

Mieux comprendre les démarches de marquages collectifs initiées par les acteurs d'un territoire : Le cas de la « Clémentine de Corse »

Thérèse Albertini, Maître de conférences-HDR, UMR CNRS Université Corse 6240 LISA

Corinne Rochette, Professeur des Universités, Université Clermont-Auvergne, CleRMa EA 3849

Cédrine Zumbo-Lebrument, Enseignante-chercheuse, Groupe ESC Clermont, CleRMa EA 3849

Delphine Bereni, Maître de conférences, UMR CNRS Université Corse 6240 LISA

Graziella Luisi, Directrice Fondation Universitaire, Université Corse 6240 LISA

Résumé :

La présente communication propose de s'intéresser aux pratiques inter-organisationnelles au travers de l'étude des marquages collectifs. Pour ce faire, les auteurs étudient une démarche collective particulière, à savoir le recours à la labellisation IGP et ce au travers d'une étude de cas spécifique : la Clémentine de Corse. En mobilisant un double cadre théorique (parties prenantes et objet frontière), les auteurs identifient les diverses catégories d'acteurs qui s'organisent et se structurent autour du marquage collectif IGP. Parallèlement, en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs et ressources documentaires, ils relèvent les motivations inhérentes aux parties prenantes. Ces dernières s'inscrivent alors dans les 4 dimensions de l'objet frontière (Star et Griesemer, 1986) et témoignent de la dynamique des relations inter-organisationnelles.

Mots-clés : marquages collectifs, label, objet frontière, marketing territorial, parties prenantes, Corse

Abstract :

This paper proposes to look at inter-organizational practices through the study of collective branding. To do so, the authors study a specific collective approach, namely the use of the IGP label through a specific case study: the Clementine de Corse. By mobilizing a dual theoretical framework (stakeholders and boundary object), the authors identify the various categories of stakeholders who organize and structure themselves around collective branding IGP. At the same time, based on semi-directive interviews and documentary resources, they identify the motivations inherent to the stakeholders. These motivations then fall within the 4 dimensions of the boundary object (Star and Griesemer, 1986) and testify to the dynamics of inter-organizational relations.

Key words : collective branding, label, boundary object, place branding, stakeholders, Corsica

Depuis les années 1990, la filière agro-alimentaire fait face à une prolifération de stratégies de marquages collectifs tels que les labels, les signes officiels de qualité (SOQ) ou encore les marques collectives... (Larceneux, 2004 ; Robert-Demontrond, 2009). Des TPE/PME, acteurs du territoire, se sont emparées de ces instruments pour développer ces marquages sur des catégories de produits (généralement caractéristiques de leur territoire) afin de faire face à une concurrence accrue. Si les stratégies de différenciation sont utilisées depuis de nombreuses années par les entreprises pour améliorer leur attractivité (Porter, 1980 ; Le Roy et Torrès, 2001), elles ont été beaucoup moins étudiées sous le prisme des relations inter-organisationnelles nouées par les TPE/PME sur un même territoire. Pourtant de manière évidente les ressources et capacités des TPE/PME qui agissent de manière isolée semblent relativement limitées. C'est pourquoi la mise en œuvre de stratégies collaboratives sous la forme de marquages collectifs offre l'opportunité aux TPE/PME de renforcer collectivement leur capacité à générer de la valeur, à se fédérer, à valoriser le territoire et à se démarquer en se positionnant sur l'ancrage régional de leurs produits alimentaires (Rastoin, 2016, Foutrel et Robert-Demontrond, 2015).

Au-delà de la demande pressante des consommateurs, désireux de plus de transparence sur leurs achats, les acteurs d'un territoire tels que les groupements interprofessionnels se lancent dans ce type de démarches afin de se différencier mais aussi dans le but de mettre en place une action commune et concertée afin d'atteindre des objectifs communs dans un environnement donné (Sylvander et al., 2011).

Autrement dit, les marquages collectifs (prioritairement les plus porteurs comme les Signes Officiels de Qualité¹, les marques collectives) permettent de promouvoir et de valoriser de façon collaborative les productions et la qualité des produits d'un territoire sur la base de liens culturels et identitaires. Ils offrent un avantage concurrentiel, une différenciation perceptible par les consommateurs qui y voient un élément de réassurance sur la qualité des produits ainsi qu'un moyen d'exprimer le sentiment d'appartenance. Parallèlement, cette démarche de marquage collectif permet une meilleure visibilité pour les entreprises du territoire impliquées et peut aussi contribuer à valoriser le territoire (Dion et al., 2010 ; Charton-Vachet et Lombard, 2015 ; Foutrel et Robert Demontrond, 2016).

Cet article, s'inscrivant dans le marketing Management au sens de Guiltinan, Paul et Madden (1982) et de Kotler et Keller (2001), s'attache à comprendre comment les marquages collectifs

¹ Signes Officiels de Qualité : AOP / AOC ; IGP ; STG ; AB ; Label Rouge

se construisent, et participent à la valorisation d'une offre de produits au sein des TPE/PME². A partir de la littérature sur les éléments de marquage (Tavoularis et al., 2007 ; Chameroy, 2013 ; Dufeu et al., 2014), nous proposons d'ancrer notre réflexion dans un cadre théorique permettant d'appréhender le processus de construction des démarches collectives et de dégager les motivations liées à leur mise en œuvre dans les TPE/PME agroalimentaires. Il semble que le lien au territoire soit un élément clé. Il y a un véritable souhait des acteurs de mettre en valeur les ressources (des savoir-faire, l'image, etc.) dont le territoire est porteur. Notre travail vise à mieux identifier quel est le processus qui conduit à l'émergence d'un marquage : quelles sont les étapes indispensables ? Quels sont les éléments qui conduisent à l'implication et à l'adhésion de chacune des parties prenantes (PP) ? Quels liens entretiennent-elles avec leur territoire et avec les autres acteurs de ce territoire ? Comment acteurs du privé (TPE/PME) et du public (chambre d'agriculture, ODARC, collectivités territoriales, ...), parviennent-ils à se retrouver sur un projet commun ?

