils ont un haut niveau de formation, des expériences professionnelles, pour l'un d'enseignant-chercheur, pour l'autre de dirigeant de P. M. E. Ils ont accédé à de nombreux marchés lointains, mais les cheminements stratégiques mis en lumière pour décrire cette accession sont différents.

La principale différence est liée aux ressources des deux entreprises : A. G. de D-G disposait au départ de moyens financiers plus importants que J. O.. Domaine de l'H. a 5 salariés et D-G emploie 25 personnes dont 8 par intermittence selon les besoins pour le service commercial. La taille de D-G est significativement plus importante que celle de Domaine de l'H. Aucune de ces deux entreprises n'a reçu de soutien institutionnel au sens strict (de finance ou de conseil) dans ses stratégies commerciales.

Les entreprises étudiées appartiennent au secteur viticole français, l'une produit et commercialise un vin AOC (VDQS, Domaine de l'H.) d'assez haut de gamme, vendu environ

50 F la bouteille, l'autre n'a que l'étiquette d'un vin de pays, mais produit un vin qui concourt avec les plus grands crus du monde et qui s'est créé une marque internationale, D-G. Ce vin est vendu au minimum 180 à 200 francs la bouteille.

Il y a trois types de clients : lorsque la commercialisation est effectuée par le producteur, les clients sont la grande distribution et les autres, clients professionnels ou particuliers, lorsque le viticulteur ne souhaite pas commercialiser sa production, la coopérative est le client unique, sans exigences de qualité ou de quantité.

Les viticulteurs étudiés ont éliminé volontairement deux types de clients : la grande distribution et les coopératives, ils vendent leurs vins à des professionnels spécialisés en négoce de vins de qualité ou à des particuliers.

En viticulture, les fournisseurs ont un rôle secondaire dans le management stratégique de l'entreprise. En tout cas, même si la qualité des produits cultivés peut dépendre de la qualité des produits achetés comme les engrais, les emballages, on peut dire que le fondement qualitatif repose plus sur le comportement de production du viticulteur et de sa stratégie que sur la qualité des produits fournis par l'extérieur.

221) L'entreprise : Domaine de l'H.

Le système stratégique de l'entreprise

- Son histoire : elle a été créée en 1982 et a beaucoup évolué. Jusqu'en 1990, elle produit du vin ordinaire qui est vendu à la coopérative viticole locale. En 1990, le dirigeant modifie sa production, replante ses terres, en achète d'autres et commence à produire du vin haut de gamme, qu'il commercialise lui-même. Ce changement stratégique d'activité bouleverse les stratégies commerciales de l'entreprise. Actuellement, après 10 ans de travail commercial, toute la production est « prévendue », il n'y a pas besoin de « push » commercial : les clients commandent et le dirigeant peut même décider de modifier la répartition des quantités vendues à chaque client afin d'améliorer son image commerciale.
- La production vendue : l'entreprise vend sa propre production, mais depuis quelques années, pour faire face à une demande supérieure, elle achète les raisins de producteurs voisins dont la terre et le climat ont les mêmes caractéristiques que le domaine de l'H.. Ces « sous-traitants » acceptent un cahier des charges relatif aux méthodes de culture à adopter, très précis. Cette production-commercialisation commune permet de faire face aux aléas quantitatifs de production ou de demande. En effet, la relation d'exportation exige un suivi constant et une réponse positive aux demandes des importateurs étrangers (même si ceux-là

sont connaisseurs et savent que la production dépend des caprices de la nature). La gamme proposée est très étroite l'entreprise est hyperspécialisée : 2 vins, un blanc et un rouge.

- Les marchés et la distribution : en France, les vins sont distribués par l'intermédiaire d'un réseau de petits détaillants spécialisés, dans différentes régions. Par ailleurs, 3/4 de la production sont vendus à l'exportation, à des importateurs du Japon, du Canada, des Etats-Unis et dans tous les pays d'Europe. La vente directe existe, mais représente une part faible de la production
- L'organisation : l'organisation commerciale est centralisée autour du dirigeant qui est à la fois le décideur et l'acteur. Alors que 4 employés travaillent à la production, la commercialisation est le domaine réservé du dirigeant. Il est le seul « représentant » de son entreprise : il reçoit les prospects, représente ses vins à l'étranger (dans des réceptions organisées par les importateurs), négocie les transactions commerciales et en suit la gestion : préparation des commandes, livraisons. Pour la partie purement administrative de la gestion commerciale, sa femme gère la facturation et le recouvrement des créances. Dans le segment auquel appartient le domaine de l'H, le produit est fondamentalement lié à la personnalité du dirigeant.

