

Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires

Colette Fourcade, José Muchnik,
Roland Treillon

Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires

Colette Fourcade,
José Muchnik,
Roland Treillon

Éditions Quæ
c/o Inra, RD 10, 78026 Versailles Cedex

Collection *Update Sciences & Technologies*

Agricultures et paysanneries du monde.

Mondes en mouvement, politiques en transitions

Sous la direction de Bernard A. Wolfer

2010, 352 p.

Douleur animale, douleur humaine.

Données scientifiques, perspectives anthropologiques, questions éthiques

Jean-Luc Guichet

2010, 218 p.

Forests, Carbon Cycle and Climate Change

Les forêts, le cycle du carbone et le changement climatique

Denis Loustau

2010, 348 p.

Captage et stockage du CO₂.

Enjeux techniques et sociaux en France

Minh Ha-Duong, Naceur Chaabane, coordinateurs

2010, 164 p.

Les pêches côtières bretonnes.

Méthodes d'analyse et aménagement

Catherine Talidec, Jean Boncœur, Jean-Pierre Boude, coordinateurs

2010, 268 p.

Le temps des Syl. Techniques, vivres et territoires

José Muchnik, Christine de Sainte Marie, coordinateurs

2010, 324 p.

Table des matières

Préface	5
Introduction – Les enjeux de la réflexion : des Syal aux Cota ..	7
L'approche Syal : un champ de recherche étendu.....	7
Le concept Syal : un objet de recherche diversifié.....	11
Chapitre 1 – Syal et Cota : vers une démarche innovante	17
Retour sur le cadrage méthodologique	17
Le pilier théorique de la démarche	19
Le pilier pragmatique de la démarche	27
Conclusion.....	33
Chapitre 2 – Les Cota : des trajectoires organisationnelles	37
Le cadre de l'analyse	37
Quatre formes de Cota.....	41
Conclusion.....	58
Chapitre 3 – Les Cota : des stratégies de territorialisation originales	61
Démarche méthodologique des scénarios stratégiques.....	62
Trois scénarios stratégiques Cota.....	69
Construction des scénarios : un processus émergent.....	81
Conclusion.....	99
Chapitre 4 – Construire et coconstruire les Cota	101
Une démarche processuelle à dérouler	102
Des configurations organisationnelles à concevoir	105
Des stratégies de développement à coélaborer	111
Conclusion.....	117

Conclusion – Des Cota aux Syal : répondre à la turbulence de l’environnement ?	119
Apports théoriques : l’analyse des proximités.....	119
Apports pragmatiques : les stratégies de transformation.....	122
Références bibliographiques	131

Préface

Pourquoi une étude sur les coopérations territoriales (Cota) dans les secteurs agro-alimentaires ? Plusieurs raisons plaident pour une analyse approfondie de ce secteur productif et de son mode d'organisation. Elles tiennent à sa spécificité, celle de ses acteurs en particulier – des producteurs divers par la nature de leurs productions et leur puissance financière et technologique, des acheteurs de la grande distribution en situation oligopolistique, des clients finaux qui sont des consommateurs au sens premier –, et surtout à des coopérations historiques uniques au sein du système productif français. Cette spécificité ressortait des réponses à l'appel à projet sur les SPL (systèmes productifs locaux) lancé en 1998 et 1999 par la Datar. D'où la volonté de cette administration et du ministère de l'Agriculture de lancer une recherche pour déterminer des leviers d'action, en s'appuyant sur l'étude d'une quinzaine de cas concrets dont cet ouvrage constitue le prolongement et l'approfondissement.

Le travail d'analyse réalisé par Colette Fourcade, José Muchnik et Roland Treillon confirme que, par bien des aspects, les coopérations qui se nouent dans ce secteur ont des fondements singuliers qui justifient qu'elles ne soient pas traitées comme les coopérations industrielles sur lesquelles chercheurs et économistes se sont penchés depuis une trentaine d'années.

Ces coopérations, et c'est sur elles que se fondait notre intuition, sont déterminées dans une large mesure par la place particulière de la ressource physique, la terre, le sol, une ressource à la valeur affective et symbolique unique. Elle représente pour ces coopérations un atout, mais peut aussi être une faiblesse, puisque s'échapper du territoire, externaliser, délocaliser une partie de la chaîne de production, comme la pratique en est devenue courante dans tout autre secteur industriel, ne peut ici qu'exceptionnellement s'envisager et sur des segments courts. Faiblesse aussi, car l'enfermement à l'intérieur de frontières physiques, voire l'endogamie, peut constituer un frein à l'entrée dans le marché global.

Une autre particularité provient du rapport au corps des produits agroalimentaires. Ceux-ci ne sont pas des biens comme les autres. « *Les aliments ont toujours été une composante essentielle du processus de construction identitaire des individus et sociétés* », rappellent les auteurs en se référant à l'anthropologie alimentaire.

Très focalisé sur le rôle du territoire et sur ce que représente l'ancrage territorial pour les acteurs du secteur agroalimentaire, ce travail offre cependant des perspectives universelles d'analyse, applicables ailleurs. Car il nous ramène aux fondements, à l'essence même des districts (industriels) de ces organisations en réseau territorialisées, dont le modèle premier (après A. Marshall) est né en Italie de l'observation des organisations productives très éclatées, comme elles le sont dans le secteur agricole, entre de très nombreuses entreprises incitées à utiliser le territoire tel qu'il était, à tirer profit des compétences existantes, à valoriser jusqu'au bout le « capital fixe » hérité de l'histoire et à avancer sur des bases coopératives.

Approfondir les formes d'organisation du secteur agroalimentaire relève aussi d'une démarche économique stratégique. À un moment où l'uniformisation des goûts et des modes culturels pèse sur les comportements des consommateurs, comment préserver l'originalité, les savoir-faire de productions typées, et leur assurer une place dans un marché mondial en expansion mais de plus en plus normé ? Sans pour autant fermer la porte aux innovations.

Quel est l'apport de ce travail ? Des perspectives riches, de nombreux concepts et outils, des grilles d'analyse et des scénarios dont pourra se saisir l'acteur du système agroalimentaire, mais aussi l'acteur public, car si le territoire est toujours une variable majeure, le degré d'ancrage territorial ne revêt pas toujours dans ces organisations la même intensité. Il pèse différemment au départ des coopérations et dans leur développement. Les leviers d'action peuvent donc varier en fonction de l'acquis et de la réalité plus ou moins forte du territoire.

Cette étude traite d'une question suffisamment importante, tant du point de vue culturel qu'économique et social, pour que nous invitons ses auteurs à prolonger ce travail, sans rien perdre de la finesse et de la richesse de l'analyse théorique, afin d'en permettre une plus large appropriation par les acteurs intéressés à préserver le dynamisme et les potentiels de ce secteur. À côté de l'attention, et elle est justifiée, qui est aujourd'hui portée au secteur industriel et de la place qu'occupe la politique industrielle avec le lancement en ce moment même par le gouvernement d'états généraux de l'industrie, il importe que la spécificité du secteur agroalimentaire ne soit pas sous-estimée et les coopérations, éléments clés de sa compétitivité, reléguées au rang de simple recommandation convenue.

Paulette Pommier

Économiste

*Ancienne chargée de mission de la Datar
Membre du conseil scientifique du GIS-Syal*

Introduction

Les enjeux de la réflexion : des Syal aux Cota

Que recouvrent ces deux acronymes ? À quels domaines de recherche sont-ils rattachés ? Quels intérêts pragmatiques et théoriques peuvent en être attendus ?

L'objet de ces propos introductifs vise à apporter des éléments de réponse à ce questionnement. Nous nous attachons en premier lieu à délimiter le champ de recherche constitué par les Syal, systèmes agroalimentaires localisés, avant de nous focaliser sur un domaine que nous estimons constitutif de ce champ, les coopérations territorialisées en agroalimentaire, que nous nommons Cota.

L'approche Syal : un champ de recherche étendu

Une mise en perspective historique

Le concept de « système agroalimentaire localisé », Syal, a été utilisé pour la première fois en 1996 dans le cadre de l'évaluation de deux actions thématiques programmées (ATP) du Cirad, respectivement « Pilotage par l'aval des filières courtes agroalimentaires » (1989-1992) et « Conditions d'émergence et de fonctionnement des entreprises agroalimentaires rurales » (1992-1995). Ces recherches menées dans plusieurs pays d'Amérique latine et d'Afrique de l'Ouest s'intéressaient fondamentalement à deux objets d'étude. Le premier concernait la transformation des produits des agricultures familiales dans le but d'accroître les revenus des producteurs ; le second traitait de l'alimentation des populations urbaines à travers la mise en valeur de ressources locales. Dans le cadre de nouveaux enjeux socio-économiques, alimentaires et environnementaux, ces travaux de recherche ont contribué à la formalisation d'un cadre théorique orienté vers la construction d'un paradigme agroalimentaire de base territoriale visant à analyser et à comprendre l'organisation et le fonctionnement d'un ensemble d'activités productives, sociales, culturelles, qui « font système ».

Cinq éléments ont concouru à l'émergence du concept :

- le questionnement relatif à la « filière », qui, à la fois notion et métaphore, offre une vision relativement linéaire de l'organisation des activités agroalimentaires, mais par là même présente certaines limites pour la prise en compte des dynamiques territoriales ;
- le développement d'une « recherche-système » dans le domaine de la transformation des produits, faisant écho aux recherches sur les « *farming systems research* » (Collinson, 2000), qui ne traitaient d'ailleurs pas en général des systèmes de transformation des produits ;
- la prise en compte de « l'extrême aval » des filières (consommation, restauration), pour lequel les relations entre producteurs et consommateurs, les comportements de consommateurs et leur évolution, constituent un élément clé de cette approche ;
- la considération d'usages alternatifs des territoires ruraux (tourisme, loisirs, festivités...), qui débouche sur une articulation entre le concept de Syal et celui de « multifonctionnalité » des exploitations agricoles ;
- la référence au territoire en tant qu'élément central, considéré à la fois dans une perspective de géographie humaine comme espace construit socialement et d'un point de vue anthropologique comme référence identitaire et symbolique des hommes habitant cet espace.

Les Syal sont souvent fondés sur une combinaison d'activités territoriales : en ce sens, ils constituent un objet de recherche intégrateur. Son intérêt du point de vue heuristique réside dans la proposition d'un cadre théorique qui puisse justifier la « mise en système » d'analyses opérées le plus souvent de manière dissociée : production et consommation, dynamiques rurales et urbaines, stratégies des entreprises et dynamiques territoriales, connaissances tacites et codifiées, caractéristiques physico-chimiques des aliments et identités culturelles des consommateurs.

Le concept Syal a connu une diffusion croissante dans les milieux scientifiques du développement, particulièrement en Europe et en Amérique latine, tandis qu'aux États-Unis l'intérêt pour ces recherches commence à émerger. Le concept a été discuté, contesté, enrichi, à travers un processus que l'on peut définir à partir de cinq caractéristiques (Muchnik *et al.*, 2007) :

- la diversité des disciplines et cadres conceptuels mobilisés : économie, géographie, sociologie, anthropologie, agronomie... ;
- la variété des situations empiriques analysées, dans les pays du Nord et du Sud ;
- une évolution du concept, partant de la caractérisation d'une forme d'organisation et allant vers la prise en compte des processus qui construisent les liens entre territoire et alimentation ;
- l'affirmation d'une véritable démarche mettant en avant l'identification des ressources spécifiques engagées dans ces liens et l'analyse des formes d'action qui valorisent les produits agroalimentaires locaux ;
- des sollicitations institutionnelles croissantes concernant l'utilité du concept Syal en tant qu'outil d'orientation/action dans les processus d'innovation et de développement territorial.

Cet aspect multidimensionnel du concept Syal explique la variété des domaines d'analyse tant théoriques que pragmatiques s'y rattachant : nous sommes ainsi autorisés à considérer que s'ouvre un véritable champ d'investigation.

L'émergence d'un champ de recherche

Sans rechercher l'exhaustivité des domaines concernés par le champ Syal, on peut pointer trois domaines qui, successivement, mais actuellement conjointement, ont fait et font l'objet d'analyses spécifiques.

Les réseaux localisés d'entreprises agroalimentaires

Dans une première période, dans la mesure où les recherches portaient sur les concentrations spatiales des agro-industries rurales, mais aussi par des rapprochements sémantiques, le concept a pu être relié, voire assimilé dans certains cas, à celui des « systèmes productifs locaux » et plus récemment aux *clusters* (Porter, 1998). La métaphore *cluster* (mot qui désigne un bouquet de fleurs ou une grappe de fruits) nous renvoie à l'idée de concentration géographique. Or, au fur et à mesure que les recherches sur les Syal se sont développées, nous avons constaté que la « densité spatiale » n'était pas le seul élément déterminant, et que la diversité des Syal ne permettait pas de les assimiler à des *clusters*, perçus comme des grappes d'activités concentrées dans un espace limité. La « compétitivité » des Syal paraît ainsi non seulement fondée sur les économies externes liées à la densité des entreprises situées dans un lieu, mais aussi corrélativement déterminée par les spécificités territoriales des produits, les savoirs, les techniques, les hommes et leurs institutions.

La qualification territoriale des produits et le fait alimentaire

Si nous pouvons caractériser la première période de recherches rattachées au champ Syal par une « entrée » par les réseaux locaux d'entreprises, la deuxième se signale par la mise en avant d'une « entrée produit ». Le caractère territorial des Syal a été alors abordé à travers deux approches distinctes mais convergentes :

– à travers les processus de qualification territoriale des produits et les signes distinctifs de qualité qui associent les attributs des produits et les attributs des territoires dont ils sont issus (Ilbery *et al.*, 2005). Cette approche répond à une stratégie de compétitivité des Syal fondée sur la mise en valeur de la typicité ou de la spécificité territoriale du produit alimentaire. En Europe méditerranéenne, on a pu constater le développement considérable des produits d'appellation d'origine contrôlée (AOC), des indications de provenance géographiques protégées (IGP), mais aussi d'autres labels nationaux et régionaux de typicité alimentaire. Cette approche s'affirme en France depuis le début des années 1990 autour des questions de la qualité des produits agroalimentaires et de ses signes (Casabianca et Valceschini, 1996). La définition et la gestion de la qualité conduisent à réinvestir les formes d'action collective et de coordination s'affirmant à cette échelle, y compris dans leurs dimensions techniques et cognitives (Mutersbaugh *et al.*, 2005). L'évolution et la diversité de ces coordinations locales appellent à en préciser les formes en les articulant avec la transformation des dispositifs sectoriels, et surtout avec les dynamiques des territoires (Allaire et Sylvander, 1997). Les travaux du GIS-Syal¹ ont permis d'approfondir ces recherches, notamment avec des programmes

¹ Le GIS-Syal, groupement d'intérêt scientifique systèmes agroalimentaires localisés, a été créé en 2001 par six institutions : Inra, Cirad, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, université de Montpellier-I, SupAgro Montpellier, Agropolis International.

de recherche-action sur la qualification des produits dans les pays du Sud, comme le montrent les recherches sur les systèmes localisés de production de fromages au Pérou (Boucher, 2004) ou sur les systèmes de production de gari et d'huile de palme au Bénin (Fournier, 2002) ;

– à travers des recherches en anthropologie alimentaire centrées sur le « fait alimentaire ». Les aliments ont toujours été une composante essentielle dans les processus de construction identitaire des individus et des sociétés. Il s'agit des seuls biens de consommation qui « s'in-corporent » (s'introduisent dans le corps), générant alors des références identitaires spécifiques chez les consommateurs. Dans le contexte actuel, il n'est pas étonnant de voir s'accroître la demande d'aliments culturellement denses, qui symbolisent l'appartenance à un lieu, à une société, à une manière de manger, car, malgré la mobilité des hommes et la globalisation des enjeux socio-économiques, il faut toujours être et se sentir de quelque part pour agir et être reconnu. Nous devons alors tenir compte des processus d'acquisition des compétences des consommateurs pour apprécier la qualité des produits et les intégrer dans les évolutions culinaires. Le produit devient le support d'une reconnaissance sociale mutuelle entre producteurs et consommateurs, permettant ainsi de territorialiser des segments du marché. Ceci implique également de considérer dans notre approche l'évolution des « cuisines territoriales », car on ne mange pas des produits mais des mets, c'est-à-dire des associations de produits qui se combinent, donnant lieu à des « langages alimentaires », des cuisines, spécifiques. Nous avons alors intégré dans l'analyse des Syal les systèmes de restauration, leurs acteurs et leurs capacités d'innovation par rapport aux demandes des consommateurs et aux nouveaux enjeux sociaux, nutritionnels et environnementaux.