Parce que nous nous intéressons plus particulièrement au secteur agroalimentaire nous nous questionnons sur les singularités propres à la filière agroalimentaire et à ses TPE/PME.

Une revue de la littérature professionnelle et académique permet de constater la diversité des acteurs engagés dans ces stratégies aussi **la première partie** de cette recherche exploratoire abordera le contexte et les enjeux des démarches collectives et plus précisément ceux liés à un marquage collectif type label.

Le cadre de recherche proposé ici s'appuie sur une combinaison de deux cadres théoriques : celui de la théorie des parties prenantes (Callon, 1986 ; Freeman, 1994 ; El Abboubi et Cornet, 2010) et celui de l'objet frontière (Star et Griesemer, 1989 ; Star et Ruhleder, 1996 ; Trompette et Vinck, 2009 ; Star, 2010). Les travaux sur l'objet frontière montrent que cette notion est suffisamment robuste pour maintenir une identité commune entre des parties prenantes aux intérêts et attentes parfois très hétérogènes voire divergentes. Les réseaux d'acteurs constituent aujourd'hui la base de stratégies collectives. Ces réseaux sociotechniques se développent avec l'enrôlement de nouveaux acteurs, présentant de plus en plus de différences. Ces derniers se rallient alors autour d'une nouveauté ou d'un projet commun, tout en gardant leurs propres finalités. Ce projet est l'objet frontière. Aussi, nous nous proposons ici de discuter la place d'un marquage collectif comme objet frontière.

Dans une seconde partie, la méthodologie centrée sur l'étude de cas unique de la structuration

² Cette recherche s'inscrit dans le volet B (Relations Inter-Organisationnelles et Valorisation de l'offre) d'un programme de recherche baptisé « Répertoire Scientifique et Organisationnel des TPE/PME » (RéSO TPE/PME) et financé par la Collectivité de Corse.

de la Clémentine de Corse est précisée afin de comprendre comment s'est construit le projet d'obtention de l'IGP (Indication Géographique Protégée) obtenue en 2007.

Enfin, **dans une dernière partie**, les résultats découlant de l'étude de cas (mêlant entretiens semi-directifs et analyses de sources secondaires) sont présentés afin d'en discuter à la fois les apports, les limites et les implications managériales pour les acteurs à l'initiative de ces démarches collectives.

1. Les cadres théoriques des parties prenantes et de l'objet frontière pour appréhender le concept de marquage collectif

Le marquage collectif peut être considéré comme projet collectif ³ porté par une diversité de parties prenantes (publiques et/ou privées, associatives, etc.). La théorie des parties prenantes nous permet d'identifier l'ensemble des acteurs impliqués et également de les qualifier en fonction de leurs motivations.

1.1. La théorie des parties prenantes (PP) comme première clé de lecture

Si la théorie des parties prenantes est mobilisée dans les recherches en marketing, elle reste encore peu utilisée en France par la recherche en marketing, alors même qu'elle constitue une approche particulièrement pertinente pour étudier par exemple les processus de construction d'un marquage collectif. Selon Freeman (1994), la théorie des PP modifie le management stratégique d'une organisation en ce qu'elle octroie une importance à des acteurs qui ne sont pas seulement les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les employés, mais également aux acteurs porteurs d'enjeux (« stakeholders ») pour l'organisation. Freeman définit une partie prenante comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». La notion de « partie prenante » encourage les entreprises à prendre en considération les enjeux stratégiques et éthiques, par-delà les enjeux financiers, dont sont porteurs certains acteurs (groupes d'individus et individus) évoluant dans l'environnement de l'entreprise (Mercier, 2010). Appliquée à toute forme d'organisation, elle met en exergue la relation d'une organisation avec ses parties prenantes dans un double sens : si une organisation, par ses décisions et ses buts, peut affecter ses PP, elle est elle-même potentiellement affectée en termes de performance par les actions de ses parties prenantes. Plusieurs typologies ont été conçues pour permettre l'identification par catégorisation des parties prenantes d'une organisation. Ces différentes typologies soulignent la difficulté des

³ Nous entendons « projet » comme un processus limité dans le temps auquel sont affectées des ressources, et renvoyant à un ensemble d'activités organisées en phases ou étapes et formant une unité de gestion permettant la réalisation d'un objectif défini et distinct.

auteurs à faire consensus autour d'une définition consensuelle du concept de « partie prenante » (Mercier, 2010). Reposant sur une catégorisation des parties prenantes selon leur proximité vis-à-vis de l'activité d'une organisation, Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes des parties prenantes externes en fonction de leur position et de leur capacité à influencer sur l'activité de l'organisation. Les parties prenantes internes sont constituées des propriétaires, des dirigeants et des employés de l'organisation ; les parties prenantes externes rassemblent les acteurs possédant une moindre proximité avec l'activité de l'organisation, c'est-à-dire principalement, les organisations concurrentes, les consommateurs, les gouvernements, les différents groupes de pression, les médias, la communauté et l'environnement naturel⁴. C'est ce premier cadre théorique, mobilisé pour l'identification et la qualification des parties prenantes que nous associons au cadre de l'objet-frontière.

1.2. L'usage du cadre de l'objet frontière pour interpréter le marquage collectif

La notion d'objet frontière a été introduite par Star et Griesemer dans les années 1980 et provient de la sociologie. Il mettait en scène le rôle d'artefact de l'objet frontière comme supports à des traductions variées que font divers individus d'une même situation. Chacun pouvant avoir sa propre interprétation d'une situation, l'objet frontière constitue un dispositif d'intégration des savoirs et de médiation dans les processus de coopération. Ce cadre notionnel a été appliqué pour explorer les démarches de conception participative dans de nombreux secteurs. Dans les sciences de gestion, il a permis d'apporter un nouvel éclairage sur le traitement des questions telles que celles de l'apprentissage organisationnel, de la coordination organisationnelle dans le champ de la logistique industrielle (White et al., 2004) et des organisations bureaucratiques ou pluralistes (Denis et al., 2007), ou encore de l'innovation organisationnelle (Locke et al., 2007).