La stratégie de J. O. est fondée sur deux constructions : la qualité de son produit, déjà évoquée ci-dessus et la co-construction de l'image de son terroir du Pic Saint Loup.

La construction du couple territoire-terroir

J. O. est à l'origine de la construction du territoire de la région de Pic Saint Loup qui se regroupe commercialement autour du label Terroir Pic Saint Loup. Il a, dans un premier temps, rassemblé un petit noyau de « convaincus » avec qui il entretient des relations interpersonnelles très étroites. Puis, lors de réunions qu'il a initiées dans le cadre du syndicat professionnel qu'il a ranimé depuis 10 ans, ce petit noyau a partiellement persuadé les viticulteurs locaux, de transformer leur production comme il l'a fait lui-même. Les viticulteurs du territoire sont incités à changer leurs habitudes et traditions c'est-à-dire de passer d'une culture de la quantité à une culture de la qualité. Les études financières montrent largement la rentabilité de cette stratégie et le groupe étudie régulièrement à partir de chiffres, les résultats des membres du syndicat. Malheureusement, certains partenaires, réfractaires au changement et à l'apprentissage individuel, ont des comportements opportunistes, tentent de profiter de l'image du terroir Pic Saint Loup pour commercialiser des produits bas de gamme. Ces comportements nuisent à l'image du terroir, et jour après jour, J. O. tente de leur expliquer

l'importance de la cohérence des stratégies individuelles pour la construction d'un avantage concurrentiel collectif.

Cette stratégie, qui est une stratégie de terroir, fondée au départ sur un label d'origine institutionnelle, une étiquette VDQS destinée à créer une image du terroir favorable, s'avère bénéfique : l'image de « Pic Saint Loup » se développe. Le terroir est de plus en plus connu pour ses vins de bonne qualité, surtout par les professionnels connaisseurs en France et à l'étranger. Les membres du territoire qui jouent le jeu profitent de cette notoriété et de cet apprentissage collectif tout en conservant leur spécificité. Ce long travail de co-construction, amorcé par J. O. et quelques voisins convaincus porte peu à peu ses fruits dans la construction d'un avantage concurrentiel commercial dans des marchés éloignés qu'ils soient internationaux ou nationaux.

La relation avec les producteurs voisins s'intensifie et se formalise lorsqu'elle est utilisée pour une commercialisation commune. J. O. a mis au point une structure juridique (SARL) permettant de commercialiser sans produire. Il peut commercialiser des vins fabriqués à partir de raisins produits dans les propriétés voisines, selon un cahier des charges très précis. Si la demande augmente, il peut commercialiser la production de membres de son réseau informel, c'est une intégration territoriale. L'offre commerciale de l'entreprise se flexibilise grâce à ces collaborations qui reposent sur une parfaite confiance dans la production locale des membres du réseau. Grâce à ces stratégies, de nombreuses T. P. E. viticoles vendent en France, en Europe et dans le monde entier.

La stratégie de cette petite entreprise ne s'est pas limitée à la construction d'une image liée à un terroir. Elle s'appuie également sur une forte interactivité avec des voisins, en situation de coopération/concurrence. La mise en commun de certains efforts permet progressivement de passer d'une situation d'insertion individuelle dans l'environnement, où la petite entreprise est vulnérable à une situation où un groupe, basé sur la confiance, constituant un territoire peut commencer à maîtriser son environnement et en particulier ses marchés. La vulnérabilité et l'incertitude sont réduites (P. Blandin, 1999). La logique de cette co-construction de l'avantage concurrentiel commun repose sur une volonté des entrepreneurs viticoles non des institutions. Même impulsée au départ sur une donnée institutionnelle, le label VDQS, la logique de co-construction du couple territoire-terroir n'a pas pour moteur des institutions régionales, elle n'est donc pas institutionnelle au sens strict mais « industrielle » ou mieux « entrepreneuriale » (C. Fourcade, M. Marchesnay 1997).