Syal et développement durable

Dans la période actuelle, les recherches sur la multifonctionnalité en agriculture et en agroalimentaire, c'est-à-dire la capacité de ce secteur à contribuer à la production d'un ensemble de biens publics dans une perspective de développement durable, se sont également articulées autour de la problématique des Syal. Les Syal sont censés permettre le maintien de la biodiversité en valorisant par la transformation des produits les spécificités des espèces vivantes (races locales, types de pâturage) ou en promouvant des techniques respectueuses de l'environnement. L'analyse des systèmes d'actions et des transformations structurelles qui animent les rapports d'un Syal au territoire se réalise alors en étudiant un nombre croissant de dimensions : au-delà des ressources physiques, les savoir-faire, les écosystèmes, la biodiversité et les pratiques qui les préservent deviennent ainsi un domaine de recherche et d'action important pour les Syal.

Les recherches sur les Syal ont donc produit des connaissances démontrant les caractéristiques des systèmes articulant filières et territoires. L'intérêt de ces recherches a fait naître des coopérations scientifiques internationales qui, en élargissant le champ d'observation, permettent des confrontations et des comparaisons qui contribuent à renouveler la réflexion sur les orientations des recherches. En tant qu'outil pour le développement territorial, le concept Syal peut contribuer à la création d'un cadre d'action propice pour l'activation de « l'intelligence territoriale », forme d'intelligence collective, fruit des interactions entre les divers acteurs territoriaux, public et privés, qui ne peut se réduire à l'addition d'un ensemble d'intelligences individuelles.

Plusieurs centaines de travaux se réfèrent aujourd'hui à ce concept, témoignant de son indéniable intérêt, mais présentant aussi une dispersion qui appelle à préciser les angles d'analyse spécifiques pour aborder l'étude des Syal (Muchnik *et al.*, 2007). Dans cet ouvrage, nous choisissons d'approcher la dynamique des Syal à travers l'étude des coopérations territorialisées en agroalimentaire, les Cota : nous espérons ainsi contribuer à la consolidation de ce champ de recherche.

Le concept Syal : un objet de recherche diversifié

Le renforcement du champ de recherche Syal exige l'approfondissement des analyses, mais surtout l'affinement d'un véritable objet de recherche, car le Syal reste encore un concept en construction. En nous situant dans cette perspective, nous soulignons en premier lieu la particularité des Syal, avant d'estimer la transversalité du concept Syal.

La particularité des Syal

L'objet de recherche Syal est à replacer dans le vaste champ de réflexion qui s'intéresse aux relations complexes articulant dimension industrielle et dimension spatiale à l'intérieur des systèmes productifs. La proposition de recherche fondant la démarche Syal pose que les systèmes productifs localisés œuvrant dans les activités agroalimentaires présentent des particularités. En effet, le monde rattaché à ces activités a offert dans le passé et suscite actuellement nombre de démarches et d'initiatives dans lesquelles collaboration ou coopération, conjuguées à la territorialisation, apparaissent comme des valeurs porteuses d'un déterminisme fort. D'un côté, les expériences de coopération sont nombreuses (groupements de producteurs, syndicats, coopératives, Sica : sociétés d'intérêt collectif agricole...) ; de l'autre, l'accès aux ressources agricoles impose un ancrage territorial obligé. La particularité des Syal telle que formulée dans notre proposition de recherche est issue d'un positionnement face à deux enjeux.

Le premier s'inscrit dans la prise en compte d'un *environnement spécifique*. Les Syal sont confrontés à une double contrainte, organisationnelle et structurelle. Du point de vue *organisationnel*, des contraintes en amont existent, liées aux exigences en matière de développement durable : les attentes des consommateurs et les pressions sociales vont amener les acteurs concernés à modifier leurs pratiques pour asseoir les bases d'un développement plus durable et promouvoir les conditions d'un ajustement à un environnement réglementaire modifié. D'autre part, la mise en œuvre d'une politique de décentralisation va donner aux régions la capacité d'expérimenter de nouveaux schémas d'enseignement et de développement industriel.

Mais simultanément, l'aval des filières agroalimentaires exerce une forte influence sous la forme de la prégnance de la grande distribution, qui tend à faire peser sur son amont des exigences accrues en matière de normes de qualité, de traçabilité et de contraintes logistiques.

Du point de vue *structurel*, une triple contrainte s'exerce sur les Syal : la réforme de la Pac va obliger l'agriculture à réviser de manière drastique ses modes de production et de mise en marché ; de plus, l'élargissement de l'Europe va aboutir à un déplacement et à un rééquilibrage des bassins de production ; enfin, les relations avec les pays du Sud et les négociations OMC sont susceptibles d'amener une révision des systèmes d'aide existants.

Le second enjeu réside dans la *construction de systèmes spécifiés* : face aux turbulences de l'environnement, les Syal apparaissent constituer des « laboratoires » au sein desquels se développeraient de nouveaux modes de solidarité entre acteurs, et d'où émergeraient de nouvelles formes de comportements collectifs. En effet, il semblerait que les modalités de coopération « classiques » (groupements de producteurs fondés essentiellement sur une logique d'offre) s'essouffent quelque peu. Symétriquement, la réputation qui fonde les démarches AOC constitue un bien commun à l'ensemble des producteurs impliqués. Mais le nécessaire maintien de cette réputation se heurte aux limites des modalités de coordination et de gouvernance (Torre, 2002). Les exemples récents de « sorties » d'AOC illustrent ces difficultés.

D'où l'exigence de comportements innovants adressée aux activités agroalimentaires : comment faire émerger de nouvelles configurations mettant en œuvre des formes originales de collaboration et développant de nouvelles dynamiques de coopération ?

Le concept Syal s'inscrit dans cette perspective de recherche en s'intéressant à la valorisation de la dimension locale, combinée avec des facteurs comportementaux. On peut ainsi formuler quatre questions pour encadrer la réflexion :

- potentialités locales et intelligence collective : si la performance d'un territoire est liée à sa capacité à mobiliser l'intelligence collective, à faire en sorte que tous les partenaires implantés en son sein travaillent efficacement ensemble, quelles sont les modalités et les champs d'action qui permettent de concrétiser cet enjeu ?
- potentialités locales et pédagogie collective : les nouvelles formes de coopération peuvent-elles constituer autant de facteurs de pédagogie collective et/ou de partage d'expériences, et si oui sous quelles conditions ?
- potentialités locales et solidarité : « *Si l'espace technique, celui des opérations et des échanges marchands ordinaires, s'accommode de vastes maillages, l'espace de l'organisation et de l'innovation redonne aux territoires de proximité, aux unités sociales des villes et des régions, les chances d'un nouvel essor* » (Veltz, 1994) ;
- potentialités locales et équilibre social : la valorisation de ces potentialités peut-elle effectivement conduire à une distribution plus équilibrée des patrimoines, des ressources et des populations ?

Les deux premières interrogations suscitent des réflexions sur les modalités d'émergence d'un apprentissage organisationnel localisé. Les deux dernières questions introduisent la dimension de proximité spatiale comme instrument de dynamique et d'équilibre des systèmes productifs.

Le concept Syal permettrait ainsi l'analyse et la compréhension des organisations productives dans les activités agroalimentaires. Mais, à travers la problématique des coopérations localisées interentreprises, la question des moyens d'évaluation des effets des politiques peut être abordée : il s'ensuit la possibilité d'encourager et de soutenir la mise en œuvre de nouvelles modalités de coopération. Outil d'analyse, le concept Syal apparaît ainsi apte à offrir une dimension opérationnelle.

La transversalité des Syal

Notre propos ne vise pas à doter le concept Syal du caractère d'universalité, loin de là ! Mais il est intéressant de souligner la double perspective d'analyse que l'approche Syal peut contribuer à enrichir.

En ce qui concerne l'analyse des organisations, les Syal apparaissent comme « *des organisations de production et services (unités de production agricole, entreprises agroalimentaires, commerciales, de service, restauration) associées de par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les hommes, leurs institutions, leur savoir-faire, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée* » (Cirad-Sar, 1996). En ce sens, le concept semble efficace pour l'analyse d'ensembles regroupant des petites, voire très petites entreprises (sans exclure toutefois des unités de plus grande dimension), offrant des productions agricoles et agroalimentaires et situées dans un espace géographique délimité. Le concept a émergé dans un premier temps à partir d'études de terrain fondées sur une démarche inductive d'abord menée, comme nous l'avons mentionné, dans les pays dits « du Sud ».

Mais un second volet est à considérer : l'analyse des Syal permet une approche efficace des stratégies de développement. Les Syal sont perçus en tant que « *modèles de développement agroalimentaires fondés sur la mise en valeur des ressources locales, plus respectueux de l'environnement, plus attentifs à la diversité et à la qualité de produits agricoles et alimentaires, plus soucieux de dynamiques locales de développement et de nouveaux enjeux du monde rural* » (Muchnik, 2006).

L'approche stratégique concerne en premier lieu le développement local : la définition reprise ci-dessus y réfère plus précisément. Mais, plus loin, la dimension stratégique du concept Syal offre une ouverture sur l'analyse des stratégies collectives menées par des entreprises engagées dans une coopération fondée sur un objectif déterminé, à un niveau spatial délimité.

La notion de transversalité du concept Syal renvoie ainsi à divers champs d'application pour l'investigation desquels il constitue un outil d'analyse pertinent. Ainsi l'exploration de systèmes ou de réseaux localisés de PME, l'appréciation de dynamiques et de stratégies de développement local, la définition et la mise en œuvre de stratégies collectives de PME peuvent être traitées à l'aune de ce concept. L'élément transversal de focalisation entre ces trois domaines réside dans les activités concernées : celles liées à l'agriculture et à l'agroalimentaire.

Cette dimension de transversalité a sans nul doute contribué à l'enrichissement notable de la littérature relevant de l'approche Syal au cours de l'actuelle décennie. Les contributions se recommandant de cette thématique pénètrent des sujets de recherche de plus en plus diversifiés. Ainsi, la question de la spécificité et de la spécification des produits, incluant ceux liés au terroir (Casabianca *et al.*, 2005), est traitée par certains auteurs dans la lignée de l'approche Syal. La même perspective est retenue dans des travaux explorant la problématique du développement, voire de la survie des territoires ruraux (Torre et Filippi, 2005), dépassant d'ailleurs les seules activités liées à l'agroalimentaire.

L'expression « systèmes agroalimentaires localisés » (Muchnik *et al.*, 2007) tendrait ainsi à apparaître comme un terme « ombrelle », couvrant un champ de recherche étendu et traitant d'un objet de recherche diversifié, car non encore véritablement stabilisé. Le domaine des Syal ouvre un champ de recherche à triple entrée :

- par les entreprises, dans l'optique de réseaux localisés d'entreprises agroalimentaires (Requier-Desjardins *et al.*, 2003) ;
- par les produits, en ciblant la qualification territoriale (Allaire et Sylvander, 1997) ;

– par les ressources, en intégrant les exigences liées au souci de développement durable (Muchnik, 2009).

Ce vaste champ d’investigation permet de faire émerger un objet de recherche à double profil :

- en tant qu’outil d’analyse d’organisations productives des activités agroalimentaires ;
- en tant que levier de stratégies de développement localisé.

Il importe donc de préciser le positionnement de notre apport du double point de vue du prisme d’entrée dans le champ et de la prise en compte de l’objet de recherche.

En nous fondant sur la proposition initiale de la recherche Syal, à savoir la particularité des systèmes productifs localisés de l’agroalimentaire, nous nous intéressons ici aux *Cota, coopérations territorialisées en agroalimentaire*. Nous choisissons comme clé d’entrée dans le champ la dimension entreprise, en traitant des collaborations mises en place par des PME œuvrant dans des activités agroalimentaires pour s’adapter aux changements environnementaux. Dans cette perspective, notre objet de recherche prend la forme d’un outil d’analyse de ces formes organisationnelles, mais s’intéresse simultanément à la manière dont ces Cota peuvent constituer un appui stratégique à la mise en œuvre d’expériences variées de développement territorialisé. Nous mobilisons ainsi dans notre démarche la double facette de l’objet de recherche Syal.

Les Cota pourraient être définies comme des constructions interorganisationnelles ancrées territorialement. Elles regroupent principalement des ensembles de PME œuvrant dans des activités agroalimentaires, dans un objectif de définition de stratégies collectives novatrices visant un positionnement concurrentiel.

La problématique de cet ouvrage vise à analyser des formes originales de coopérations territorialisées en se fondant sur la démarche Cota, dans la perspective de contribuer à renforcer l’objet de recherche Syal.

L’approche Cota s’insère donc dans le cadre général de la démarche Syal, elle n’en constitue qu’une dimension, en poursuivant un double objectif :

- dans une optique théorique, contribuer à l’enrichissement du concept Syal ;
- dans une perspective pragmatique, affirmer la démarche Syal en approfondissant la connaissance des coopérations territorialisées.

Nous justifions ainsi notre cheminement, qui s’inscrit dans le champ large des Syal, en choisissant de réduire le focus sur l’objet Cota. À cet effet, nous adosserons notre propos à une étude menée en France sur une quinzaine de cas de Cota.

La présentation des apports et des résultats est ordonnée selon une progression retracée dans la figure 0.1 à travers quatre chapitres. Le point de départ s’appuie sur la proposition initiale de recherche posant que les systèmes productifs localisés des activités agroalimentaires présentent des particularités.

Le **chapitre premier** s’attache à démontrer le caractère novateur de la démarche poursuivie, du champ large des Syal à l’apport des Cota. La question centrale de recherche ouvre deux voies de réflexion, cherchant ainsi à répondre au double objectif que nous nous sommes fixé.

La première voie est d’essence théorique : quel adossement théorique retenir pour préciser l’objet de recherche Syal ? Deux courants sont mobilisés : le premier réfère, très logiquement, à l’abondante littérature traitant des systèmes productifs localisés, au croisement des domaines de l’économie industrielle et de l’économie spatiale. Le second relève de l’approche par les stratégies collectives, qui se rattache au champ du management stratégique.