Ce concept a permis de dépasser la notion de traduction de Callon (1986), laquelle s'appuie sur un enrôlement fondé sur une approche selon laquelle l'adhésion au point de vue d'un acteur devient un point de passage obligé pour les autres et la coopération. L'approche de Star et Griesemer (1989) privilégie aucun point de vue. Elle permet d'explorer les solutions inventées par les acteurs en situation (Trompette et al., 2009). Ces objets-frontière renvoient au souhait

⁴ « A stakeholder may be defined as any individual or group who affects or is affected by the organization and its processes, activities and functioning. Thus, relevant groups of interest to business organizations may be seen as internal and external stakeholders. Internal stakeholders would encompass such groups as employees, owners and managers. External stakeholders would include consumers, competitors, government, social activist groups, the media, the natural environment and the community » (Carroll et Näsi, 1997).

de maximiser à la fois l'autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux. La notion est fortement liée à la signification partagée et à l'interprétation. « *Elle suppose l'existence d'une structure minimale de connaissance, reconnaissable par les membres de différents mondes sociaux, laquelle peut prendre des formes très diverses : l'objet malléable qui peut être façonné par chacun.* » (Trompette et al., 2009).

Ce concept a été mobilisé ces dernières années dans de nombreux champs disciplinaires tels que les sciences sociales, les sciences médicales, les sciences de l'information mais aussi les sciences de gestion. Son succès provient de sa flexibilité interprétativiste qui s'ancre dans une épistémologie constructiviste, celle-ci constitue d'ailleurs le socle de sa définition. Un objet frontière est un élément qui donne lieu à une flexibilité interprétative et qui permet ainsi aux individus de coopérer. Le problème auquel les auteurs de ce concept souhaitaient apporter une réponse était de décrire et de caractériser le processus par lequel des acteurs, relevant de mondes sociaux différents mais appelés à coopérer, réussissent à se coordonner malgré leurs points de vue différents : comment créent-ils des compréhensions communes sans perdre la diversité des mondes sociaux ? Comment procèdent les acteurs, dans les domaines où les connaissances ne sont pas encore stabilisées et qui se confrontent au besoin de concilier les significations différentes des objets sur lesquels ils tentent de s'accorder ?

L'élaboration de ce concept a été motivé par la volonté de ses concepteurs Star et Griesemer (1989) d'analyser la nature du travail coopératif en l'absence de consensus initial. Leur travail a permis de dépasser l'idée développée dans les recherches des années 1980 selon laquelle un consensus doit être obtenu pour que la coopération puisse commencer. En s'appuyant sur leurs études empiriques Star et Griesemer (1989) constatent que le consensus n'est que très rarement obtenu et, quand il l'est, il reste très fragile alors même que la coopération existe et s'exprime sans problème particulier. Leurs travaux ont apporté une définition de la notion d'objet frontière autour de 3 points clés (Star, 2010) :

- L'objet doit être compris comme un ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux. Il se situe entre plusieurs mondes sociaux (ou communautés de pratiques) où il est mal structuré.
- Quand c'est nécessaire, des groupes locaux tels que des parties prenantes insulaires travaillent sur l'objet pour le rendre plus spécifique et plus adapté à une utilisation locale, au sein d'un monde social ; il devient ainsi plus utile à un travail.
- L'objet frontière peut naviguer entre deux formes une forme floue et une forme de standard. Dans ce dernier cas, l'objet devient en quelque sorte l'infrastructure et un standard.

1.3. Les quatre dimensions de l'objet-frontière

Ce concept s'avère puissant pour comprendre ce que ses concepteurs appellent les infrastructures (leur nature, leur naissance, leur maturation et leur disparition). L'infrastructure renvoie ici à des arrangements c'est-à-dire à la manière dont les pratiques se structurent et dont un langage commun émerge pour faire des choses ensemble (Becker, 1982). Ainsi, l'objet frontière devient infrastructure lorsqu'il devient un standard. Les travaux de Star et Ruhleder (1996) ont permis de définir précisément les caractéristiques de l'infrastructure, parmi celles-ci on retiendra sa dimension spatiale et temporelle, l'apprentissage dont elle est indissociable, son lien avec les conventions d'une communauté de pratiques. Ainsi, des regroupements collectifs tels que les labels pourraient constituer des objets frontières parvenus à devenir des standards c'est-à-dire des infrastructures.

La notion de « frontière » suggère l'idée de limite ou de périphérie, comme les frontières d'un État ou de manière plus abstraite d'une tumeur. Mais, pour Star (2010) et Star et Griesemer (1989), le mot est utilisé pour désigner un espace partagé, le lieu qui n'est pas nécessairement matériel où « *le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent* » (Star, 2010). « *Les objets sont communs, ils constituent des frontières entre les groupes grâce à la flexibilité et à la structure partagée ; ils sont des ingrédients de l'action* » (Star, 2010). Si dans le langage courant, un objet est une chose disposant d'une matérialité et composé d'une matière plus ou moins bien structurée, pour les concepteurs du concept d'objet frontière la matérialité de l'« objet-frontière » renvoie à quelque chose sur et avec lequel des personnes agissent. Ainsi, la matérialité provient de l'action, en ce sens une théorie par exemple peut être un objet très puissant. Les objets frontières sont à la fois temporels, encastrés dans l'action, sujets de réflexion et d'adaptations locales. Ils constituent un outil de communication et de dialogue entre acteurs marqués par des diversités mais qui se retrouvent autour de cet objet frontière. **4 dimensions de l'objet-frontière ont été identifiées par Star et Griesemer (1986) : l'abstraction** qui facilite le dialogue entre les mondes, **la polyvalence** (plusieurs activités et pratiques sont possibles), **la modularité** (diverses parties de l'objet peuvent servir de base au dialogue entre les acteurs) et **la standardisation de l'information** incorporée dans l'objet qui en permet une interprétation. Les objets-frontière sont à la fois temporels, encastrés dans l'action, sujet à réflexion et à l'adaptation locale.