Ce cas montre qu'à partir d'une volonté entrepreneuriale, un petit territoire réticulaire et localisé peut mettre en œuvre, dans un climat de confiance et d'intégration, un avantage

concurrentiel., le terroir comme instrument de communication commerciale vers les marchés éloignés .

223) L'entreprise : Domaine de D-G

Le système stratégique de l'entreprise

- Son histoire : Venu à la viticulture un peu par hasard vers 1975, après qu'un expert en géologie de ses amis, lui aie indiqué que les terres de sa maison de campagne avaient une composition chimique remarquable pour la vigne, A. G., industriel du cuir à Millau, a su bâtir une marque renommée internationalement.

Ce succès est dû à la fois à une mise en place de techniques de vinification semblables à celles des plus grands crus du Bordelais mais également à un positionnement très haut de gamme du produit et à une stratégie commerciale d'envergure. En effet, en 1980, lorsqu'A. G. veut faire goûter son vin aux professionnels français, il n'est même pas reçu. Il part à l'étranger, proposer un nouveau vin dans des foires internationales, fait du porte-à-porte auprès de cavistes et rencontre un grand et rapide succès. Pendant 10 ans, 90% de sa production sont exportés, en particulier en Angleterre. C'est à l'étranger, vers 1990, que des journalistes de revues comme la « Revue des Vins de France », « Gault et Millau », lisent des articles encensant D-G. Ils rendent alors visite au domaine, dégustent et font connaître ce vin très rapidement en France.

- la production vendue : D'année en année, avec le renom de la marque et le défrichage des terres, elle a augmenté régulièrement. La gamme proposée est étroite, un vin blanc et un vin rouge. Afin de l'élargir, A. G. vinifie des vendanges à V. village situé à quelques kilomètres de son domaine sous le nom de Moulin de G., un vin plus simple, connu également des amateurs clients de D.-G.. Une coopération s'est donc établie entre une marque haut de gamme et des viticulteurs régionaux.

- Les marchés et la distribution : Les prix demandés sont beaucoup plus élevés que Domaine de l'H. (180 F/50 F). Actuellement, 50% de la production de D.-G. est exportée en Angleterre, aux Etats Unis, en Belgique, en Suisse, en Allemagne, en Autriche. 50 % sont vendus en France : 15% à des petits cavistes, 30% à des clients particuliers en vente directe et 5% à des restaurateurs.

- L'organisation : Depuis 1990, la vente directe s'est beaucoup développée, A. G. souhaite avoir une relation avec ses clients-amis. qui sont reçus aux chais par une équipe commerciale de 3 personnes permanentes La commercialisation repose sur ce relationnel et la qualité

intrinsèque du produit mais aucun label ⁶. A l'inverse du Domaine de l'H., D.-G. peut impliquer une équipe de 7 personnes à certaines périodes, qui reçoivent les clients aux chais, se rendent alternativement à toutes les foires internationales de grande envergure, pratiquent la vente et gèrent la commercialisation du point de vue logistique et administratif.. A. G. et son fils s'occupent de l'exportation et des foires à l'étranger. Cette structure lourde, nécessitant un lourd investissement commercial a permis (et permet encore) à l'entreprise de se développer individuellement, alors que le produit n'était pas encore connu. De plus, 22 agents commerciaux possèdent la carte D.-G. sur la France.

La construction du couple territoire-terroir

Actuellement, ce vin de qualité est un leader qui a « réveillé ⁷ » le Languedoc et montré que l'on pouvait y cultiver de grands crus. Ce vin a tiré la région vers le haut. L'effet D.-G., dans un premier temps n'a pas fait naître le terroir d'Aniane. La marque est restée isolée pendant la période où elle a émergé. Dans un deuxième temps, c'est l'exemple qui a incité « sur les pentes du Larzac, où le climat est froid », certains producteurs à faire des vins « remarquables » qui « honorent le Languedoc ». L'image du domaine a également essaimé dans la région, donnant naissance à un réseau, tendant à prendre la forme d'un territoire grâce aux nombreux jeunes stagiaires, originaires de la région, formés à la vinification par A. G.. Par cette stratégie agressive et individuelle, nécessitée par l'absence d'appartenance à un label, D.-G. est le moteur d'une nouvelle co-construction territoire-terroir porteur de succès, à tel point, que certains américains sont prêts à tout pour s'approprier le terroir d'Aniane (in M. Marchesnay 2000, Le Monde 1^{er} juin 2000). Dans ce système, l'écologie fut la ressource de base, transformée en actifs par l'activité d'A. G.. Ces actifs lui ont permis d'atteindre des marchés lointains, la renommée internationale a légitimé tout d'abord, tout une région, le Languedoc, puis plus tard, le terroir d'Aniane. Le domaine devient depuis quelques années, le centre d'un réseau de production territorialisé. Les membres de ce territoire bénéficient de l'image développée par D.-G. accèdent alors plus facilement aux plus marchés plus lointains.