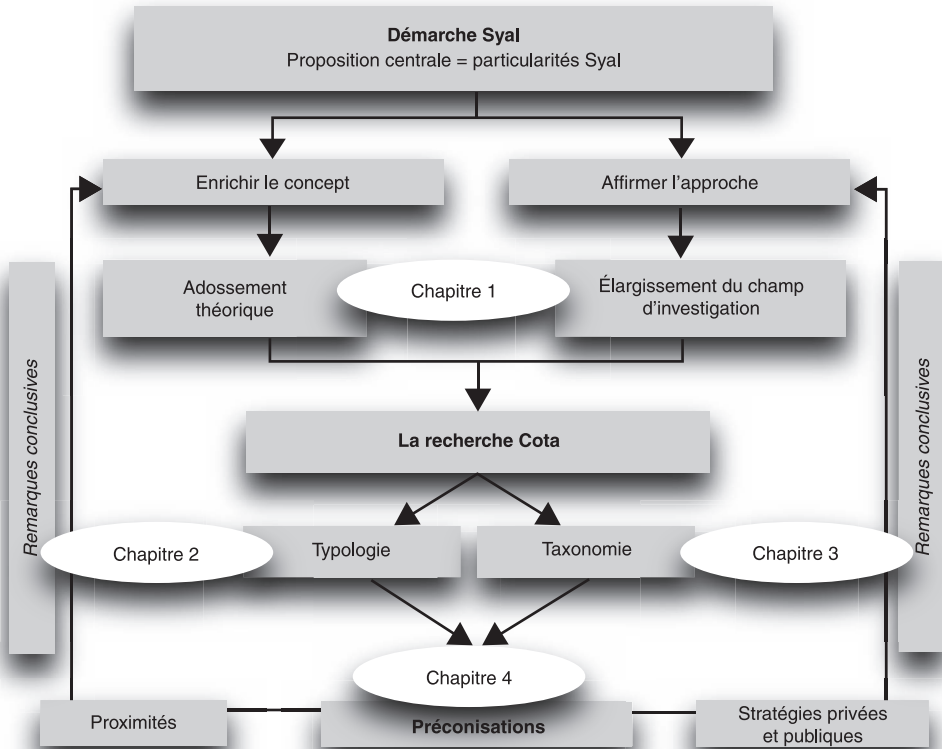


Figure 0.1. Progression de l'ouvrage.

La seconde voie s'applique à présenter la méthodologie de l'étude de terrain : la difficulté majeure de l'approche a résidé dans le ciblage et le choix d'expériences de coopérations localisées, Cota, susceptibles de se rattacher à l'objet Syal.

Ce premier chapitre délimite ainsi le cadre notre démarche. Les deuxième et troisième chapitres s'attachent à la présentation et à la valorisation des résultats de la recherche menée en France sur les Cota, en proposant deux ensembles de réponses à la question de recherche.

Le **chapitre deux** offre une typologie des expériences Cota en analysant les trajectoires suivies. L'axe de structuration concerne ici les aspects organisationnels en recherchant les nouvelles formes de coopération mises en œuvre.

Le **chapitre trois** présente une taxonomie des Cota, en s'efforçant de dégager des scénarios de stratégies collectives. Cette approche met l'accent sur la place de la variable territoriale dans la structuration et la dynamique tirées de l'analyse des expériences étudiées sur le terrain.

Le **chapitre quatre** concerne le volet pragmatique de la démarche : quels apports peut-on en retirer pour l'action ? Quelles organisations méritent d'être soutenues ? Quelles stratégies convient-il de mettre en œuvre ? Peut-on dégager des trajectoires satisfaisantes ? La double présentation typologique et taxonomique offre des éléments

de réponse tant pour les aspects stratégiques des entreprises individualisées, parties prenantes d'une stratégie de coopération, que pour l'action publique, aux différents niveaux de responsabilités.

La **conclusion** devra ouvrir une double perspective : la première répond à l'objectif d'enrichissement du concept Syal à la lumière de l'approche en termes de proximités mobilisées dans les analyses des Cota. Une seconde voie vise à satisfaire l'objectif d'affirmer l'approche Syal en exploitant les résultats de la recherche Cota dans une optique de réflexion stratégique. On opère ainsi un bouclage de retour en mobilisant les apports retirés de l'étude des Cota dans un objectif de renforcement de l'objet de recherche Syal.

Chapitre 1

Syal et Cota : vers une démarche innovante

La proposition fondatrice de la démarche Syal énonce, nous l'avons dit en introduction, que les systèmes productifs localisés œuvrant dans les activités agroalimentaires présentent des particularités. La justification de cette proposition doit être simultanément étayée par un adossement théorique robuste et appuyée sur une confrontation pragmatique au terrain.

C'est la raison pour laquelle le lancement d'une étude sur les systèmes de production agroalimentaires localisés a été décidé par le ministère de l'Agriculture, Maapar-DPEI¹ et Datar², qui avait lancé dès 1998 un appel à projet sur les systèmes productifs locaux (Datar, 2001 ; Pommier, 2002). La coordination scientifique et la réalisation de cette étude ont été confiées au GIS-Syal (Fourcade *et al.*, 2005).

S'attachant à l'analyse d'expériences Cota, coopérations localisées entre entreprises de l'agroalimentaire étudiées en France, cette recherche s'inscrit dans la perspective de la démarche Syal.

Ce chapitre s'intéresse aux deux piliers qui fondent notre approche en traitant d'une part des référents théoriques, d'autre part du protocole de l'étude pragmatique. Mais il nous appartient de préciser dans un premier temps le cadre méthodologique retenu.

Retour sur le cadrage méthodologique

À partir de la proposition fondatrice et des interrogations déterminant le cadre de notre réflexion, la problématique de la recherche menée en France peut s'énoncer dans les termes suivants : *quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider*

¹ Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales, direction des politiques économique et internationale.

² Datar : Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale ; actuellement Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale.

les entreprises des filières agroalimentaires à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?

Avant de rechercher les référentiels théoriques susceptibles de nourrir notre réflexion sur le concept Syal, il convient de préciser le positionnement même de notre recherche, ce que certains auteurs nomment le pôle de recherche (De Bruyne *et al.*, 1974).

Notre propos vise l'analyse de coopérations interentreprises : la théorie des organisations apparaît offrir un cadre de référence pertinent. Or, selon Girod-Séville et Perret (1999), ce courant théorique s'inspire essentiellement de trois paradigmes épistémologiques qui tendent à analyser le lien entre la réalité perçue et la connaissance scientifique qui en est retirée : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Il ne s'agit pas ici de s'engager dans une discussion épistémologique poussée. Rappelons seulement que « dans l'approche positiviste, le but du chercheur va résider dans la requête de chaînes de causalités, dans l'interprétativisme, l'objectif du chercheur va être de comprendre le sens que donnent les acteurs à leur réalité, et dans le constructivisme, il va participer activement à la construction de cette réalité, en lui proférant un sens » (Gundolf, 2006).

Notre recherche se positionne parmi les approches interprétativistes. Si, comme dans la posture constructiviste, la réalité dépend de la perception de l'observateur, d'où il découle que la nature de la connaissance apparaît subjective et contextuelle, on ne peut considérer que nous ayons eu une influence sur les terrains analysés. En ce sens, l'approche constructiviste ne correspond pas à notre démarche. D'où notre choix d'un positionnement interprétativiste.

Le mode de raisonnement doit également faire l'objet d'un choix justifié. Deux logiques, inductive et déductive, portent les modes de raisonnement. Le schéma bien connu de Chalmers (1987), repris par Charreire et Durieux (1999), résume les relations entre faits et concepts (figure 1.1).

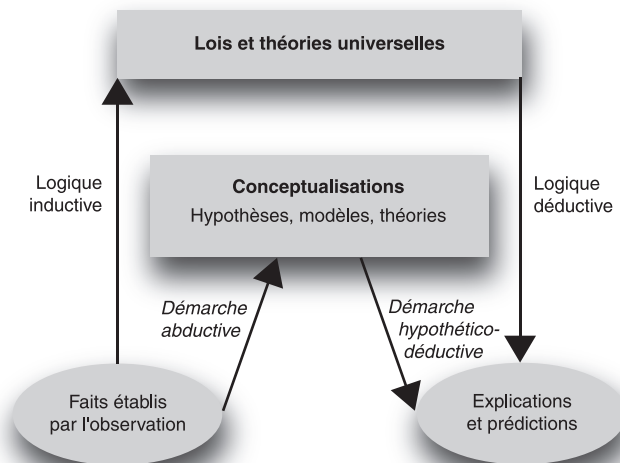


Figure 1.1. Modes de raisonnement.

Source : d'après Charreire et Durieux (1999), adapté de Chalmers (1987).

Notre problématique suggère le choix d'une approche abductive, notion largement mobilisée par les auteurs en sciences de gestion dans les recherches qualitatives. Koenig (1996, cité par David, 2008) pose que « *l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Cette logique devrait nous permettre, à partir des expériences de terrain observées, de proposer des représentations conceptualisées. Nous posons comme objectif la présentation de « *résultats incorporables comme conjecture possible, sous condition de contexte et à un niveau de généralité non spécifié* » (David, 2008).

Dans la mesure où le propos vise le mode exploratoire, la méthodologie retenue sera de type qualitatif.

Le positionnement de la démarche générale Syal ayant été rapidement cadré, il convient de s'intéresser aux deux « piliers » de la recherche menée sur les expériences françaises.

Le pilier théorique de la démarche

L'énoncé de la problématique suggère deux corpus référentiels : l'interrogation sur les modalités de coopération tend à faire appel au domaine abordé par les *stratégies collectives*, qui se rattache plus généralement au management stratégique.

La référence aux coopérations interentreprises situées dans un territoire donné ouvre très logiquement sur la littérature des *systèmes productifs localisés* ; les nombreux travaux consacrés à ce thème croisent les approches en économie industrielle et en économie spatiale autour du concept fédérateur de la proximité.

L'originalité de la démarche réside dans la rencontre entre ces deux champs de recherche, management stratégique et économie de la proximité. En ce sens, la démarche Syal comporte en elle-même un caractère innovant.

L'apport des stratégies collectives

La théorie des stratégies collectives vise à fournir un cadre d'analyse des stratégies de collaboration qu'une entreprise peut mettre en œuvre avec des entreprises partenaires, y compris des concurrents. L'article fondateur de cette approche est dû à Astley et Fombrun (1983), qui analysent la question des relations entre l'organisation et son environnement en mobilisant une approche par « l'écologie humaine »³. Le concept de stratégie collective proposé par les auteurs décrit « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* » (Astley et Fombrun, 1983). Aux dires des auteurs, il s'agit d'une adaptation communautaire qui peut se décliner selon deux formes : l'adaptation « commensale », qui s'opère entre membres similaires, adressant des demandes similaires à leur environnement. Le « commensalisme » (Hawley, 1950, cité par Yami, 2006) renvoie à des situations de concurrence, mais aussi de coopération. Le second type d'adaptation communautaire est de forme « symbiotique » : ce cas concerne une relation entre organismes différents, qui peuvent créer entre eux des

³ L'écologie humaine opère une démarche par analogie en appliquant l'analyse des phénomènes biologiques aux phénomènes sociaux. Plus particulièrement, un parallèle analytique est opéré entre la « *réponse collective des organismes à leur environnement dans les communautés végétales et animales* » et les modes collectifs d'adaptation de communautés humaines à leur environnement (Yami, 2006).

liens d'interdépendance en adressant des demandes différentes à leur environnement. L'interdépendance peut être directe ou indirecte.

La démarche analogique opérée vis-à-vis de l'analyse stratégique conduit à mettre l'accent sur le manque d'un niveau d'analyse en planification stratégique. En effet, il existe deux niveaux d'approche : la *business strategy*, qui considère l'adaptation de l'entreprise à ses environnements de proximité, et la *corporate strategy*, qui s'intéresse aux changements de structure dans une perspective longue. Mais la turbulence de l'environnement (Emery et Trist, 1965) peut poser des limites à ces formes stratégiques opérées à un niveau individuel. D'où l'intérêt de prendre en considération une stratégie collective perçue comme « *une réponse systémique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement interorganisationnel* » (Yami, 2006).

Astley et Fombrun proposent quatre formes de stratégies collectives à partir du croisement entre deux axes de référence (tableau 1.1). Le premier traduit les types d'associations : commensal ou symbiotique, ce qui a été traduit en termes d'entreprises respectivement par concurrence et non-concurrence. Le second axe renvoie aux formes d'associations : directes (notamment par contrats) et indirectes (relations informelles ou réticulaires). Les quatre stratégies sont ainsi caractérisées :

- *stratégie agglomérée*. Il s'agit d'une association indirecte entre entreprises concurrentes : des organisations similaires, donc concurrentes, forment un ensemble de par leur dépendance vis-à-vis de ressources communes. Elles ne sont pas directement associées pour mener des actions ;
- *stratégie confédérée*. Ici, des entreprises concurrentes vont tisser des rapports de partenariat : des organisations similaires (concurrentes) s'associent directement les unes avec les autres pour mener des actions communes, voire pour fonder des alliances ;
- *stratégie conjuguée*. Des entreprises non directement concurrentes vont conclure des partenariats : il s'agit d'organisations d'espèces différentes, qui vont entrer en interaction les unes avec les autres pour obtenir une meilleure performance à partir de leur complémentarité fonctionnelle. Le cas de partenariats instaurés à l'intérieur d'une filière ou celui de relations intersectorielles appartiennent à cette forme de stratégie collective ;
- *stratégie organique*. Des organisations différentes sont interdépendantes les unes des autres, même si elles n'interagissent pas directement. Elles sont en quelque sorte contraintes par le système dans lequel elles évoluent. Ainsi, des entreprises différentes qui partagent une même ressource vont trouver intérêt à promouvoir cette ressource.

Tableau 1.1. Les formes de stratégies collectives.

		Type d'association	
		Concurrence	Non-concurrence
Forme d'association	Directe	<i>Confédérée</i>	<i>Conjuguée</i>
	Indirecte	<i>Agglomérée</i>	<i>Organique</i>

On trouve dans les stratégies collectives *confédérée* et *agglomérée* la notion de relations horizontales, qui renvoient à la concurrence entre entreprises en situation de substituable en matière d'offre (Gueguen *et al.*, 2004). En revanche, les stratégies collectives en situation de non-concurrence se fondent sur des relations verticales, traduisant une

complémentarité entre entreprises au sein d'une filière : c'est le cas des stratégies *conjuguées*. Un autre cas est celui de la forme *organique*, qui donne lieu à des relations transversales entre firmes en situation « *d'additivité annexe* » (Gueguen *et al.*, 2004).

On peut discuter le choix des expressions de concurrence/non-concurrence, se substituant aux termes initiaux de commensalisme/symbiotique. Le terme « commensal » suggère des associations fondées sur une mise en commun de moyens ou de ressources, alors que « symbiotique » renvoie à un niveau de mutualisation. Cette distinction apparaîtra éclairante pour la compréhension de certaines expériences de coopération analysées dans l'étude Cota.

L'adossement théorique aux stratégies d'alliance nous fournit un cadre référentiel pour comprendre les formes multiples et complexes d'association et de coopération entre organisations. Toutefois, la dimension territoriale n'est pas mobilisée dans ces approches. Il convient donc de s'intéresser à un second champ théorique : l'approche par les systèmes productifs localisés, SPL.

L'appui sur le concept SPL

Le concept de SPL permet de regrouper les différents modes de coordination entre des formes variables d'organisations industrielles *situées* (au sens fort d'Orléan, 1994) sur un territoire donné. Mais il faut bien dire qu'il a été très (trop ?) souvent utilisé. « Clusters, SPL et autres districts... »⁴ : cette formulation un peu cavalière suggère la nécessité d'opérer un cadrage conceptuel. En effet, la densité de la littérature consacrée à l'analyse des synergies retirées de la proximité entre firmes, et tout particulièrement entre petites firmes, a conduit à proposer nombre de concepts relatifs à différentes formes de production spatialisées. Pour surmonter les « *incertitudes sémantiques* » (Carluer, 1999), il nous appartient d'entrer dans cette diversité conceptuelle pour tenter ensuite un essai de synthèse autour du concept SPL.⁵

De la diversité conceptuelle...