Nous proposons dans ce travail de recherche exploratoire basée sur le cas de la « Clémentine de Corse » de traiter les questions suivantes : **Le marquage collectif peut-il constituer un**

objet frontière, entier ou partiel, permettant une flexibilité interprétative ? Peut-elle parvenir à devenir une infrastructure ?

2. Méthodologie et cas étudié

L'étude du processus de construction et de déploiement d'une stratégie de marquage collectif offre ici un terrain original peu investi et analysé dans ce travail à partir de l'étude d'un cas : celui de la « **Clémentine de Corse** » à travers la labellisation IGP (**Indication Géographique Protégée**). L'objectif est ici de comprendre comment s'est construit le projet d'obtention de l'IGP obtenue en 2007. Comme toute démarche de marquage collectif, la labellisation IGP a nécessité la mobilisation et la participation de nombreuses parties prenantes. Sa mise en œuvre est le fait d'un réseau d'entités (producteurs, associations, organismes de recherche, institutionnels notamment).

2.1.Méthodologie générale

Pour réaliser l'étude de cas appliquée à la clémentine de Corse, diverses sources d'informations ont été mobilisées telles que des sources secondaires⁵ dans un premier temps, puis des entretiens semi-directifs. Cette première phase exploratoire a débuté en octobre 2019 et est toujours en cours d'administration. La composition de l'échantillon des interviewés est précisée dans le tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques de la 1^{ère} phase interviewés

| Code | Catégorie PP | Date et temps de l'entretien | Sexe |
|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| E1 | Institutionnel | 25 octobre 2019 – 1h20 | Homme |
| E2 | Organisation de Producteurs | 20 décembre 2019 – 1h15 | Homme |
| E3 | Association | 24 janvier 2020 – 1h35 | Homme |

La collecte des données se poursuit auprès d'autres acteurs de la « Clémentine de Corse ». Des rencontres sont prévues, courant avril 2020, notamment auprès de l'INRA, l'ODARC, Corsica Comptoir, CANICO, APRODEC.

Afin de mener à bien les entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a permis de structurer l'échange. Le guide d'entretien utilisé intègre les thèmes principaux de la problématique de

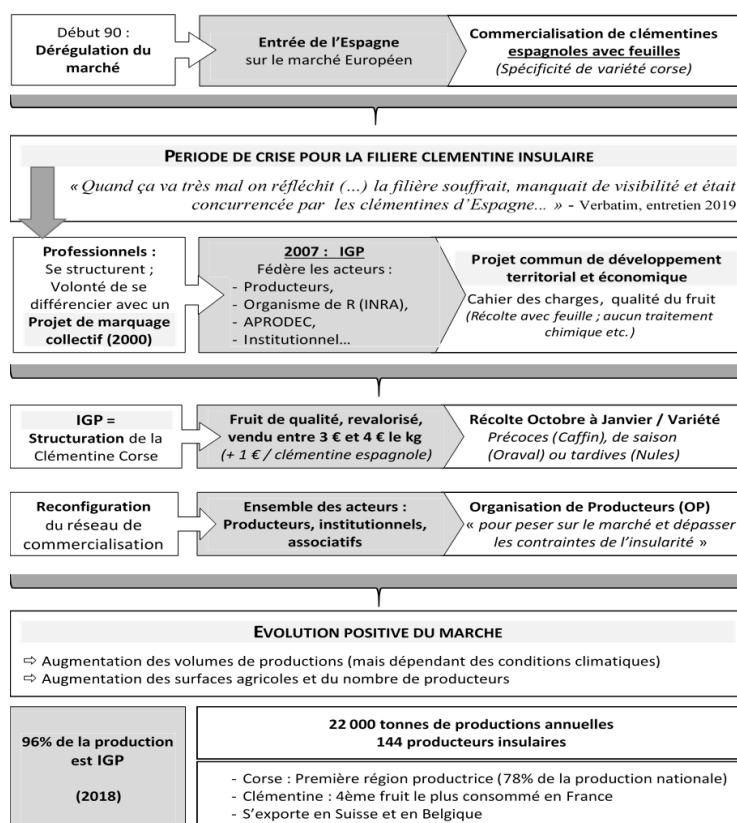
⁵**Sites internet** (APRODEC, Agru'Corse, Corse Comptoir, Inra Corse, ODARC - Office du Développement Agricole et Rural de la Corse, Corsicc'Agropole (R&D)) ; **Dossiers de presse divers** (Reporterre, 2018 ; Planetscope, 2016 ; Paris sur la Corse, 2015 ; Inizià, Linéaire, 2007 ; LSA, 2003 ; Les échos, 1997), **Conventions et textes de loi, Etudes** (Prospect'Agrum, 2019 ; Agreste Corse, 2018).

recherche relevés lors d'une observation participante. Il s'articule autour des 4 thèmes : présentation de l'interlocuteur, de son organisation et de son activité ; précisions sur la stratégie de sa structure ; identification des parties prenantes ; description des motivations liées aux collaborations mises en œuvre. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une analyse de contenu suivant une démarche se fondant sur les indications formulées par Wacheux (1996) et Bardin (2013) en matière d'analyse de contenu.

2.2. Le cas étudié de la « Clémentine de Corse »

Début des années 90, la dérégulation du marché et l'entrée de l'Espagne sur le marché Européen qui va commercialiser elle aussi les clémentines avec feuilles (et ainsi limiter la variété corse) déclenchent une période de crise pour la filière clémentine insulaire. Les professionnels décident alors de se structurer et de se différencier en érigeant en 2000, un projet de marquage collectif à travers l'IGP (Cf. figure 1).