3) Une grille interprétative

⁶ Comme nous l'avons déjà précisé, D.-G. est un vin du pays de l'Hérault il ne peut prétendre à une autre étiquette institutionnelle, d'autant plus que les cépages utilisés sont très spécifiques et ne rentrent pas dans la norme régionale. Cette absence de label est un frein à l'achat, surtout quand l'acheteur n'est pas en situation d'être conseillé.

⁷ Selon le terme utilisé par la presse régionale

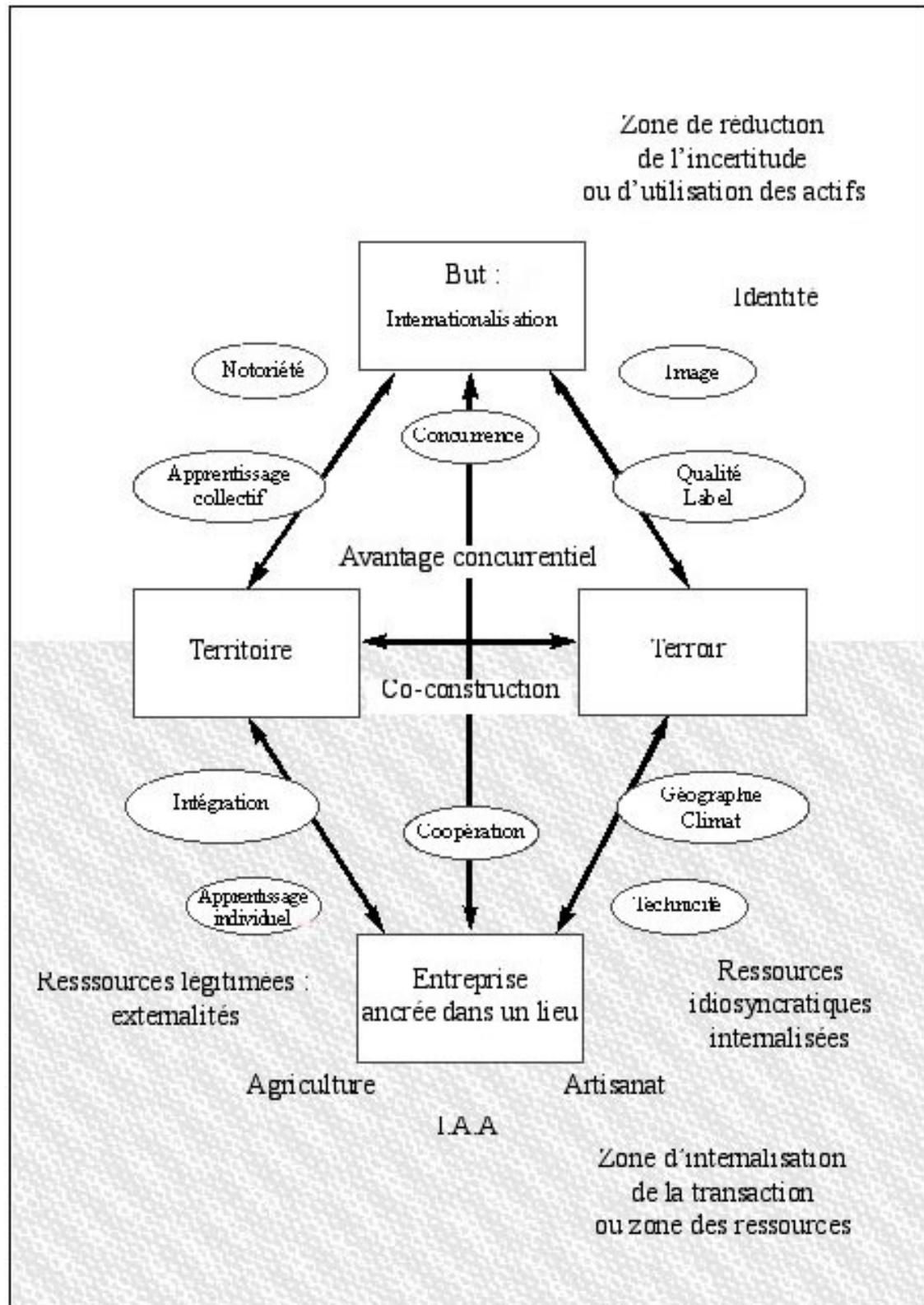
Dans ces deux cas, nous assistons à la co-construction d'un couple territoire-terroir, par des cheminements stratégiques différents. J. O. avec peu de moyens, en coopération avec un réseau et ancré dans un territoire a permis la naissance d'un terroir associé à un label VDQS, favorisant l'accession aux marchés lointains. Dans le deuxième cas, DG a fondé sa stratégie de terroir, uniquement sur les spécificités agronomiques de sa terre (T. Erguy et al., 2000). Le niveau de goût du produit, une politique de positionnement haut de gamme et une activité commerciale très proactive nécessitant des ressources financières très importantes, ont permis de vendre, très cher, sur des marchés lointains, une production en fort développement. L'activité de cette entreprise a permis une amélioration de l'image de la production viticole de tout le Languedoc. Dans ce cas, la construction d'un territoire intégrateur a une logique entrepreneuriale et centralisée autour de DG. La co-construction du territoire-terroir est postérieure, à l'accession aux marchés lointains, elle résulte à la fois de l'effet de « contagion » (au sens de A. Joyal et al. 1996) et d'un effet de retour « boomerang », car il a fallu que D.-G. soit connu à l'étranger pour pouvoir l'être en France.