Trois formes d'organisation productives territorialisées sont à considérer : « district industriel », « technopole » et « milieu innovateur ». Selon Carluer (1999), il est possible de cristalliser la distinction entre ces trois concepts autour de la double notion de *milieu*, entendu comme ensemble de facteurs historico-socioculturels, qui se sont sédimentés dans la communauté et les institutions locales (Garofoli, 1992), et de *réseau territorial* en tant que « *a closed set of selected and explicit linkages, with preferential partners in a firm's space of complementary assets and market relationship, having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty* »⁶ (Camagni, 1991).

⁴ Cette expression est extraite du titre d'un rapport à la Commission européenne, DG Emploi, dans le cadre d'un engagement local pour l'emploi (Soulard et Regazzola, 2004).

⁵ Cette présentation s'inspire largement d'une section de la communication présentée au 7^e CIFEPME (Fourcade et Michkevitch, 2004).

⁶ « ... un ensemble fermé de liens sélectionnés et explicites, avec des partenaires préférentiels, dans l'espace des actifs complémentaires et des relations de marché de l'entreprise, avec pour objectif principal de réduire l'incertitude statique et dynamique. »

Repris du concept marshallien, le *district industriel* a été remis à l'honneur dans la décennie 1980 par les travaux consacrés à la « troisième Italie »⁷, qui ont constitué une avancée conceptuelle remarquable. Défini comme une « *entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (Becattini, 1992), le district « italien » est caractérisé par des dimensions spécifiques. Cette spécificité concerne d'abord l'organisation productive, fondée sur les petites et très petites entreprises, spécialisées sur une filière de produit, reliées par une interdépendance organique. Cette forme organisationnelle commande la spécialisation flexible, telle que développée par Piore et Sabel (1989). Mais cette capacité productive, source de fort avantage concurrentiel, n'existe que parce que fondée sur un système de valeurs sociales et sociétales ancrées localement : la flexibilité sociale porte la flexibilité productive.

Le deuxième concept de référence est celui de la *technopole* : l'aventure technopolitaine débute dans les années 1960, mais c'est à partir de la décennie suivante que la Silicon Valley aux États-Unis ou Sophia-Antipolis et Meylan en France se font connaître. Les technopoles sont constituées par « *un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production de biens et de services* » (Callon, 1991). Une distinction doit d'ailleurs être opérée entre technopole, ville aux compétences technologiques élevées, et technopôle, pôle technique seul (Brunet *et al.*, 1988).

Proches du concept technopolitain, les districts technologiques peuvent être considérés comme une métamorphose moderne des districts industriels : ils en conservent les caractéristiques majeures mais, d'une part, l'organisation productive repose sur des processus impliquant des ruptures technologiques, et non des savoir-faire accumulés et, d'autre part, les valeurs fondatrices des réseaux d'acteurs sont de type professionnel plutôt que familial. Un trait commun entre les technopoles et les districts technologiques réside dans la localisation urbaine.

Développé par les travaux du Gremi⁸, le concept de *milieu innovateur* désigne un « *ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation, et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources* » (Maillat *et al.*, 1993).

Un survol rapide de ces trois formes d'organisations spatialisées des activités productives laisse apparaître trois caractéristiques transversales :

– une dimension d'ancrage localisé des entreprises. Elle émerge dans les trois concepts, avec des degrés différents d'ouverture de la dimension territoriale : le district industriel serait plus « fermé », le milieu innovateur plus « ouvert ». Cette remarque ne préjuge en rien de la capacité d'étendre l'espace des transactions du système. Les districts industriels attirent l'attention tant par leurs performances à l'exportation que par leur capacité à endogénéiser des innovations technologiques ou organisationnelles extérieures ;

⁷ Par différenciation d'avec l'Italie du Nord, industrialisée (symbolisée par Fiat), et l'Italie du Sud, région périphérique sous-développée. La troisième Italie, aussi appelée « Italie du Centre », tire cette dénomination de sa situation géographique.

⁸ Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs.

- des logiques d'action similaires. Elles sous-tendent les comportements des acteurs et structurent leurs relations. La *logique d'organisation* s'exprime à travers la capacité à coopérer, couplée avec des comportements concurrentiels. On retrouve ici la notion de coopération : des entreprises en situation de rivalité sur les mêmes marchés coopèrent, par exemple pour accéder à l'innovation ou pour la conquête de nouvelles positions à l'exportation. Une seconde logique, la *logique de l'apprentissage*, traduit la capacité des acteurs à modifier leurs comportements face aux changements internes et environnementaux. Ici encore, divers degrés d'aptitude apparaissent selon les systèmes ;
- une constante de dynamique. District, technopole, milieu, apparaissent comme lieux de processus d'adaptation, de transformation et d'évolution permanents, quand bien même les modalités d'expression de ces processus traduisent des différences, voire des divergences. Des dynamiques de développement diversifiées sont dès lors concevables et constatées.

À partir de ces trois caractéristiques communes, et en s'appuyant simultanément sur des éléments de différenciation, il est possible d'opérer une spécification de chacune de ces catégories. On aboutit ainsi à la construction d'« idéaux-types », dont on doit alors souligner les limites quant aux possibilités de reproduction et de transfert. C'est la raison pour laquelle nous préférons tenter un essai de synthèse autour du concept de système productif localisé.

... à un essai de synthèse

Nous venons d'évoquer quelques formes similaires d'organisations industrielles localisées renvoyant à des problématiques caractérisées par une certaine plasticité théorique (Courlet, 2001) ; il convient de surmonter cette diversité pour proposer des éléments de synthèse à travers le concept de SPL, système productif localisé.

Un concept générique

Ce n'est pas un terme nouveau, et il peut même apparaître comme dépassé, car il a été très souvent utilisé, soit de manière trop restrictive (SPL = district), soit pour qualifier des réalités de productions localisées considérées comme « exemplaires » (SPL-Datar). Nous considérons, pour notre part, qu'il offre, par son caractère général, la capacité de recouvrir des catégories diverses, tant conceptuelles que pragmatiques.

On peut le définir comme (Courlet, 2001) « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, interfaces...) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte... Les rapports entre les unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main-d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance ; le SPL n'est sans doute pas un concept stabilisé...* ».

Trois éléments apparaissent caractéristiques dans cette définition, quelle que soit la forme de l'organisation, industrielle ou spatiale. On en ajoutera un quatrième, permettant de préciser le concept :

- les *économies externes* et effets externes⁹ sont liés à la proximité entre acteurs. Celle-ci ne peut être limitée à la seule dimension géographique : ce n'est pas parce que

⁹ Alfred Marshall opère une distinction entre économies externes, qui sont mesurables, quantifiables en termes d'activité et de résultats pour les entreprises, et effets externes, d'ordre plus qualitatif.

la proximité physique existe que des relations s'établissent. Dans un SPL, la densité des relations entre entreprises permet des économies d'agglomération. D'autre part, la densité institutionnelle détermine des relations structurantes entre acteurs du territoire appartenant à des sphères différentes (entreprises, collectivités territoriales, institutions financières...);

– les *connaissances non transférables* résultent de la forte mobilité des compétences et des savoir-faire entre les entreprises et plus généralement entre les acteurs du SPL (tels les laboratoires de recherche ou les organismes de développement local). Ce type de relation est fondé sur la connaissance mutuelle liée à un sentiment d'appartenance à une histoire, ou à une « aventure commune », traduite à travers des règles, des normes, des représentations collectives ;

– les *modes de régulation* combinent de manière hybride, exprimée à travers diverses modalités, d'une part le mécanisme de marché, d'autre part des éléments de réciprocité qui s'enracinent dans l'identité sociale, l'idée d'appartenance à une communauté (Courlet, 2001). L'information, l'acquisition de compétences, les capacités d'apprentissage sont conditionnées par ce sentiment d'appartenance. En ce sens, il représente une ressource spécifique du SPL, non transférable, source de stabilisation et de pérennisation ;

– un quatrième élément n'apparaît pas dans les approches courantes des SPL, mais il doit être intégré dans une vision actualisée du concept. Il s'agit de la *capacité d'autonomie* d'un système localisé, capacité à gérer des relations avec l'extérieur tout en gardant son identité. Grosjean (2002) définit l'autonomie « *comme la capacité d'un système à s'ouvrir, à tisser des relations avec l'extérieur (les environnements) tout en conservant sa propre cohérence* ». Cette capacité d'autonomie renvoie à l'articulation fermeture-ouverture du système : la fermeture du système en matière d'organisation et de cohérence lui permet de maintenir sa compétence distinctive, de renforcer sa dynamique d'innovation et d'apprentissage (Matteaccioli, 1999). L'ouverture sur l'environnement lui offre les opportunités de capter et de valoriser pour son propre compte les changements, et de se positionner dans un contexte global en assurant son avantage compétitif. Un SPL est autonome lorsqu'il maîtrise son couple ouverture-fermeture : il suit sa logique propre, tout en gérant ses relations avec le global. On peut remarquer que cette capacité d'autonomie est à rapprocher de l'approche des « petits mondes » (Zimmermann, 2002), ou « *small worlds* » (Watts, 1999).

Cette dernière caractéristique permet d'assurer l'aspect synthétique du concept. Il ne s'agit pas ici de proposer un nouvel idéal-type, mais bien d'offrir un cadre d'analyse pour appréhender les nouvelles formes et/ou les formes émergentes qui constituent l'actualité des SPL.

Un concept actualisé

Le SPL ne prétend en aucune manière à la normativité, mais l'ensemble des caractéristiques proposées correspond à un système « abouti », structuré autour de l'interaction entre sphère industrielle, au sens large, et sphère territoriale, et capable de se reproduire. Or les études de terrain tendent à montrer des formes de concentrations spatialisées d'entreprises et d'acteurs, mais qui ne sont pas – pas encore ? – constituées en système. Nous en évoquons deux.

La forme *cluster*, ou grappes d'entreprises, a d'abord été observée dans les pays en développement. Cette forme d'organisation constitue un mode d'industrialisation par

le bas (Courlet, 2000), permettant la mobilisation de ressources locales, financières et humaines inutilisées, et leur mobilisation effective.

D'autre part, le *cluster* en pays en voie de développement suscite l'émergence et la mobilisation d'un esprit entrepreneurial : il correspond à un phénomène de collectivisation de la prise individuelle de risque, en donnant à l'acteur la possibilité de prendre un risque calculable et minime.

Au total, le *cluster* facilite la mobilisation des ressources, réduit l'investissement et le risque d'entreprendre.

La notion de *cluster* a été reprise et étendue, notamment par Porter (1998), à des formes étudiées en pays industrialisés. À sa suite, J.-B. Zimmermann fonde l'efficacité du « *clustering* », en tant qu'organisation industrielle, sur trois dimensions : l'amélioration de la productivité des entreprises, l'émergence de nouvelles activités industrielles, la stimulation de l'innovation. Les deux premiers de ces éléments sont semblables à ceux caractérisant les *clusters* des pays en développement.

En tant qu'organisation spatiale, DeBresson et Hu (1999) inscrivent le *cluster* dans une conception élargie de l'espace, considéré comme lieu de coordination des acteurs, la proximité géographique ne constituant qu'un contexte favorable à la coopération. Le *cluster* réfère ainsi à la quatrième caractéristique du SPL tel que défini plus haut. Nous n'évoquerons pas ici l'application du concept « cluster » aux pôles de compétitivité développés en France sous l'impulsion de la Datar.

Une seconde forme actuelle est représentée par « *l'entreprisisme diffuse* » (Brunat, 1995, cité par Courlet, 2000), caractéristique des pays en transition postsocialistes. Très diverse selon les pays, elle pourrait constituer des SPL « en devenir ». Elle est issue de l'éclatement d'une économie intégrée verticalement, s'opérant par l'essaimage de PME et de petites entreprises enracinées au niveau régional. Cet essaimage peut être le fait d'anciens cadres d'entreprises centralisées, valorisant pour leur propre compte leur compétence technique et leur connaissance des réseaux locaux des marchés de facteurs et de produits. Il peut prendre également la forme de créations d'entreprises par des ingénieurs, issus aussi des grandes entreprises d'État. Ces nouvelles entreprises sont fondées sur l'innovation technologique, mettant en œuvre de nouveaux processus de production, et/ou sur l'innovation commerciale, visant à mettre en marché de nouvelles gammes de produits, tendant notamment à présenter une offre concurrentielle aux produits d'importation.

La littérature relative aux SPL laisse apparaître nombre de contributions qui proposent des typologies visant à appliquer le concept à des formes actuelles de coopérations territorialisées de plus en plus diversifiées. Les approches typologiques peuvent adopter un ancrage multicritères (Carlier, 2006) ou privilégier une entrée par l'innovation (Grossetti, 2004 ; Doloreux et Bitard, 2005).

Pour résumer de façon très condensée – et donc sujette à discussion – les apports de la littérature sur cette thématique, on peut souligner deux caractéristiques :

- *une organisation et une dynamique industrielles* : on parle de SPL lorsque des acteurs s'entendent pour mettre en œuvre un mécanisme de coordination commun dans le but de réaliser certains objectifs et/ou d'exploiter certaines possibilités. La référence au concept de SPL sert, ici, à évoquer une communauté d'intérêts et de propriétés ;
- *une organisation et une dynamique locales* : on parle de SPL pour désigner une organisation multisites fondée sur une logique de proximité. Les SPL sont supposés entretenir un rapport particulier au territoire, faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée.

Conclusion d'étape

En conclusion de ces développements relatifs au « pilier théorique » (figure 1.2), il convient de revenir sur le caractère innovant de la démarche Cota du point de vue des référents. Le croisement entre les deux champs référentiels choisis, théorie des stratégies collectives rattachée au management stratégique d'une part, approche SPL fondée sur l'économie de la proximité d'autre part, doit permettre de tracer un cadre de réflexion pertinent pour traiter notre question de recherche, qui vise à déterminer le degré de signification de la variable territoriale dans les nouvelles formes de coopération dans les activités agroalimentaires.

Le choix des axes conceptuels étant ainsi opéré, il convient de réaliser leur exploitation et leur articulation avec l'analyse pragmatique du terrain de notre recherche, les expériences Cota « vécues ». C'est l'objet du second pilier de notre démarche.