Figure 1 : Démarche collective de labellisation de la « Clémentine de Corse »



3. Principaux résultats : L'IGP comme objet-frontière partiel

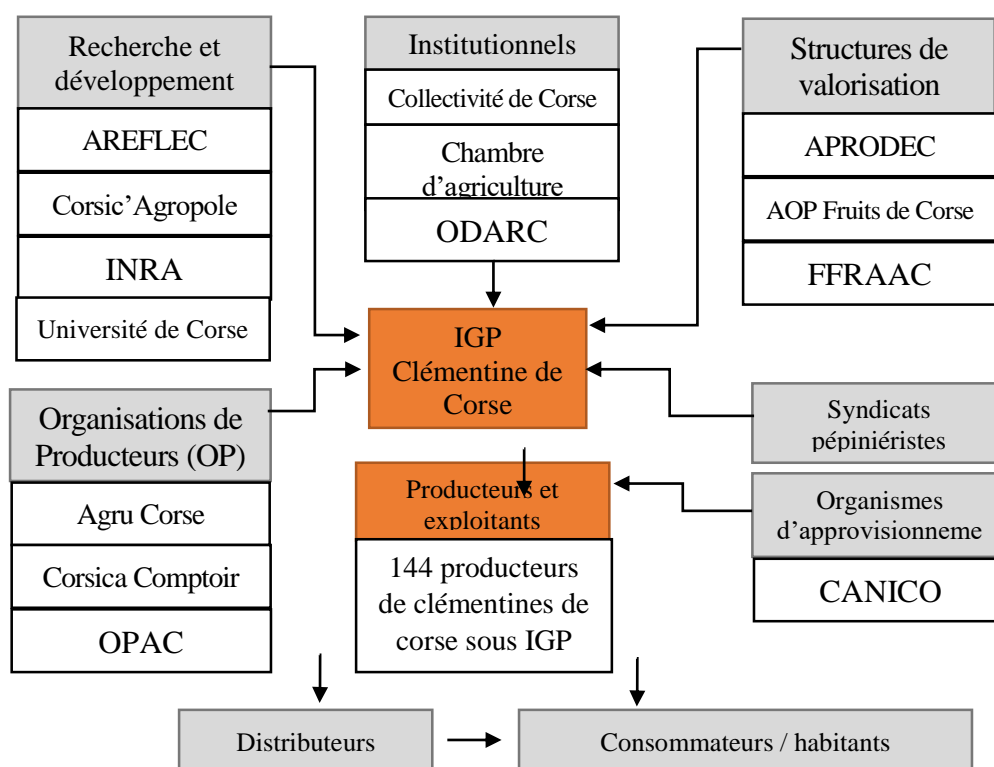
L'étude de la construction d'un marquage collectif sollicite et mobilise une diversité de parties prenantes possédant des intérêts à la fois identiques et contraires ; celles-ci entretiennent donc

des relations particulières et s'impliquent d'une manière différente selon leurs impératifs stratégiques et tactiques. Sur la base des analyses documentaires réalisées initialement et des trois entretiens exploratoires menés à ce jour, nous pouvons identifier les principaux marqueurs de l'objet frontière bien présents dans les propos des parties prenantes impliquées dans le marquage collectif IGP « Clémentine de Corse ».

3.1 Identification des PP impliquées dans l'IGP « Clémentine de Corse »

La recherche nous a permis d'identifier huit catégories de parties prenantes (Cf. figure 2) de la labellisation IGP. Des parties prenantes publiques (Collectivité de Corse, Chambre d'agriculture, ODARC⁶, INRA⁷, AREFLEC⁸, etc.) animées autour de valeurs fortes centrées sur leur mission de service public, des parties prenantes privées (Organisations de Producteurs tels que l'OPAC⁹ et Agru'Corse, producteurs, sources d'approvisionnements, distributeurs), des structures associatives (APRODEC¹⁰, AOP Fruits de Corse¹¹, FFRAAC¹²) et consulaires plus animées par des objectifs économiques ou de représentation ainsi que les habitants.

Figure 2 : Identification des catégories de PP du marquage IGP « Clémentine de Corse »



⁶ Office du Développement Agricole et Rural de Corse

⁷ Institut Nationale de la Recherche Agronomique

⁸ Association de Recherche et d'Expérimentation sur Fruits et Légumes en Corse

⁹ Organisation des Producteurs d'Agrumes de Corse

¹⁰ Association pour la défense et la promotion de la clémentine de Corse

¹¹ Association d'Organisation de Producteurs

¹² Fédération des Foires Rurales Agricoles et Artisanales de Corse

L'intérêt porté au marquage collectif IGP est variable selon les parties prenantes. Les motivations des catégories des parties prenantes permettent de mettre en évidence trois catégories de motivations (Cf. tableau 2) :

- des motivations de nature économique et financière : mutualisation de moyens financiers pour les collectivités, centralisation et optimisation des moyens de communication ;
- des motivations de nature instrumentale : disposer d'un cahier des charges, partager de nouvelles pratiques, acquérir un savoir-faire pour améliorer la production ;
- des motivations liées à la valorisation du territoire Corse, au sentiment d'appartenance.

Tableau 2 : Identification et motivations des parties prenantes IGP « Clémentine de Corse »

| Catégories PP (cf. figure 2) | Motivations identifiées | Exemples d'actions |
|---|--|--|
| Producteurs Exploitants | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer la durabilité de leur bassin de production ✓ Lutter contre la concurrence ✓ Se différencier par la labellisation ✓ Renforcer l'empowerment | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Structuration de l'activité « Clémentine de Corse » ✓ Solidarité et regroupements |
| Structures de valorisation | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Porter le projet IGP ✓ Homogénéiser la qualité des fruits ✓ Volonté de rassembler ✓ Protection de la clémentine ✓ Valoriser la production locale et sa typicité ✓ Rapprocher producteurs et consommateurs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respect du cahier des charges ✓ Consultation régulière ✓ Observatoire des marchés ✓ Activités de promotion ✓ Foire de la Clémentine à Linguizzetta |
| Recherche et Développement | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer des projets en collaboration ✓ Encourager l'innovation scientifique et technique | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposer des variétés spécifiques à la Corse ✓ Assurer la pérennité de la Clémentine de Corse |
| OP | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Appui technique et logistique ✓ Peser dans les négociations | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cahier des charges interne qualitatif |
| Institutionnels | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoriser le territoire ✓ Impulser une dynamique | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Études sur les terroirs ✓ Subventions |
| Organismes d'approvisionnement | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proximité au quotidien avec les Producteurs et exploitants | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrôle des produits phytosanitaires ✓ Augmenter la technicité de ses interventions |
| Distributeurs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer la lisibilité et le positionnement | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandes centrales d'achat. |
| Consommateurs | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valeurs environnementales, locales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consentement à payer |