Afin de représenter les comportements stratégiques décrits ci-dessus, nous proposons une grille de lecture, inspirée du modèle de M. Marchesnay qui représente le système stratégique des petites entreprises

Cette grille de lecture, située à la page suivante, représente les piliers du système mis en œuvre par les deux T. P. E. pour accéder aux marchés lointains et conserver et développer leur clientèle, elle est le résultat de l'observation des stratégies décrites ci-dessus et comme nous l'avons souligné au début de ce travail, elle a pour but de mieux comprendre et interpréter les comportements d'accession aux marchés lointains à succès des petites entreprises de terroir.

Cette grille met en évidence en son centre, les liens entre le territoire, le terroir qui s'alimentent mutuellement pour la construction d'un avantage concurrentiel dans l'accession

aux marchés lointains.



Cette grille met en évidence en son centre, les liens entre le territoire, le terroir qui s'alimentent mutuellement pour la construction d'un avantage concurrentiel dans l'accès aux marchés lointains.

Dans la partie sud, ou zone d'internalisation de la transaction, une petite entreprise localisée peut par intégration et apprentissage individuel, s'ancrer dans un territoire. Si elle bénéficie de certaines ressources écologiques et qu'elle se conforme à un certain niveau de technicité, de qualité, de savoir faire, ses produits pourront se rattacher à une image d'ensemble de la région ou terroir (S. Conti 1996 p. 17). Cette internalisation se fait dans un esprit de coopération, basée sur la confiance réciproque avec les partenaires locaux (A. Rollet 1999) et une intégration de la petite entreprise dans son territoire fondée sur la coopération, la complémentarité, l'échange et l'apprentissage collectif.

Grâce à cette coopération, cette petite entreprise (partie nord) peut réduire l'incertitude, bénéficier d'une image, d'un label de qualité qui favorisent son accès aux marchés lointains. Intégrée à un système, un réseau territorialisé, elle bénéficie de l'apprentissage collectif et de la notoriété collective pour affronter la concurrence internationale. Nous observons dans cette étude que l'internationalisation est liée à une forte spécialisation locale. La stratégie de terroir en est la manifestation.