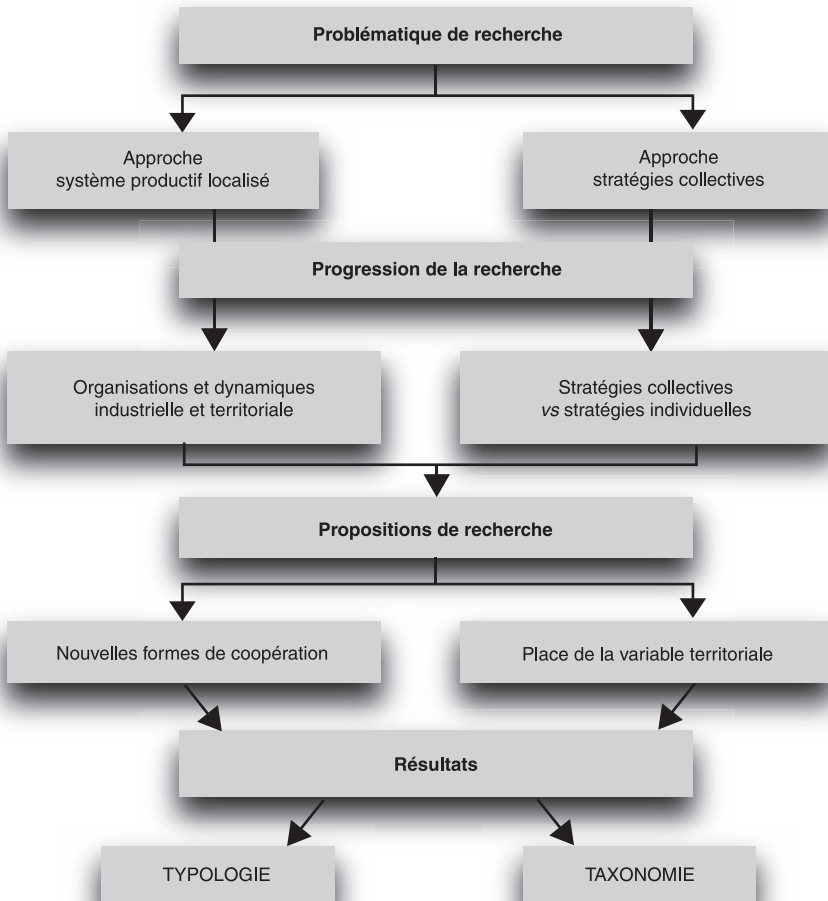


Figure 1.2. Le pilier théorique de la démarche.

Le pilier pragmatique de la démarche

L'approche pragmatique découlant de notre problématique de recherche a suscité deux ensembles de questions :

- le premier renvoie aux *nouvelles formes de coopération... entre entreprises des filières agroalimentaires*. Dans la mesure où la recherche s'attache à analyser ces modalités, le problème initial a consisté à les repérer. Un partenariat avec les acteurs institutionnels et professionnels a permis de cibler un certain nombre d'expériences et de mener une étude de terrain appuyée sur une quinzaine de cas concrets ;
- le second concerne l'interrogation sur la place de la variable territoriale : *en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative (dans ces nouvelles formes de coopération) ?* Il s'agit donc de comprendre l'articulation entre la dimension sectorielle et la dimension territoriale dans la coopération.

À cet effet, nous proposons deux grilles de lecture dans une optique d'analyse : la première explore l'organisation de la coopération, tandis que la seconde s'intéresse à la stratégie des acteurs des Cota.

La délimitation du champ d'application

Comment repérer des expériences de coopération territorialisée susceptibles de représenter autant de Cota ? Deux temps ont rythmé la démarche.

Le premier degré de cette recherche consistait à établir un *inventaire de l'existant*, à travers un processus aux dires d'experts, élaboré selon trois périodes de temps et deux niveaux d'espaces. L'objectif visait à rassembler les informations sur les initiatives collectives qui permettraient d'instaurer une certaine mutualisation fonctionnelle et/ou opérationnelle sur la base du territoire.

Du point de vue temporel, le processus a consisté à resserrer le spectre institutionnel. Dans un premier temps, des contacts institutionnels ont été pris au niveau national, visant à opérer un « ratissage large » appuyé sur les structures partenaires de la recherche : fédérations régionales de coopératives (CFCA), fédérations de branches agroalimentaires (Ania), chargés de mission agroalimentaire en Draf¹⁰ qui ont opéré le relais auprès des Ddaf¹¹ et des lycées agricoles, commissariats de la Datar, Anvar. Ces contacts ont été permis par l'implication du ministère de l'Agriculture et de la Datar.

Dans un deuxième temps, une enquête-contact a été réalisée au niveau régional, axée sur deux régions, Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Poitou-Charentes. Elle a pris la forme d'un questionnaire succinct adressé à des structures et personnes-ressources à partir d'une liste établie par les chargés de mission agroalimentaire régionaux. Ce questionnaire comportait cinq questions ouvertes et était accompagné d'un bref résumé des objectifs et modes opératoires de l'étude. L'encadré 1 résume le questionnement proposé.

Enfin, un troisième temps a consisté en deux réunions de synthèse, organisées par les Draf des deux régions cibles, à Marseille et à Poitiers. À l'issue de ces réunions, un certain nombre d'expériences de coopérations territorialisées ont été retenues pour investigation dans la seconde phase de l'étude.

¹⁰ Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt.

¹¹ Direction départementale de l'Agriculture et de la Forêt.

La seconde phase de la recherche s'est attachée à l'*investigation des expériences*, fondée sur des enquêtes de terrain ciblées sur les cas de coopérations retenus à l'issue de l'inventaire réalisé. Ces enquêtes de terrain ont pris la forme d'entretiens « en face à face » avec les responsables des différentes expériences, étayés par un guide organisé selon trois axes de discussion : les modalités de construction de la coopération, les formes organisationnelles prises par ces coopérations, les comportements partenariaux.

Du point de vue des espaces concernés, les deux régions cibles ont fourni les deux tiers des expériences de terrain analysées, cinq autres cas étant répartis sur le territoire national.

Encadré 1. La mobilisation de personnes-ressources

La première étape de l'étude exige un « inventaire de l'existant ». À cet effet, nous proposons à des personnes-ressources quelques questions qui permettront d'identifier des expériences témoins/pilotes.

Votre collaboration nous est précieuse dans cette démarche : nous vous remercions de nous apporter des informations essentielles dans la connaissance concrète du terrain.

N. B. : les coopérations fondées sur la promotion de signes de qualité, AOC, IGP, déjà largement étudiées, sont exclues du champ de l'étude, à moins qu'elles ne développent ces formes « modernes » de partenariat territorial, que l'étude vise à identifier.

Questions :

1. Sur la pertinence de l'étude :

- Jugez-vous le thème de recherche proposé digne d'intérêt ?
- Percevez-vous une spécificité pour les systèmes localisés de l'alimentaire ?

2. Pouvez-vous décrire des formes de coopération originales, et/ou de partenariat, fondées sur la proximité territoriale existant dans votre aire locale, par exemple, cette liste n'étant évidemment pas exhaustive :

- entre producteurs agricoles et entreprises des industries agroalimentaires (IAA), autres que contrats de production ;
- entre producteurs agricoles et grande distribution ;
- entre producteurs agricoles et entreprises/services de logistique ;
- entre petites entreprises des IAA, sous forme de réseaux, formels ou informels ;
- entre petites entreprises des IAA et grande distribution ;
- autres.

3. Avez-vous connaissance de formes de partenariat induites par des entreprises et/ou organisations implantées sur votre aire territoriale, et des entreprises/organisations situées dans des aires localisées différentes ? Lesquelles ?

4. Pouvez-vous décrire des formes de collaborations entre collectivités territoriales et les organismes qui en dépendent, d'une part, et/ou d'autre part :

- producteurs agricoles ;
- entreprises des IAA ;
- entreprises de distribution ;
- entreprises de services ;
- autres.

5. Mise en perspective

- Au cours des dix dernières années, avez-vous constaté l'émergence de nouvelles formes de coopération sur une base territoriale ?
- Pensez-vous que des modèles de production de type SPL sont appelés à se développer dans les prochaines années ?

Citons-les brièvement :

- région Provence-Alpes-Côte-d'Azur : Cerise confite d'Apt, Club des entrepreneurs de Grasse, SPL horticole Var Méditerranée, Pôle senteurs et saveurs de Forcalquier, projet Orius Provence, Priam ;
- région Poitou-Charentes : Atlanpack, Coopérative des éleveurs d'Orylag, Mode d'emploi Nord Vienne, Valagro ;
- autres régions : Alliance Loire, Bleu-Blanc-Cœur, filière Sel de Guérande, Maîtres salaisonniers bretons, Pôle filière halieutique.

Chacune de ces expériences a été traitée, à partir du rapport d'enquête élaboré, sous la forme d'une « étude de cas » visant à organiser les informations recueillies autour des trois axes structurant le questionnaire, auxquels s'ajoutait un axe retraçant les attentes des acteurs. Ces études de cas portent le tracé des grilles de lecture.

La construction de grilles de lecture

La construction de grilles de lecture vise à proposer un cadre pour la compréhension et l'analyse de l'articulation entre les variables sectorielles – caractéristiques des activités agroalimentaires – et la variable territoriale dans les nouvelles formes de coopération que constituent les Cota.

Ce second volet de la démarche pragmatique a pour objectif de structurer les informations recueillies au cours des enquêtes de terrain, en se fondant sur les référents théoriques mobilisés dans la recherche.

La grille organisation

La construction de la grille organisation est adossée à l'analyse des formes organisationnelles résultantes de la conjonction entre dimensions sectorielle et territoriale : elle est ainsi rattachée à l'approche SPL (figure 1.3).

Elle vise à exploiter les données recueillies par les échanges menés au cours des enquêtes de terrain autour de deux axes de discussion : les modalités de la coopération et les formes organisationnelles prises par ces coopérations.

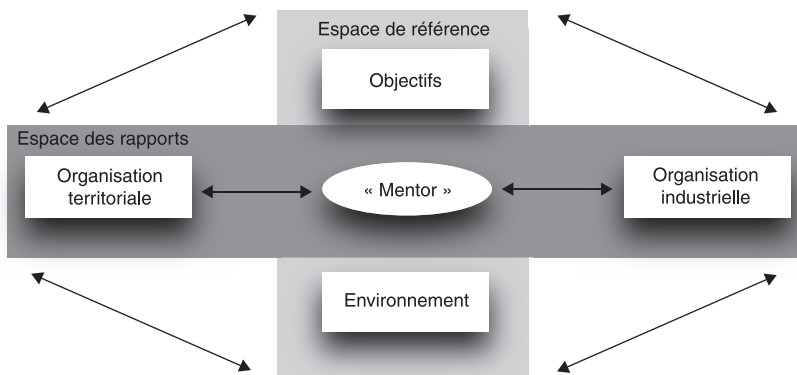


Figure 1.3. La grille organisation.

Elle est structurée autour du croisement de deux espaces : espace des rapports¹² et espace de référence.

L'espace de référence articule l'objectif fondateur de l'expérience Cota défini par rapport aux conditions environnementales. Le second espace, l'espace des rapports, réalise un effet de balancement entre organisation territoriale et organisation industrielle.

À l'intersection de ces deux espaces est positionné le *mentor*. L'exploitation des enquêtes de terrain nous a conduits à affiner la définition de ce pôle central. On peut en effet lui attribuer un double rôle, en relation avec les deux espaces précédemment définis. Selon l'espace de référence, le mentor correspond au catalyseur de la Cota, c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine de la coopération. Et du point de vue de l'espace des rapports, le mentor représente le « noyau dur » : cette expression renvoie au groupe d'acteurs, dans la plupart des cas un très petit nombre d'entreprises, qui a construit le projet au départ, tissant les liens entre organisations industrielle et territoriale.

La grille organisation met en interrelations quatre pôles.

Les *objectifs* : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération s'est construite, au démarrage de la Cota. Selon les cas enquêtés, deux situations apparaissent : une première configuration voit les instigateurs du projet se rassembler autour d'un objectif unique, que l'on pourrait qualifier « d'objectif industriel »¹³, visant soit le développement des entreprises installées sur le territoire, qui offrent des productions agroalimentaires diversifiées et/ou à différents stades des filières de production, soit le renforcement d'une activité spécifique, voire le désir de valoriser une compétence distinctive. Mais d'un autre côté, la coopération peut se structurer autour d'un ensemble d'objectifs particuliers, ce que nous nommons alors « objectif territoire » : le but vise ici à valoriser un patrimoine local.

L'organisation industrielle : le terme « industriel » est entendu au sens large, incluant entreprises de production, de transformation, de services, commerce, logistique. Il convient de souligner que les entreprises acteurs de ces coopérations sont dans la majorité des cas des PME, voire des TPE, très petites entreprises. Mais les entreprises et organisations sont très diversifiées. Les formes organisationnelles prises par les Cota se montrent multiples. Elles peuvent concerner un seul secteur de production ou encore l'ensemble d'une filière. Dans d'autres situations, l'organisation industrielle fait apparaître la transversalité de filières. Les modalités organisationnelles s'expriment par la mise en commun de ressources et/ou de compétences.

L'organisation territoriale : il s'agit ici d'estimer la perception du territoire par les acteurs de la coopération. Une première forme conçoit un territoire « réel », voire structurant pour la Cota ; dans d'autres cas, le territoire apparaît « virtuel » : seul joue alors l'avantage de proximité.

Le quatrième pôle, *l'environnement*, permet de situer le positionnement des Cota : dans cette première grille, l'environnement renvoie à « l'histoire » de la construction de l'expérience de coopération territorialisée.

L'interaction entre ces quatre pôles détermine un croisement entre l'espace des rapports, vu en horizontal, et l'espace de référence, vertical. À l'intersection est situé ce

¹² Ces termes sont adaptés de Torre (2000), lequel les comprend dans une perspective différente de l'application ici mobilisée.

¹³ Voir ci-après la définition élargie que nous retenons pour le terme « industriel ».

que nous nommons le « mentor » : comme indiqué plus haut, le mentor recouvre à la fois le « catalyseur » du projet, personnalité, collectivité territoriale, institution d'intermédiation (par exemple un Critt, centre favorisant le transfert de technologie), élément de l'espace de référence. Le catalyseur s'appuie sur un « noyau dur », défini comme le groupe d'acteurs qui a construit au départ un projet visant à développer une coopération fondée sur la proximité territoriale. Le plus souvent, le noyau dur est composé d'un très petit nombre d'acteurs qui s'engagent initialement dans le projet : ce noyau dur fait partie de l'espace des rapports. Le mentor, qui recouvre ces deux ensembles d'acteurs, catalyseur et noyau dur, apparaît donc bien comme élément central de l'émergence de la Cota.

La grille stratégie

La structuration de cette seconde grille (figure 1.4) est fondée sur l'estimation de dynamiques de coopération perçues comme modes de coordination de stratégies individuelles d'acteurs aux fins de détermination d'une stratégie collective : en ce sens, l'ancrage référentiel théorique est clair.

Les données exploitées à travers cette grille sont issues de l'axe trois du guide d'entretien, qui s'attache à situer les comportements partenariaux et leur évolution ainsi que les informations retirées du questionnement sur la gouvernance.

Elle est fondée sur le croisement entre deux logiques : d'une part, une logique d'appartenance, articulant dynamique industrielle et dynamique territoriale, d'autre part, une logique de similitude, mettant en relation avec l'environnement les actions considérées par les acteurs de la coopération comme structurantes de la Cota. Dans cette seconde grille, l'environnement renvoie aux éléments du contexte, tels qu'abordés dans l'enquête de terrain. Il s'agit en fait de la perception par les parties prenantes de la coopération de leurs environnements.

À l'intersection de ces deux axes se positionne(nt) le (ou les) détenteur(s) de la gouvernance du système.

La *dynamique industrielle* vise à expliciter les modes et modalités de structuration des relations s'établissant entre les entreprises et les organisations parties prenantes de l'expérience ainsi que leur évolution. En fait, on vise à apprécier ici le fonctionnement

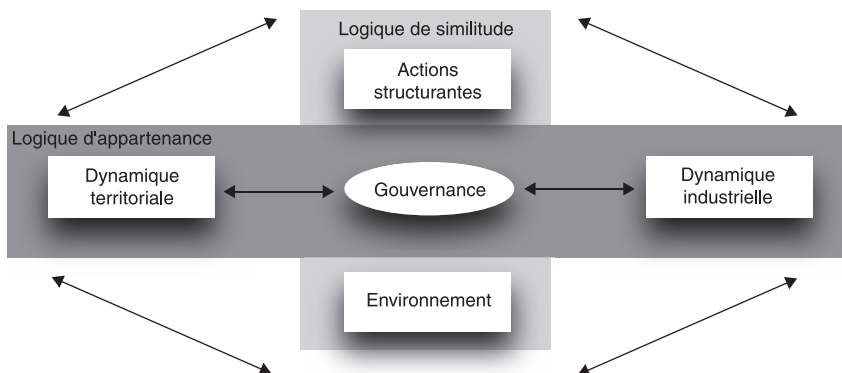


Figure 1.4. La grille stratégie.

de la coopération. La mise en réseau permet une complémentarité entre les firmes. Dans nombre de situations, l'objectif est de « tenir bon » face aux grandes entreprises, aux exigences de la grande distribution ou à l'évolution de la concurrence qui se situe à un niveau international. La dynamique peut traduire le passage d'une mise en commun, de moyens et/ou de compétences, vers une mutualisation.