3.2 Le marquage collectif IGP, objet-frontière partiel

A l'issue de cette première phase de cette recherche exploratoire, différents résultats se dégagent autour de l'IGP « Clémentine de Corse » telles que l'identification et les motivations des parties prenantes. Les quatre dimensions de l'IGP en tant qu'objet-frontière, à savoir la polyvalence, la modularité et la standardisation de l'information (Wenger, 2000) ainsi que la capacité de ce marquage collectif à faciliter le dialogue entre les mondes (capacité d'abstraction) apparaissent également à travers l'étude des résultats détaillés.

Le marquage collectif IGP apparaît polyvalent. Il permet de valoriser financièrement les produits, de les positionner sur un axe qualité mais aussi de résister plus à la pression de la grande distribution. Il constitue un instrument permettant de rééquilibrer le pouvoir entre les distributeurs et les producteurs. Il porte aussi en lui une dimension prospective et donc plus abstraite. Ces éléments renvoient aux aspects opérationnels et tactiques. Pour un des répondants, ce type de démarches collectives doit être développé car une concurrence pourrait émerger dans le sud-est de la France en raison du réchauffement climatique. Elle comporte donc une dimension prospective stratégique. Ce marquage collectif est aussi associé au développement de l'emploi et à la montée en compétences des exploitants. Les exploitants peuvent voir dans l'IGP différents aspects : la valorisation économique, la garantie de la qualité, le poids qu'elle apporte dans la négociation, le positionnement.

*« Rien que le fait d'estampiller Corse **ça fait vendre**, la réalité elle est là » (E1).*

« L'IGP, c'est finalement une démarche qui permet de faciliter le travail des commerciaux » (E2).

*« Au niveau commerce, là où on a de vraies difficultés, **on est trop esclave de la grande distribution**, et surtout des promotions qui sont faites systématiquement sur les produits corses, qui fait que du coup les agriculteurs ont du mal à pouvoir maintenir des prix valorisants » (E1).*

*« Avant on avait des techniciens qui avaient la vision technique de la culture. J'avais un technicien spécialisé. J'ai un rendement à assurer, je fais tel apport en fertilisation, je taille de telle manière, j'apporte tant en eau, etc. C'était la première marche de structuration d'une entreprise agricole, où il fallait avoir un spécialiste qui garantit un volume pour garantir une rentabilité. **Pour les entreprises qui ont dépassé ce stade-là et qui sont vraiment dans une autre logique, c'est-à-dire une logique de commercialisation, de certification pour une qualité supérieure, de positionnement, d'anticipation sur le changement climatique...** Ces gens-là, ils recherchent de l'optimisation. » (E1).*

Le label IGP est incontestablement associé à **la modularité**. En effet, le projet que supporte l'IGP est issu de nombreux échanges avec les parties prenantes. Il a permis de créer un dialogue, une même base de référence nécessitant pour certains des concessions pour parvenir à un consensus et que le marquage collectif IGP puisse émerger. Ainsi, c'est le discours des parties prenantes au projet qui a permis de construire le contenu du marquage collectif IGP tels que la

définition du périmètre géographique, les caractéristiques du produit (calibrage, variété avec feuilles, etc.), des actions communes, une certaine vision partagée. Comme dit précédemment les objets frontières sont à la fois temporels, encastres dans l'action, sujets de réflexion et d'adaptations locales. Ils constituent un outil de communication et de dialogue entre acteurs marqués par des diversités mais qui se retrouvent autour de cet objet frontière.

« Nous on a été concepteurs de cet outillage-là, animateurs des différentes réunions de travail, mais accolés à nous, il y avait l'interprofession agrumes de Corse, l'APRODEC, l'AREFLEC, qui je dirai ont apporté une valeur ajoutée à notre réflexion et ça de manière décloisonnée. Il y a l'exemple concret dans le choix de la représentation cartographique, sur les besoins qu'on voulait afficher de la culture. Il y a eu alors la réflexion de dire, que nous étions dans une logique de terrain, de potentialité des sols... L'association Fruits de Corse a alors dit « mais attendez, nous ce qui nous intéresse, c'est d'aller plus loin et d'avoir la possibilité de savoir quels sont les futurs terrains accessibles en eau potentiellement favorables à la culture pour installer des jeunes »...Donc ça nous a permis d'aller plus loin encore, d'adapter l'outil, d'intégrer dans cet outil les réseaux hydrauliques, et cartographier d'ores et déjà des parcelles qui seraient les plus adaptées à la culture d'agrumes. Voilà pour les réussites. » (E1).

« On a bon nombre d'agriculteurs qui sont issus d'une transmission familiale, de terre, de passion, de biens. Mais, beaucoup ne le sont pas...On a alors des nouveaux arrivants qui se forment et peut-être par pur intérêt spéculatif, on ne sait pas. » (E3).

« Essayer d'anticiper après ça ne veut pas dire qu'on trouvera tous des solutions, mais le fait d'y réfléchir déjà et de poser la problématique sur le papier, lors de ces groupes de travail thématiques, c'est en soit déjà une réussite, c'est déjà répondre au problème. (E2).

Il apparaît une **dimension d'abstraction importante**. Un des interviewés évoque la labellisation de la Clémentine de Corse dans une dimension prospective. Il fait référence, comme mentionné supra, au changement climatique et à l'apparition d'une concurrence à moyen et long terme. L'obtention d'un marquage collectif constitue donc de ce point de vue là une anticipation. Le développement d'un marquage collectif permet aussi de développer une certaine vision entrepreneuriale chez les exploitants.