Dans les deux cas que nous avons étudiés, le cheminement est différent : J. O est passé par le territoire et le terroir pour arriver aux marchés lointains, quant à D G grâce à une activité commerciale importante, utilisant les aspects agro-climatiques de sa terre, il a commencé par accéder aux marchés lointains pour développer ensuite les concepts de territoire et terroir collectif. J.O. a un rôle d'animateur alors que D.G. est un leader. Son expérience et son succès attirent alors que J.O. réunit et motive. D.G. n'a pas suivi le même trajet, il a commencé par conquérir les marchés lointains avant de construire un territoire. Ce territoire lui permet actuellement de construire son développement, en particulier en collaborant avec de jeunes viticulteurs pour proposer une gamme plus large aux marchés.

Enfin rappelons que dans ces deux cas, la co-construction territoire-terroir provient d'une logique entrepreneuriale et non institutionnelle. Ces entreprises sont le moteur du développement de leur environnement local.

Conclusion

Cette contribution nous a permis de représenter le système stratégique qui permet à des petites entreprises viticoles isolées et ancrées à une terre d'accéder à des marchés éloignés. Deux cas à succès ont montré des trajectoires différentes pour des ressources différentes.

Ses limites sont contenues dans la méthode utilisée et d'autres cheminements stratégiques pourraient être imaginés. La grille de lecture proposée pour mieux comprendre ces comportements a un caractère exploratoire et contingent.

Nous avons remarqué que la taille et les ressources financières des T. P. E. viticoles sont des facteurs de contingence des cheminements d'accès aux marchés lointains. Dans une prochaine étude, à caractère quantitatif, nous tenterons de mieux expliquer et mieux comprendre le système stratégique représenté en recherchant d'autres éventuels facteurs de contingence des différents cheminements et en élargissant notre recherche à d'autres secteurs d'activités d'entreprise agro-alimentaires de terroir.

Qu'elles soient sectorielles ou organisationnelles, les ressources gérées en commun, stratégiques pour l'internationalisation sont des ressources technologiques, les démarches commerciales des entreprises restent autonomes et même concurrentes. S'il y a des participations collectives à des foires ou salons étrangers, elles ne créent que des liens éphémères

BIBLIOGRAPHIE

- C. Beauviala-Ripert, B. Pequeur, N. Rousier, « La diversité des rapports économie locale/économie mondiale. » in « l'internationalisation, un enjeu territorial, une lecture de la différenciation des espaces économiques dans la région Rhone-Alpes » IREPD-Grenoble, Avril 1993, recherche financée par le programme de recherche Rhône-Alpes et Sciences sociales.
- G. Beccatini, « Le district marshallien : une notion socio-économique in Benko G., Lipietz A, « Les régions qui gagnent » Paris PUF 1992
- C. Belotti, « La modernisation technologique des petites entreprises en zone rurale, Reflexions autour d'études de cas suédois>. RIPME1/2 1999
- N. Bertrand, « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des P. M. E. Projet d'article pour la RIPME, Janvier 1997
- P. Blandin, « Les comportements commerciaux des dirigeants de petite entreprise : application au secteur agro-alimentaire ». Thèse de l'Université Montpellier 1. 1999.
- P. Blandin, « Les déterminants de l'activité commerciale en petite entreprise » . Communication AIMS. 1997 juin
- F. Bougrain, « Les P. M. E. et l'innovation : implications en matière de politique technologique régionale ». Thèse de l'Université d'Orléans. 2000 jan; 375 p. (Ch. 5)