La *dynamique territoriale* apparaît quelque peu en retrait, dans la majorité des expériences, par rapport à la dynamique industrielle, même si les acteurs prennent conscience du gisement d'externalités à exploiter à travers, par exemple, la promotion d'une image commune ou d'une identité commune du territoire. Les axes de développement ou de renforcement de la variable territoriale dans le fonctionnement de la coopération peuvent être appréciés à partir de ce pôle dans la grille.

Les *actions structurantes* recensent les activités réalisées, ou en cours de réalisation, opérées dans le système analysé. Ces actions peuvent être de type industriel, visant à améliorer la performance des entreprises, et/ou plus orientées sur le positionnement du territoire. On peut remarquer une évolution de la nature des actions mises en œuvre au cours du déroulement de la coopération : concernant au début des éléments matériels, ces actions s'attachent par la suite à des dimensions d'ordre plus immatériel.

La relation avec l'*environnement* permet d'estimer le positionnement du territoire en matière de compétences agroalimentaires par rapport à la concurrence, nationale ou internationale. On assiste en fait à une expression de la polarisation de territoire par la création « d'espaces différenciés » (Morvan, 2004) représentés par les Cota.

La *gouvernance* commande la convergence des deux axes. Elle traduit les différents modes de conduite et de régulation des Cota, le responsable de la gouvernance apparaît ainsi commander le « nœud » de l'articulation des dynamiques, expression de la logique d'appartenance, tout en garantissant la cohérence du système portée par la logique de similitude : c'est cette cohérence interne qui permettra un positionnement favorable et compétitif de la Cota par rapport à ses environnements.

Quinze expériences de coopérations territorialisées ont fait l'objet de l'étude menée par le GIS-Syal : elles sont récapitulées dans le tableau présenté en fin de chapitre. Chacune d'elles a été traitée au crible de ces grilles.

Conclusion d'étape

En conclusion de cette section sur le « pilier pragmatique », il convient de remarquer que la recherche Cota menée en France a été organisée selon une démarche incrémentale : la figure 1.5 en offre la récapitulation.

La réponse à la question initiale de recherche exigeait de mener une double analyse : la problématique opérationnelle de l'approche Cota s'est ainsi attachée à cibler des expériences originales de coopération, en estimant simultanément l'impact de la variable territoriale. Dans cette optique, le protocole opérationnel qui en découle se devait d'articuler l'aspect investigation du terrain avec l'élaboration de grilles analytiques.

La délimitation du champ d'application n'a pu être réalisée qu'à travers une progression par étapes. Dans le même temps, une synthèse a été opérée entre le matériau tiré des études de cas et les grilles d'analyse appliquées à chacune des expériences. Enrichie par des éléments référant à la trajectoire et à la vision stratégique, l'étude doit permettre de déterminer le positionnement stratégique de chaque Cota : au total, un double ensemble

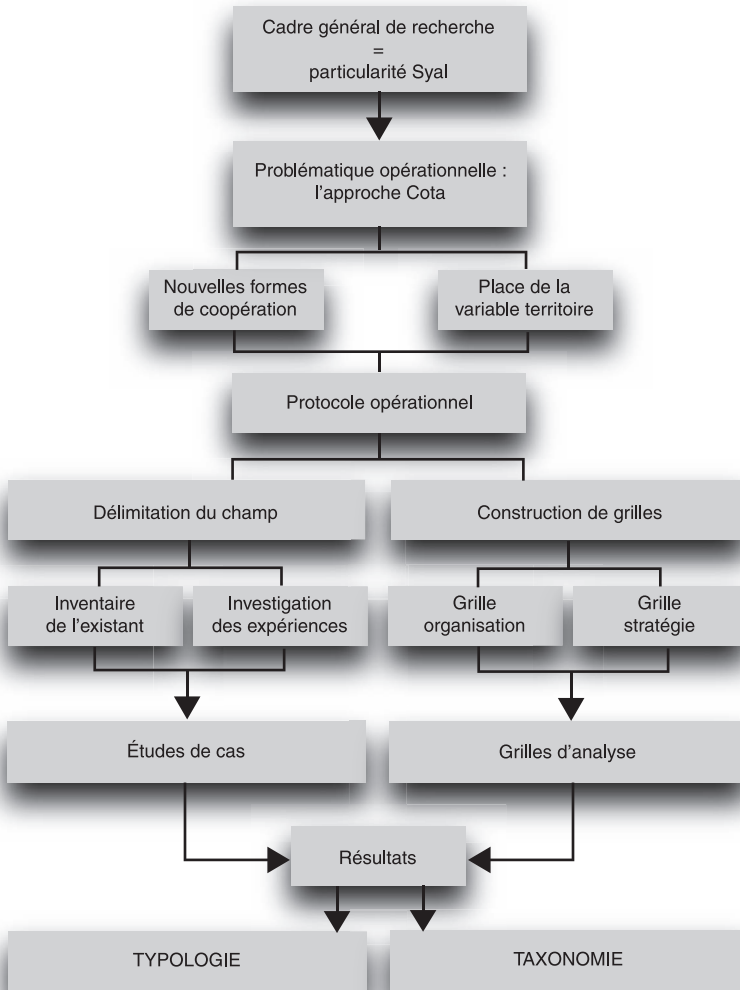


Figure 1.5. Le pilier pragmatique de la démarche.

de résultats est attendu. Le caractère innovant de la démarche pragmatique Cota trouve donc sa justification dans cette approche incrémentale.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre visait à délimiter le cadre de la démarche Syal à partir du croisement entre deux axes : une voie théorique, s'attachant à enrichir le concept Syal, et une voie pragmatique, cherchant à élargir le champ d'investigation. Pour satisfaire cet objectif, il nous appartenait de soutenir l'idée d'une approche innovante, tant du point de

Tableau 1.2. Les expériences Cota.

Cota	Date de création	Nombre d'entreprises	Localisation	Salariés de l'organisation	Forme juridique	Nature de la coopération
Alliance Loire	2002	7 caves coopératives 700 producteurs	Loire <i>de Nantes à Tours</i>	23	SAS	Vins de Loire : muscadet + anjou et saumur + vins de Touraine
Atlanpack	1997	123 *	Charente + Loire-Atlantique	4	Association	Activités d'emballage pour l'agroalimentaire
Bleu-Blanc-Cœur	2000	135 adhérents (entreprises, organisations)	Pas de localisation Extension nationale	3	Association	Produits alimentaires incluant des oméga 3 tirés des graines de lin
Cerise confite d'Apt	1982	Groupement producteurs + industriels	Apt	–	Interprofession : Anibi **	Production de cerises confites d'industrie
Club des entrepreneurs de Grasse	1998	70	Bassin grassois	Salariés mis à disposition	Association SPL Datar	Entreprises de parfums, senteurs, saveurs + entreprises diverses
Filière Sel de Guérande	1987	Σ entreprises concernées \approx 270	Guérande	–	Ensemble filière : tous statuts	Production et conditionnement du sel
Maîtres salaisonniers bretons	1970	11 adhérents + 2 associées	Bretagne	5	GIE	Producteurs de charcuteries
Mode d'emploi Nord Vienne	1998	44	Nord Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	4	Groupement employeurs	Groupement d'employeurs en agroalimentaire
Orius	Années 1990	–	Avignonnais	1	Syndicat mixte	Plateforme pour agroalimentaire
Orylag	1989	1 coopérative 23 élevages	Charente-Maritime <i>Poitou-Charentes</i>	7	Coopérative	Élevage de lapins Rex du Poitou pour fourrure Orylag
Pôle filière halieutique	2002 (1998)	93	Boulogne <i>Nord-Pas-de-Calais</i>	5	Association SPL Datar	Filière halieutique : de la pêche à la vente au détail du poisson frais

Cota	Date de création	Nombre d'entreprises	Localisation	Salariés de l'organisation	Forme juridique	Nature de la coopération
Pôle senteurs et saveurs	2002	70	Pays de Haute-Provence	2	Association SPL Datar	Entreprises des filières agroalimentaires, cosmétiques...
Priam	2000/2003	30 entreprises 6 labos de recherche	Paca et Languedoc-Roussillon	–	Programme de recherche	Nutrition méditerranéenne
SPL horticole Var Méditerranée	1994	160 *	Hyères	–	SPL Datar	Filière fleurs : production, mise en marché, technologies, formation...
Valagro	1990/1999	3 projets	Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	33	Plateforme de recherche	Plateforme transfert de recherche sur les produits agricoles pour la production non alimentaire

* Chiffre actualisé.

** Association nationale interprofessionnelle du bigarreau industriel.

vue du référentiel théorique que de l'approche du terrain. D'où l'image d'un appui sur les deux piliers porteurs de la démarche Syal.

Le pilier théorique fait converger deux corpus référentiels : très classiquement, peut-on dire, celui des systèmes productifs localisés, pris en tant que concept générique, « rassembleur », des nombreux apports en termes de proximités. Ce volet de référence ouvre l'interrogation sur les nouvelles formes de coopération territorialisées. Le second ensemble théorique relève des approches en management stratégique autour de la construction de stratégies collectives, qui pourraient être fondées sur la valorisation d'une dimension particulière : ici, la place de la variable territoriale. Cette convergence théorique souligne la richesse du concept Syal, croisement entre dimensions industrielle et territoriale des SPL de l'agroalimentaire.

Le volet pragmatique doit également satisfaire à l'exigence d'innovation de la démarche. Le second pilier prend appui sur deux bases : d'une part, des études de cas qui réorganisent les données issues des enquêtes de terrain, d'autre part, la construction de grilles de lecture permettant l'analyse et la comparaison entre les expériences de terrain, harmonisées au crible de cet instrument. La partie pragmatique apparaît ainsi progressive, incrémentale, aux fins de donner plus de robustesse à la démarche.

Les éléments retirés des apports de ce chapitre (tableau 1.2) vont permettre une exploitation des résultats sous la double forme d'une typologie, qui va s'attacher à traiter la question des nouvelles formes de coopération représentées par les Cota, et d'une taxonomie, qui s'intéresse à la place de la variable territoire dans les stratégies menées par les Cota.

Chapitre 2

Les Cota : des trajectoires organisationnelles

Nous nous intéressons ici aux modalités d'émergence et de construction des Cota. L'intérêt ne réside pas tant dans la description des formes organisationnelles de ces coopérations territorialisées que dans le processus d'élaboration au cours duquel se combinent, se mettent en place et évoluent les composantes des Cota : d'où le choix d'une approche en matière de trajectoires organisationnelles. Nous délimitons en premier lieu le cadre de cette analyse avant d'opérer une présentation détaillée des formes de trajectoires suivies.

Le cadre de l'analyse

L'analyse développée dans cette partie requiert un certain nombre de précisions méthodologiques. Celles-ci portent dans un premier temps sur la classification des expériences étudiées à travers l'élaboration d'une typologie. Dans un second temps, nous opérons la caractérisation des étapes clés qui définissent les trajectoires suivies dans la construction d'une coopération selon quatre niveaux : les origines, les résultats de la coopération, la pérennité et enfin les perspectives¹.

Proposition d'une typologie

Une sélection d'études de cas a donné lieu à des enquêtes. Comment rapprocher les données recueillies et les mettre en perspective ? Peut-on reconnaître des profils communs propres à permettre un certain niveau de généralisation ?

¹ Nous n'avons pas pris en compte dans cette analyse l'expérience de Valagro, considérée comme une plateforme de recherche-transfert plutôt que comme un SPL, ainsi que le Pôle horticole d'Hyères, dont la valorisation sous forme de projet n'est pas évidente. Nous expliciterons dans le chapitre suivant les évolutions du Pôle horticole d'Hyères vers une organisation structurée sous la forme d'un SPL.

Pour répondre, nous avons choisi de classer les expériences étudiées en quatre classes. Cette typologie n'a pas été déterminée *a priori*, mais fait l'objet d'une élaboration appuyée sur l'analyse des informations recueillies et organisée à partir du croisement entre deux dimensions : les actifs propres à la coopération d'une part, et la logique présidant à la construction de la collaboration entre acteurs d'autre part.

Nous déterminons ainsi quatre types, correspondant aux quatre quadrants délimités par l'intersection de deux axes :

- l'axe vertical concerne les actifs mobilisés par la coopération, opposant la dimension « forte spécificité des actifs de la Cota » à « faible spécificité ». La notion d'actif renvoie à l'élaboration d'une ressource spécifique commune fondée sur les jeux d'acteurs, propre à améliorer le positionnement concurrentiel des entreprises participant à sa mise en œuvre ;
- l'axe horizontal s'intéresse à la logique portant la trajectoire de la coopération, en opposant la dimension « logique de rapprochement d'activités semblables » à « logique d'intégration d'activités complémentaires ». Par activités semblables, il faut comprendre activités menées par des entreprises en situation de concurrence, et par activités complémentaires, celles menées par des entreprises interdépendantes parce qu'insérées aux différents niveaux d'une même filière. Ce clivage renvoie à la distinction opérée par Astley et Fombrun (1983) entre entreprises concurrentes ou non concurrentes, engagées dans des formes de stratégies collectives.

La figure 2.1 permet de visualiser ces différentes configurations.

Les Cota à logique « compétences » (quadrant 1). Dans ces configurations, les membres mettent en commun une activité et/ou une compétence pour accéder à un meilleur positionnement concurrentiel. La démarche suivie est de type « *down/top* ». La réunion de moyens doit permettre à chaque participant d'opérer une réingénierie de ses processus de production ou de vente selon un modèle intermédiaire entre la mutualisation et l'entrepreneuriat individuel.

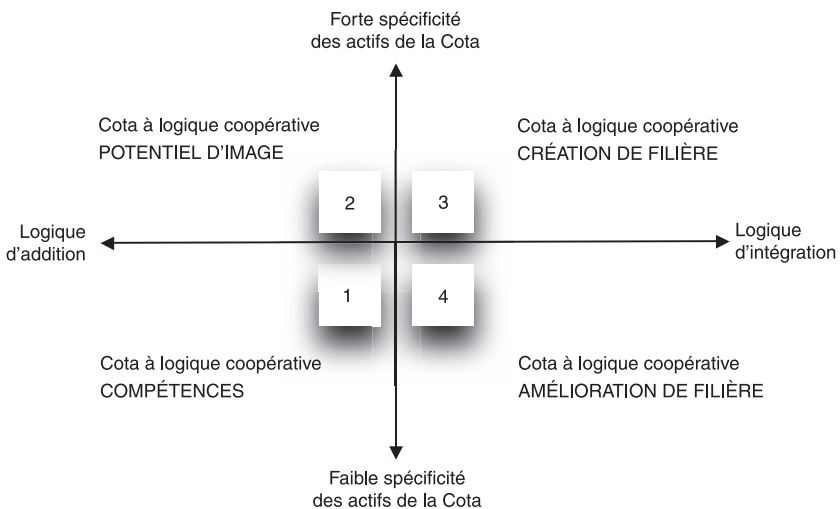


Figure 2.1. Typologie des Cota.