« On est peut-être le seul bassin de production d'agrumes de France, mais avec ce réchauffement climatique, tu vas vite voir apparaître dans les bassins du Sud-Est des productions d'agrumes qui commencent déjà, c'est un petit frémissement mais tout frémissement laisse entendre un grand bouleversement, pas aujourd'hui, là on est à une projection à 2050 ou peut-être 2100, mais il faut savoir anticiper » (E1).

« Le scénario qui fait le plus peur c'est le réchauffement climatique, les autres c'est la maladie, le monopole d'un seul opérateur. Le seul qui n'a pas été évoqué par les acteurs de la filière et qui a tendance à se réaliser c'est l'augmentation du volume qu'on ne maîtrise pas » (E3).

On voit clairement apparaître **aussi une standardisation** qui se situe dans le cahier des charges qui est développé mais aussi dans le comportement mimétique. Ainsi, l'adhésion des premiers exploitants a contribué à créer une dynamique incitant d'autres à adhérer à la démarche de marquage collectif. De plus, d'un point de vue de la gestion des exploitations, il apparaît que le marquage collectif a conduit à la diffusion de pratiques communes (politique de produit,

approche technique du métier, etc.). Il amène une organisation de l'action et l'émergence de structures et de mécanismes de régulation (éviter l'autoconcurrence entre les producteurs affichant le marquage collectif) mais aussi de qualification plus « normées ».

*« En 2005, le **comptoir des produits agricoles corses s'est transformé en GIE Corse comptoir** c'est-à-dire que j'ai souhaité avec des amis qu'au lieu d'avoir 1 structure commerciale puis 3 ou 4 à côté on en fasse une seule qui regroupe l'ensemble de l'offre de manière à ce que comme on avait une qualification de la qualité qui était connue à travers l'IGP, je pensais qu'il était nécessaire qu'il y ait 1 personne, **un groupe qui parle du produit et qui définit le prix du produit clémentine pour éviter autoconcurrence.** » (E1).*

« Aujourd'hui, l'agriculture c'est beaucoup de système qualité, il faut passer des qualifications que les producteurs doivent absolument avoir. En réalité, on les prend en main, on les aide à obtenir ces qualifications, c'est comme si on passait le bac pour eux Aujourd'hui, on a une ingénierie forte à la disposition des producteurs » (E2).

« Petit à petit la culture du clémentinier s'est développée et beaucoup de monde s'est mis à commercialiser la clémentine. Sauf qu'il y avait énormément de disparités dans les modèles de production. On n'avait pas tous la même façon de la travailler, de la produire... On avait de la clémentine Corse mais avec trop de variabilité de qualité. Donc on ne pouvait pas assurer à un client que la clémentine qu'il avait achetée chez un producteur soit de la même qualité à chaque fois alors qu'elle provient quand même du même endroit » (E3).

« On s'est dit on a beaucoup de mal à se fédérer, on commence à produire mais les producteurs ne sont pas en contact les uns avec les autres, il faut peut-être créer une structure qui va nous permettre à nous d'être un organisme de discussion, d'échange, et surtout de perspective de filière » (E3).

L'IGP comme élément de marquage collectif apparaît comme un objet frontière, une solution pouvant permettre **un certain consensus** pour sortir d'une passe difficile, en cela il est un objet autour duquel se retrouve une profession malgré des réticences, des tensions.

« L'IGP a été mis en œuvre car la filière souffrait, manquait de visibilité et était concurrencée par les clémentines d'Espagne. On avait clémentine d'Espagne avec la mention variété fine de Corse, les gens ne comprenaient plus rien ! Grâce à l'IGP cela a permis de redonner de l'espoir à la filière et de ne plus perdre des exploitants. Il y a 40 ans en arrière, il y avait plus de clémentines que maintenant. Les gens abandonnaient leur verger car ils perdaient de l'argent. Tout d'un coup, grâce notamment à l'IGP, on s'est mis à remonter la pente » (E2).

Par ailleurs, les stratégies collectives liées au marquage sont pour les acteurs corses interrogés un moyen de rapprocher, de créer un dialogue. Celles-ci ne vont pas sans la création d'une structure. De plus, il ressort des entretiens une imbrication des stratégies de marquages, IGP, AB, label rouge dont les objectifs peuvent quelque peu différer. Ils ont, cependant, en commun de permettre un dialogue pour parvenir à dégager des visions partagées et structurer l'action collective. Il apparaît que les marquages collectifs renvoient à des périmètres variables quant au caractère normalisant (dimension production et commerciale) et permettent la conservation d'une certaine diversité comme l'indique le répondant E3 *« Il y a une véritable structuration et la diversité reste malgré tout ».*

Notons enfin que l'intensité des quatre dimensions de l'objet frontière pourrait se renforcer avec la création d'une marque collective¹³ comme l'évoque le propos d'une des personnes interviewées.

« Je voulais créer un moment donné une marque collective pour initier une dynamique et comme avec notre IGP on a pu définir notre produit cela me semblait facile de lancer une Marque Collective (MC) sur la filière clémentine. Si on est dans quelque chose de bien défini comme l'IGP, c'était vraiment facile de faire une MC.... Le Consommateur Corse aurait pu se dire « ah c'est la clémentine Corse, ah c'est la marque... ». Cela aurait donné plus de visibilité, plus de force au produit. En réalité, il y a trop d'argent à faire et trop d'individualisme, donc cela n'a pas marché ! Qui dit MC dit travailler ensemble par groupe et comme on est en concurrence les uns avec les autres, qui dit collectif dit prix le même pour tout le monde... La marque collective clémentine Corse aurait signifié le même prix pour tout le monde et donc le même prix pour mon voisin concurrent... « Ah mais mon voisin il vend à 3€ comme moi alors, oui mais moi je préfère toucher 3 € et si mon voisin touche 2,80 € c'est mieux... C'est caricatural mais c'est un peu ce qui se passe » (E2).