- S. Bourcieu, « L'internationalisation des P. M. E : du déterminisme au volontarisme stratégique ». *Gestion*. 2000; vol.25, n°1: p. 12 à 22.
- C. Bruté de Rémur, E. Montaigne, « Métamorphose, diversité et reconquête » in *Agreste Dynamiques des entreprises agroalimentaires*, p 127 à 134, 2000
- G. Burrell, G. Morgan, « Sociological paradigms and organizationnal analysis », London Heineman, 1979
- M. Callon, P. Laredo, P. Mustar, « Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux » in M. Callon, P. Laredo et P. Mustar. « La gestion stratégique de la recherche et de la technologie » 1995: p 415 à 462.
- F. Cerdan « Qualité en chantier » in *Agreste Dynamiques des entreprises agroalimentaires*, p 72 à 77, 2000
- S. Conti, « De l'entreprise au territoire ». *RIPME*: vol. 3-4, p. 5 à 35; 1996.
- T. Erguy, H. Remaud, L. Sirieix, « Terroir : une signature qui intéresse » .*Cahier de l'Agreste-Graal-M. Dynamiques des entreprises agroalimentaires, Regards croisés* p. 64 à 71, mai 2000
- F. Fort, « Etude des stratégies de terroir : le cas des P. M. E. agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon ». *Cahier de recherche du GRAAL, ENSAM (Agro-Montpellier)*. janvier 2000
- C. Fourcade, « Nouvelles activités et création du local ». *Revue canadienne de sciences régionales*, vol XV, n° 3; 1992 : p 473 à 490.
- C. Fourcade, M. Marchesnay,. « Rationalités des politiques de développement local et P. M. E. ». *Revue d'économie méridionale*. 1997 avr; Vol.45 (n°180) : p. 457 à 477.
- A. Joyal., P. A. Julien, L. Deshaies., C. Ramanghaly, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices ». *Gestion*. 1996; vol 21(n°1) : p. 29 à 37.
- P. A. Julien, P. Y. Léo, J. Philippe, « P. M. E. et grands marchés » Ed L'Harmattan, 1995, 220p.
- P. A. Julien, « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information » *RIPME* vol.9, n°3-4, p. 150 à 178, 1997
- P. A. Julien, M. Marchesnay, « La petite entreprise », 1988; Paris, Vuibert Gestion.
- C. Lapassouse-Madrid, M. Rispal, « La relation PMI exportatrice-interlocuteur local » *Gestion* 2000, juillet 1996, p. 125 à 142
- B. Lecoq, « Les districts industriels, une approche évolutionniste ». *Colloque international, « Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés »* Grenoble oct. 1992 36 p.

P. Y. Léo, J. Philippe, « Identité culturelle et perception des marchés : l'image du marché méditerranéen pour les PMI exportatrices des régions Aquitaine et Côte d'Azur » CER Aix en Provence, 1993

M. T. Letablier, F. Nicolas, « Genèse de la typicité », *Sciences des Aliments* » 1994 vol 5 (n° 14) p. 541 à 556

D. Maillat, « Milieux et dynamique territoriale de l'innovation ». *Revue Canadienne des Sciences régionales*. 1992, vol 15 (n°2) p. 199 à 218.

M. Marchesnay, « Le paradoxe global-local. Communication au colloque de la SFER, 2000

M. Marchesnay, « La P. M. E., une gestion spécifique ». *Problèmes économiques*, mai 1992; n° 2276.

M. Miles, M. Huberman, « Analyse des données qualitatives ». De Boeck Université : 479 p. 1991.

B. Pecqueur, « Le développement local » Syros 1989.

C. K. Prahalad, G. Hamel, « The core-competence of the corporation ». *Harvard Business Review*, mai 1990 p. 79 à 91.

J. L. Rastoin, « Le groupe stratégique des entreprises de terroir ». Université d'Algarve / Faro. nov.1997.

J. L. Rastoin, J. C. Teurlay, « Industrie agro-alimentaire : la richesse des régions » in Agreste Dynamiques des entreprises agroalimentaires, p 175 à 186, 2000

R. Ratti, « Le rôle des synergies locales dans les processus spatiaux d'innovation ». *Revue internationale P. M. E.* 1991, vol 4 (n°3) p. 77 à 94.

A. Rollet, « Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs : le couple produit/territoire « pomme des Alpes ». *Cahiers de l'Erfi*. 1999, Université Montpellier : 29 p.

O. Torres, « Les P. M. E. » *Dominos*, Flammarion 1999.

P. Very, J. L. Arregle, « Combinaisons de ressources et avantage concurrentiel ». in *Perspectives en Management Stratégique*, tome IV, Economica, série Gestion. 1996; Sous la direction d'A. Noël, C. Koenig, G. Koenig.: ch. 7 : p. 225 à 246.

F. Wacheux, « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action ». *Revue de gestion des ressources humaines* : (n° 26, 27), mai 1998 p. 36 à 50

R. K. Yin, « Case study research », Sage publications INC, 171 p. 1989