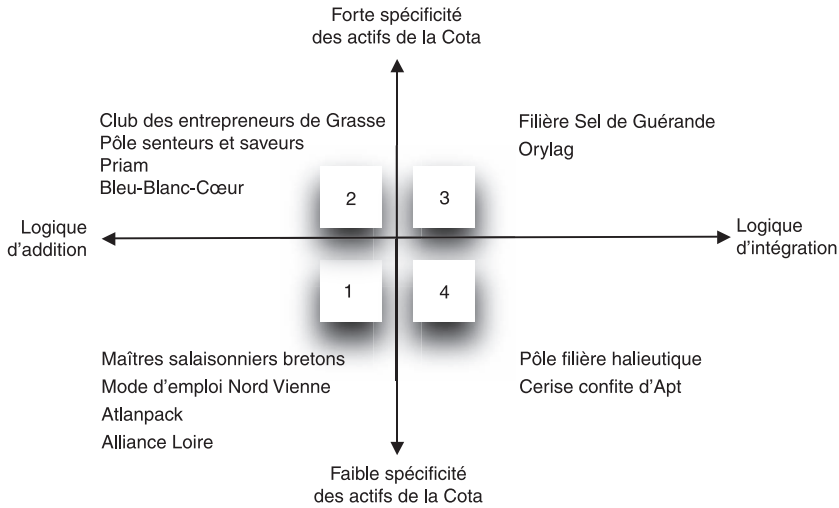


Figure 2.2. Typologie des Cota : le classement.

Les Cota à logique « potentiel d'image » (quadrant 2). La recherche d'un bénéfice d'image vise à inscrire les politiques des membres du groupement dans une perspective de type « différenciation ». La démarche est, ici, « top/down ».

Les Cota à logique « création de filière » (quadrant 3). La recherche d'un positionnement différencié en termes d'image oblige à créer des filières (ou des fonctionnements de filières) en rupture avec la situation préexistante. Dans ce contexte, activités matérielles et immatérielles sont en situation de réciprocité : la création d'une filière se justifie en tant qu'elle concrétise la recherche d'un positionnement différencié, et ce dernier ne peut être atteint que s'il est instrumenté par la mise en place d'une filière à profil rénové.

Les Cota à logique « amélioration de filière » (quadrant 4). Si par filière on entend des activités complémentaires opérant en chaîne et concourant de façon spécifique à l'obtention d'un produit, le fonctionnement en Cota doit permettre une meilleure coordination des activités des membres et, au total, une amélioration des performances d'ensemble (en particulier en regard d'une logique de coûts).

La figure 2.2 classe les expériences Cota selon la typologie proposée.

Caractéristiques d'élaboration organisationnelle

Trois éléments président à l'analyse des trajectoires de construction des Cota : la dimension historique, un double critère d'évaluation (résultats et pérennité) et une mise en perspective.

L'histoire des réseaux

S'agissant de leur histoire, les partenariats mis en œuvre doivent être examinés selon deux perspectives :

– répondent-ils à un impératif économique ou visent-ils à satisfaire des enjeux sociopolitiques ?

– sont-ils rendus nécessaires par l'évolution de l'environnement (démarche réactive) ou sont-ils en rapport avec une volonté novatrice (démarche proactive) ?

Bien évidemment, les clivages précédents doivent être appréciés avec des nuances (on est souvent face à des situations mixtes), et leur caractère opératoire n'est effectif que si on parvient à mettre en rapport un type de profil et un niveau de résultat, ce qui aujourd'hui reste encore problématique.

L'évaluation des résultats

Cette évaluation prend en compte quatre critères :

- le nombre de membres ;
- la nature des interrelations ;
- le niveau de contractualisation des engagements ;
- la qualité des actifs propres de la Cota.

Nous formulons un bref commentaire afin de qualifier la nature de ces variables.

Les interrelations entre les membres sont susceptibles d'interprétation en ce qui concerne les enjeux à la fois économiques et sociaux. Cette dualité implique de la variété, de la subtilité dans les échanges, auxquelles l'observation doit être attentive. À cet égard, il convient d'éviter de lire le fonctionnement des Cota à l'aune des seuls intérêts économiques des participants.

Parallèlement, la description des phénomènes d'autorité ne doit pas s'arrêter aux seules règles portées par les instances représentatives de l'autorité formelle. On doit considérer, à côté des éléments de structuration, toute une dimension auto-organisationnelle qui produit de l'ordre par diffusion aux membres des règles de jeu locales.

De la même façon, s'agissant de la contractualisation des engagements, il convient de prendre en compte, au-delà des dispositifs formels mis en œuvre, le niveau de confiance mutuelle qui participe de la même logique d'adhésion et de cohésion des membres des Cota.

Enfin, l'actif propre du groupement, distinct des actifs propres de chacun des membres, peut être plus ou moins significatif. Généralement, l'importance de l'actif propre de la Cota conditionne le caractère formel de sa structure, tout comme il influence son trajet organisationnel et le degré de réversibilité des coopérations qu'il recouvre. Plus la spécificité des actifs propres est importante, plus on tend vers des situations de stabilité de la coopération dans le temps.

L'évaluation de la pérennité

Évaluer la pérennité des Cota revient à considérer leur capacité à générer de l'auto-organisation. Cette capacité se construit à coup d'interactions : interactions entre les membres, interactions avec l'extérieur sous l'angle des phénomènes d'amplification ou d'amortissement face aux changements intervenant dans l'environnement. C'est le caractère évolutif de son auto-organisation qui dévoile la capacité d'une Cota à assurer sa pérennité. La mesure d'une telle capacité amène à considérer les éléments suivants :

- le niveau de confiance et son évolution ;
- les dispositifs de contrôle et leur possibilité d'évolution ;
- la qualité du retour sur investissement des engagements dans la Cota pour chacun des partenaires ;

- les logiques d'apprentissage actives et engageantes ;
- le niveau des coûts d'actualisation ;
- l'effet d'une sortie de la coopération sur la nature et la portée des avantages.

L'évaluation des perspectives d'avenir

La clé de compréhension des trajets organisationnels à venir tient dans l'observation suivante : si les transactions ne reposent pas uniquement sur une logique de coût, mais s'inscrivent dans un esprit de dialogue créatif propre à susciter de nouvelles opportunités, alors les ressources à base de « réseautage », et non plus les ressources individuelles des partenaires, deviennent déterminantes pour leur performance. Telle est la condition pour que s'enclenchent une dynamique et une trajectoire propres à la Cota. L'étude de quelques cas avancés permet d'identifier des points de passage marquants sur ces parcours assimilables à des constructions progressivement dirigées vers plus de formalisation et d'irréversibilité. Ainsi peut-on évoquer les étapes clés suivantes :

- réaction de regroupement face à une perturbation (défensif) ou un projet (offensif) ;
- construction d'une structure ;
- coproduction d'une culture commune ;
- affirmation de compétences ;
- distanciation par rapport à la situation de départ ;
- nouvelles pistes de développement et innovation organisationnelle.

Quatre formes de Cota

Les Cota à logique « compétences »

Fondements et spécificités

Les Cota évoquées dans cette partie illustrent des partenariats interentreprises mis en place pour permettre aux membres d'améliorer leurs compétences dans des domaines ciblés, tels la gestion des achats, les ressources humaines, le positionnement commercial, etc. Deux points majeurs caractérisent ces rapprochements :

- les participants conservent à des degrés divers leur autonomie et leurs savoir-faire spécifiques ;
- la pérennité du groupe passe par l'enclenchement d'une trajectoire propre à faire reconnaître un actif spécifique (la *montée en gamme* de l'actif de la Cota).

Le tableau 2.1 reprend sous une forme synthétique les données clés des expériences rangées dans cette catégorie. On verra dans les commentaires qu'elles correspondent à deux configurations distinctes : l'une où la Cota est animée par une instance intermédiaire créée à cet effet, l'autre où elle se présente comme une alliance interentreprises de type pseudo-concentration. Dans le premier cas, les gestionnaires de l'instance intermédiaire (groupement, association) sont appelés à jouer un rôle décisif quant à la pérennité de l'expérience ; dans le second cas, c'est la cohésion des managers des entreprises membres de l'alliance qui devient le garant de la logique coopérative engagée.

Tableau 2.1. Cota à logique « compétences ».

	Maîtres saisonniers bretons	Mode d'emploi Nord Vienne	Alliance Loire	Atlanpack
Origines	<p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recherche d'un meilleur positionnement concurrentiel aux achats (consommables = emballages + viandes) – Recherche d'un abaissement des coûts par mutualisation en réponse aux pressions économiques (concurrence des pays de l'Est, développement du <i>hard discount</i>) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 11 + 2</p>	<p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Maîtriser les coûts salariaux – Mettre à la disposition des adhérents une main-d'œuvre locale, mieux formée, plus motivée et fidélisée – Répondre aux besoins de flexibilité des entreprises <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 44</p>	<p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Crise viticole imposant une meilleure valorisation des vins grâce à une offre plus diversifiée et plus large – Mutualisation des opérations d'achats (autres que vin) – Mutualisation des coûts des services commerce et marketing – Mutualisation des coûts logistiques – Services partagés en matière de qualité et d'innovation <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 7 caves, 700 producteurs</p>	<p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir le potentiel de la région en la diversifiant (logique d'offre packaging) – Promouvoir une capacité de réponse plus efficace face aux attentes des entreprises (logique de demande) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 80</p>
Résultats	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conseil en achats avec homogénéisation des standards d'achat et établissement d'un langage commun – Échanges informatisés des conditions d'achat <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Faible, nécessitant un renforcement des conditions d'entrée</p>	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Acceptation par les entreprises du transfert de personnel – Acceptation des outils de gestion prévisionnelle activée par le groupement <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Engagement financier solidaire vis-à-vis d'un partenaire défaillant</p>	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Discipline impliquée par la mutualisation de certaines fonctions – Partage de moyens (équipements, lignes de conditionnement, outils de gestion, systèmes d'info) <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Fort, car capital social créé par apport des fonds de commerce respectifs</p>	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Interrelation de type clients/fournisseurs (marché) – Interrelation de type interface : industriels/donneurs d'ordre <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Logique commerciale associée à la prestation de service</p>

	Maîtres saisonniers bretons	Mode d'emploi Nord Vienne	Alliance Loire	Atlaspack
Résultats	Actif propre de la Cota Image amont	Actif propre de la Cota Image prestataire de services	Actif propre de la Cota Image commune en construction	Actif propre de la Cota Image prestataire de services
Pérennité/ stabilité	Point fort Qualité de la performance économique Points faibles – Coûts de sortie faibles – Logique d'apprentissage réelle mais peu engageante : actif réseau peu représentatif	Point fort Satisfaction des membres Points faibles – Coûts de sortie faibles – Actif réseau pas assez représentatif	Points forts – Progression du CA dans un contexte de crise – Coûts de sortie élevés Point faible Tous les membres ne progressent pas de la même façon, la production reste à l'écart, donc risque de blocage	Point fort Objectif de diversification atteint (nouveaux secteurs, nouvelles compétences) Points faibles – Coûts d'entrée/ sortie faibles – Logique d'apprentissage intermembres faible – Actif réseau peu spécifique (au départ volonté politique)
Trajectoire	– On passe d'une réaction de regroupement face à des perturbations à la découverte d'une culture commune (standardisation des achats), à la construction d'une structure, à l'affirmation de compétences (construction d'une image territoriale) – Évolution vers une construction d'actifs spécifiques pour la Cota	On passe d'une réaction de regroupement face à des contraintes à la contribution d'une structure, à l'affirmation de compétences (offre multiobjectifs), à une distanciation par rapport aux donneurs d'ordre et transsectorielle	On passe d'une réaction de regroupement face à une perturbation (crise viticole) à la construction d'une structure et d'une culture managériale commune, à l'affirmation de compétences, à la mise en place d'une politique d'innovation	– Évolution vers un territoire d'activités élargi – Renforcement de la politique d'offre/proposition de projets et leur financement, proposition de produits

	Maîtres saisonniers bretons	Mode d'emploi Nord Vienne	Alliance Loire	Atlanpack
Limites	<ul style="list-style-type: none"> – Les liens établis restent de type faible – Risques de conflits entre partenaires du réseau – Difficultés possibles pour le réseau à suivre l'évolution de l'environnement (eu égard aux attentes individuelles des membres) 	<ul style="list-style-type: none"> – La spécificité de l'actif de la Cota reste fragile – Plus d'entreprises, moins de risques, mais moins d'implication des entreprises – Plus de domaines d'activités mais des cultures différentes – Plus de territoire mais moins de liberté 	<ul style="list-style-type: none"> – La capacité d'auto-organisation fondée sur les interactions n'est pas garantie (surtout en période de crise) – La spécificité de l'actif de la Cota est en devenir – La non-maîtrise des approvisionnements qui restent entre les mains des membres du réseau considérés individuellement est un élément de fragilité 	<ul style="list-style-type: none"> – Fragilité face à l'environnement politique – Difficultés à faire reconnaître par les membres un actif spécifique marqué – Risque de coupure entre l'organisme de « réseautage » et les membres

Commentaires

Il convient de distinguer deux types de configurations.

Configurations à pôle

Il s'agit d'entreprises qui se sont associées pour réaliser un projet porté par une entité autonome (groupement, association...), laquelle devient le maître d'œuvre et l'animateur de l'organisation. Tout se passe comme si les partenaires confiaient à une structure d'interface le soin de faire aboutir leur coopération.

Dans cette configuration, les coûts d'entrée et de sortie dans le réseau restent faibles, le niveau de contractualisation des engagements est peu impliquant, les logiques d'apprentissage sont embryonnaires et l'actif de la Cota est peu spécifique. Comme si le fait d'agir par structure interposée permettait d'en rester à un niveau bas d'engagement. En l'état, la mise en place de la coopération s'en trouve facilitée, mais la pérennité du système se révèle quelque peu problématique. Ceci explique pourquoi la structure d'intermédiation mise en place est poussée à agir en développant une stratégie propre, en cherchant à promouvoir de nouveaux projets aptes à renforcer ses assises.

Les trajectoires suivies sont toutes de type « montée en gamme de l'actif spécifique de la Cota » et donnent lieu à un enchaînement d'étapes plus ou moins standard : réaction de regroupement face à une perturbation, construction d'une structure, autoproduction d'une culture commune, affirmation de compétences, dépassement du projet initial, politique d'innovation.

Les expériences Maîtres saisonniers bretons, Mode d'emploi Nord Vienne et Atlanpack sont représentatives de cette évolution. On peut l'illustrer en parcourant les trajectoires organisationnelles propres à chacune d'elles :

- Maîtres saisonniers bretons : recherche d'un meilleur positionnement concurrentiel aux achats, création d'un GIE, standardisation des conditions d'achat et mise en

place d'une gestion informatisée commune (langage et outils partagés), affirmation de nouvelles compétences (merchandising, logistique), innovation (centrale d'achats et affirmation d'une image territoire) ;

– Mode d'emploi Nord Vienne : recherche d'une meilleure maîtrise de la fonction emploi, création d'une association, partage des outils de gestion prévisionnelle des besoins, affirmation de nouvelles compétences (formation, motivation et plus généralement intervention sur les compétences comportementales des personnels), innovation (vision stratégique de la fonction ressources humaines, extension des domaines d'activités et des zones d'intervention) ;

– Atlanpack : promotion du potentiel régional et de sa capacité de réponse dans le domaine du packaging, création d'une association, affirmation d'une image fédératrice, affirmation de nouvelles compétences (production d'événements, montage de formations), extension de la zone d'influence (régionale, nationale) et renouvellement des compétences (design).