Propos conclusifs

Discuter la place du marquage collectif comme objet frontière à travers l'étude du cas de la « Clémentine de Corse » est prometteur pour mieux comprendre les dynamiques de relations inter-organisationnelles. Les premiers résultats montrent que le marquage collectif IGP peut constituer un objet structurant qui permet le dialogue et la concentration des énergies ainsi que l'intégration de ceux qui peuvent se montrer réticents. Les premiers marqueurs du processus identifiables montrent que celui-ci est fragmenté et donne lieu à des ajustements constants. Il repose clairement sur la volonté de mettre en valeur le territoire et sa typicité, deux éléments qui en constituent le socle (cf. tableau 2). Il est en cela tout à la fois un projet stratégique (affronter collectivement la concurrence en faisant jouer la proximité géographique et non géographique au sens de Boschma, 2005) et un projet politique destiné à activer les ressources territoriales.

Les premiers résultats de l'étude de cas de la « Clémentine de Corse » montrent que la stratégie de labellisation IGP peut être la première étape à entreprendre dans le processus de construction d'une relation inter-organisationnelle durable. En effet, elle ouvre la voix au dialogue (abstraction qui facilite le dialogue entre les mondes), elle repose sur une certaine standardisation de l'information deux caractéristiques de l'objet frontière au sens de Star et Griesemer (1986). Afin, de pouvoir aborder et évaluer pleinement l'intérêt de cette première hypothèse (qualifier le marquage collectif IGP d'objet frontière) nous poursuivons nos

¹³ Une Marque collective (ex : Produit en Bretagne) permet de rassembler/fédérer l'ensemble des entreprises tout en les dotant d'une notoriété et d'une image communes dans l'esprit du consommateur (Dion et al., 2010).

investigations auprès de l'entière des acteurs du territoire dans le but de préciser notamment le statut des dimensions polyvalence et modularité.

Références bibliographiques

- Bardin L. (2013), *L'analyse de contenu*, 2e édition, Paris, PUF, 320 p.
- Becker H.S. (1982), *Art Worlds*. Berkeley, CA: University of California Press
- Boschma, R. (2005), Proximity and innovation. A critical assessment, *Regional Studies* 39: 1, pp. 61-74.
- Callon, M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique (1940/1948)*, 36, 169-208.
- Carroll, A.B.; Näsi, J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking: Themes From a Finnish Conference », *Business Ethics*, vol. 6, n°1, pp. 46-51.
- Chameroy F. (2013), Les effets du label sur la qualité perçue, les relations à la marque et le consentement à payer, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille.
- Charton-Vachet F., Lombart C. (2015), Nouvelle approche conceptuelle et opérationnelle du lien entre un individu et sa région : l'appartenance régionale, *RAM*, 30, 1, 52-80.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007), Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), pp. 179-215
- Dion D., Rémy E., Sitz L (2010), Le sentiment régional comme levier d'action marketing, *Décisions Marketing*, 58, Avril-Juin, 15-26.
- Dufeu, I. (2014), Valorisation des productions alimentaires ligériennes et réseaux d'acteurs (VALPARESO). *Rapport scientifique final*, ONIRIS, Nantes.
- El Abboubi M., Cornet A. (2010), L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management et Avenir*, 3, 33, 275-297.
- Foutrel S., Robert Demontrond P. (2015), Marquage Territorial : Une analyse par la cartographie cognitive appliquée au cas de "Produit en Bretagne", *14èmes JRNC*, 26-27 novemre, Angers
- Freeman R. (1994), The politics of stakelhoder theory, Some future directions, *Business Ethics Quartely*, 4, 409-421.
- Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (1982), *Marketing management: strategies and programs* (pp. 40-2). New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2001), *A framework for marketing management* (Vol. 2). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Larceneux F. (2004), Impacts des stratégies de labellisation sur le processus de décision des consommateurs : le cas du label biologique, *Actes du 20^{èmes} Congrès de l'AFM*, St Malo, Mai.
- Le Roy F., Torrès O. (2001), La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales, *Innovations*, 13, 43- 60

- Locke, J., & Lowe, A. (2007), A Biography: Fabrications in the Life of an ERP Package. *Organization*, 14(6), pp. 793-814.
- Mercier S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, vol. 33, n°3, pp. 142-156.
- Porter, M. E. (1980), Generic competitive strategies. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, 35-46.
- Rastoin, J. L. (2016), L'industrie et l'artisanat agro-alimentaires, fondements potentiels d'une stratégie responsable et durable à ancrage territorial. *Pour*, (1), 63-70.
- Robert-Demontrond P. (2009), Le label Kashner : perspectives sur la dynamique commerciale d'un système de traçabilité de produits sains, *Décisions Marketing*, 53, 19-29
- Star, S. L., Ruhleder, K. (1996), Steps toward an ecology of infrastructure: Design and access for large information spaces. *Information systems research*, 7(1), 111-134.
- Star, S. L., Griesemer, J. R. (1989), Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.
- Star, S. L. (2010), Ceci n'est pas un objet-frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 18-35.
- Sylvander B, Isla A, Wallet F. (2011), Under what conditions geographical indications protection schemes can be considered as public goods for sustainable development? In: Torre A, Traversac JB, eds. *Territorial governance, local development, rural areas and agrofood systems*. Heidelberg (Germany) : Physica Verlag.
- Tavoularis G., Recours F. et Hebel P. (2007), Perception de la qualité et des signes officiels de qualité dans le secteur alimentaire, *Cahier de Recherche, CRÉDOC*, n°236.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009), Revisiting the notion of Boundary Object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 3-25.
- Vuignier R. (2017), La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise, *Gestion et management public*, 3, 6 (1), pp. 59-75
- Wenger, E. (2000), "Communities of Practice and Social Learning Systems", *Organization*, 7(2): 225-246.
- White, R., & Bradshaw, M. (2004), Business in action: Framing and overflowing in the logistics of an Australian company. *Journal of Sociology*, 40 (1), pp. 5-20.