On notera que chacune des étapes marque une avancée supplémentaire dans le sens d'une plus grande irréversibilité de la relation entre les partenaires. La difficulté à se défaire des liens tissés à l'épreuve de la coopération est d'autant plus forte que la valeur de l'actif de la Cota est davantage reconnaissable.

Ceci étant, la reconnaissance de cette tendance appelle une approche nuancée. Il convient en effet de ne pas perdre de vue que l'animation du groupe est portée par une entité autonome et que l'implication des membres est partielle et indirecte. Finalement, l'intensité des interrelations dépendra de la « qualité » des activités mises en mode coopératif : la notion de « qualité » sert ici à définir le profil des activités mutualisées en matière de risques et de place dans la chaîne de valeur pour les entreprises partenaires. À cet égard, il est clair que la mutualisation de la fonction achats pour les Maîtres salaisonniers est plus conséquente que celle adoptée dans les autres expériences (ressources humaines et packaging).

Le repérage des trajectoires organisationnelles aide à dessiner les limites et les risques associés au devenir de ce type de configuration. À partir du moment où la structure en charge du développement de la coopération déploie une stratégie propre, susceptible de garantir sa pérennité, il est clair que le risque majeur est celui d'une coupure entre elle et ses membres. En particulier, l'extension des activités en matière d'adhérents, de territoires ou de fonctions risque d'éloigner la structure de sa base. Le maintien d'un niveau de cohésion au sein du réseau devient l'élément clé de son devenir. De ce point de vue, l'origine du réseau, réponse à une attente industrielle plutôt qu'à un parti pris politique, est sans doute la meilleure garantie de pérennité (l'échec d'Orius est à cet égard particulièrement démonstratif).

S'agissant de la gestion des risques, c'est à la démarche sociotechnique et aux outils qui lui correspondent qu'il convient de se référer.

Configurations de type alliance

Comme précédemment, c'est un gain en compétences qui est initialement recherché. L'expérience Alliance Loire est représentative de ce cas de figure. Elle se présente comme une pseudo-concentration.

Par rapport aux réseaux décrits antérieurement, la mise en commun des moyens est plus large et correspond à un processus complet de création de valeur, avec un engagement plus fort des partenaires et la création d'un actif spécifique plus important. La coopération ne se joue pas au niveau d'une instance intermédiaire, mais directement

entre entreprises concernées (apports des fonds de commerce dans le cas qui nous occupe). Dans cette configuration, les coûts d'entrée et de sortie sont élevés, le niveau de contractualisation des engagements est impliquant et les logiques d'apprentissage sont tout de suite mises à l'épreuve (logistique, qualité, recherche et développement). L'expérience actuelle a été précédée par une première tentative dont l'échec est significatif de l'importance des difficultés initiales dans ce type d'expérience...

S'agissant de l'objectif d'Alliance Loire, il est de fournir à chaque partenaire le bénéfice d'un actif construit collectivement (offre globale de vins de Loire AOC). Cet avantage n'est pas disponible au départ, mais doit être gagné à l'issue de la démarche de rapprochement, sous réserve que la trajectoire suivie soit comprise et acceptée par tous.

Les risques de crise ou de rupture se situent à deux niveaux : entre les managers des entreprises participant à l'alliance d'une part, et entre la structure fédérative et les groupements de producteurs qui continuent à figurer comme des entités distinctes d'autre part. Sous cet angle, la gestion de crise s'apparente à une gestion du changement.

Les Cota à logique « potentiel d'image »

Fondements et spécificités

Dans ce cas de figure, la logique collaborative vise à susciter la création d'un actif nouveau, image produits/compétences, valorisable par les membres pour promouvoir des stratégies de différenciation commerciale par la recherche d'avantages concurrentiels à moyen et long terme. Cet actif a une valeur spécifique attachée au fonctionnement de la Cota. Deux observations pour caractériser ces formes de partenariat :

- les participants conservent un niveau élevé d'autonomie et un haut niveau de protection pour ce qui est de leurs savoir-faire spécifiques ;
- les gains en « potentiel d'image » supposent que la dynamique du rapprochement soit régulièrement activée. Dans cet objectif, les participants sont invités à développer des partenariats qui rappellent les formes de coopération identifiées dans les Cota à logique coopérative « compétences », de type mutualisation d'activités ou renforcement collectif de compétences. De sorte que l'on peut faire correspondre à la trajectoire de montée en gamme de l'actif spécifique de la Cota telle qu'évoquée au point précédent une trajectoire inverse débouchant sur des actions coordonnées interentreprises.

Commentaires

Le tableau 2.2 propose une synthèse des données clés des expériences classées dans cette catégorie. Celles-ci révèlent deux types de configurations : l'une où l'actif spécifique de la Cota se fonde sur une logique d'appartenance territoriale, l'autre où cette dimension spatiale est *de facto* complètement absente (coopération hors Cota).

Configurations avec assises territoriales

Celles-ci se présentent sous la forme de coopérations orientées vers la création et la diffusion auprès des membres d'un potentiel d'image de type « appartenance territoriale ».

Le projet est porté par une structure d'intermédiation (association, club, Critt) dont le rôle dans sa mise en œuvre est plus ou moins déterminant. Ainsi, le rôle du Critt est

Tableau 2.2. Cota à logique « potentiel d'image ».

	Pôle senteurs et saveurs de Forcalquier	Club des entrepreneurs de Grasse	Projet Priam Avignon	Bleu-Blanc-Cœur
Origines	<p>Enjeux politico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Valoriser des savoir-faire existants locaux pour asseoir un développement local – Donner aux firmes concernées l'opportunité de créer de la valeur ajoutée sur leur site <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 70</p>	<p>Enjeux politico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir une dynamique économique pour maintenir le tissu industriel existant et attirer de nouveaux acteurs – Valoriser les compétences locales (en diversifiant par exemple les domaines d'application) <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 70</p>	<p>Enjeux technico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Valoriser les produits de la région (Paca/Méditerranée) en mettant en avant l'image du régime alimentaire méditerranéen – Améliorer le positionnement concurrentiel pour les firmes participantes <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 30 + 6 labos</p>	<p>Enjeux technico-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Valoriser les produits riches en oméga 3 provenant de la graine de lin en mettant en avant les avantages nutritionnels (nutrition, santé) – Améliorer le positionnement concurrentiel pour les firmes participantes <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 135 adhérents</p>
Résultats	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Peu d'actions communes – Pas de mutualisation – Appropriation collective d'une image territoire – Projet : traitement des déchets et relation fournisseurs 	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Peu de relations interentreprises (sauf participation concertée à des événements culturels et touristiques) – Projets : traitement des déchets, groupement d'employeurs, plateforme recherche/innovation, mais nécessité de protéger la confidentialité des recettes 	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pas de relation entre les membres du réseau (protection des recettes) – Pas de perspectives concrètes pour l'avenir en termes de compétences ou de mutualisation d'activités 	<p>Nature des interrelations</p> <ul style="list-style-type: none"> – Structure collective de communication – Structure collective de recherche et développement – Structure collective d'agrément et d'audit

	Pôle senteurs et saveurs de Forcalquier	Club des entrepreneurs de Grasse	Projet Priam Avignon	Bleu-Blanc-Cœur
Résultats	<p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Absent sur le plan formel – Sur le plan informel, relations des chefs d'entreprise 	<p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> Absent 	<p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Absent au niveau des relations directes – Lien avec une structure d'intermédiation (Critt) 	<p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Élevé, avec décision collective d'accepter de nouveaux adhérents – Représentation par collègue au niveau de la structure de gestion, versement de royalties à cette même structure et contrôle des cahiers des charges
	<p>Actif propre de la Cota</p> <p>Image territoriale à valoriser par les entreprises adhérentes et les instances politiques</p>	<p>Actif propre de la Cota</p> <p>Image territoriale à valoriser par les entreprises adhérentes et les instances politiques</p>	<p>Actif propre de la Cota</p> <p>Image produit à valoriser par les entreprises</p>	<p>Actif propre de réseau (hors Cota)</p> <p>Image produit à valoriser par les entreprises</p>
Pérennité/stabilité	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liens informels de proximité entre les membres – Projets de coopération – Université des Senteurs et Saveurs 	<p>Point fort</p> <p>Prise de conscience des réalités du développement local</p>	<p>Point fort</p> <p>Prise de conscience de l'intérêt d'un positionnement commercial et territorial</p>	<p>Point fort</p> <p>Logique d'apprentissage et d'échange d'expériences fortes (respect du cahier des charges, discipline, communication, gestion collective recherche et développement)</p>

	Pôle senteurs et saveurs de Forcalquier	Club des entrepreneurs de Grasse	Projet Priam Avignon	Bleu-Blanc-Cœur
Pérennité/stabilité	Points faibles – Coûts d'entrée et de sortie faibles – Logiques d'apprentissage peu impliquantes – Actions de partenariat insuffisantes pour insuffler un dynamisme au mouvement	Points faibles – Coûts d'entrée et de sortie faibles – Logique d'apprentissage limitée autour d'un partenariat difficile à promouvoir (confidentialité des savoir-faire)	Points faibles – Dynamisme dépendant d'une instance d'intermédiation – Coûts d'entrée et de sortie faibles – Actions de partenariat nulles (problème de confidentialité des recettes)	Points faibles – Coûts de sortie faibles – Trajectoire vers plus d'irréversibilité difficile à considérer
Trajectoire	– La construction d'un outil spécifique pour la Cota aide à redécouvrir une culture commune – Comment la faire vivre par des actions de partenariat industrielles ? – Comment promouvoir des actions structurantes ?	– Idem – Avec problème de confidentialité	– Pas de vision claire sur la trajectoire – Il revient à une instance d'intermédiation de la définir	– Création de nouvelles structures par « réseautage » entre les adhérents, le <i>networking</i> de l'association entraîne des créations de <i>networks</i> locaux – Pas d'ancrage territorial – Recherche d'autres sources d'oméga 3 – Valorisation d'autres éléments du lin
Limites	– Les liens entre les partenaires restent faibles – Difficulté à faire vivre la Cota pour des projets concrets à logique coopérative – Difficulté à fédérer des entreprises artisanales et des PME – Difficulté à fédérer des filières	– Idem – Avec en plus le problème de confidentialité qui rend délicate la perspective de mutualisation de type recherche et développement	La spécificité de l'actif de la Cota reste fragile, d'autant qu'elle n'est pas entretenue par une véritable dynamique propre à l'ensemble des firmes participantes	– La qualité d'animation et de professionnalisme portée par la structure de gestion du réseau – Idem pour la discipline

décisif dans le projet Priam, alors que dans les deux autres expériences la structure de portage se limite plutôt à un rôle d'accompagnement.

Parallèlement dans ces deux derniers cas, l'importance des enjeux politiques est notable, tout comme l'enrôlement des instances politiques représentatives. Alors que l'actif de la Cota tend à revêtir un profil très spécifique (image territoire/produit), les dimensions socio-économiques de la coopération restent superficielles : les coûts d'entrée et de sortie sont faibles, le niveau de contractualisation des engagements est inexistant et les logiques d'apprentissage s'arrêtent au stade du partage d'une culture commune.

En l'état, la pérennité du système reste problématique, dépendant moins de la stratégie de la structure d'intermédiation que d'actions concrètes menées par les membres de la Cota pour développer entre eux des actions de coopération/partenariat. Si l'on se réfère à la logique d'enchaînement des étapes caractéristiques de ce type de trajectoire, on a le cycle suivant : réaction de regroupement pour acquérir un bénéfice d'image, construction d'une structure, autoproduction d'une culture commune. C'est évidemment un cycle tronqué auquel manquent les étapes correspondant aux actions structurantes (partage de compétences et mutualisation d'activités). Tant que cette trajectoire organisationnelle n'est pas enclenchée, on en reste à un niveau de réversibilité élevé. Sans doute la situation diffère-t-elle d'une expérience à l'autre mais, fondamentalement, cet arrêt sur partenariat est notable :

- pour le Pôle senteurs et saveurs, des actions structurantes sont envisagées du type « gestion des déchets, gestion des relations fournisseurs ». Parallèlement, l'université Senteurs et Saveurs avec son volet formation peut jouer un rôle comparable ;
- pour le Club des entrepreneurs de Grasse, là aussi des projets de coopération sont envisagés (traitement des déchets, groupement d'employeurs, plateforme recherche et développement). Cette dernière piste est *a priori* la plus prometteuse, mais le niveau actuel des collaborations et le caractère confidentiel des activités propres à chaque entreprise rendent son issue très incertaine, ou à tout le moins délicate ;
- pour le projet Priam, la suite de l'action est entre les mains du Critt, mais on ne voit pas ce qui pourrait inciter les entreprises à collaborer entre elles.

Le repérage des trajectoires organisationnelles attendues aide à identifier les limites et les risques associés à ce type de Cota. Si l'on admet qu'ici, à la différence des cas évoqués au point précédent, la condition nécessaire réside dans le développement de collaborations entre les membres (partage de compétences : mutualisation d'activités), c'est-à-dire une évolution inverse de celle antérieurement reconnue, on est conduit à en déduire que les acteurs du développement ne sont pas les structures d'intermédiation, mais bien les participants eux-mêmes. Surgissent alors les difficultés propres à ce genre de situation : comment fédérer des entreprises de profils diversifiés (artisans, PME) ? Comment rapprocher des firmes appartenant à des filières différentes ? Comment amener les entreprises à collaborer, tout en leur permettant de sauvegarder la confidentialité de leurs savoir-faire ?

Configurations sans assises territoriales (hors Cota)

Le second type de configuration, Bleu-Blanc-Cœur, correspond à un partenariat entre entreprises concurrentes ou non prenant la forme d'une alliance impulsée et animée par une firme pivot (société Valorex).

L'objectif affiché vise à offrir aux membres du réseau la possibilité de mieux valoriser leurs produits en mettant en avant un argument de type nutrition/santé (présence d'oméga 3). Au-delà, il s'agit de rechercher un avantage concurrentiel reposant sur une stratégie de différenciation associée à un marché de niche.

Par rapport aux configurations précédentes, on a affaire dans ce cas à un processus complet de création de valeur (technologique et commerciale) impliquant un réel engagement de la part des participants. Cet engagement se manifeste à plusieurs niveaux :

- participation à une structure de gestion et d'animation complexe et très organisée (fondée sur des collèges) ;
- possibilité d'entrée soumise à un processus très réglementé ;
- création d'une culture commune qualité/recherche et développement ;
- règles pour contrôler les campagnes de communication et le respect des cahiers des charges ;
- paiement de redevances à la structure d'intermédiation.

Au total, chaque participant est amené à bénéficier d'un actif spécifique construit collectivement : si la « qualité » du résultat est d'abord en relation avec la stratégie de la structure en charge des intérêts collectifs, la contractualisation des engagements est une donnée essentielle du dispositif. Quelles sont les trajectoires prévisibles ? On peut envisager deux niveaux :

- pour la structure d'intermédiation, il s'agit de recruter d'autres adhérents et de diversifier les sources d'oméga 3 ainsi que les domaines d'incorporation ;
- pour les membres, il s'agit de démultiplier les effets centralisés du réseau par la mise en place de collaborations interfirmes. Sous cet angle, on retrouve la condition évoquée au point précédent, sauf qu'ici les participants ont déjà appris à partager des engagements.

Les Cota à logique « création de filière »

Fondements et spécificités

On entre ici dans la problématique « fonctionnement filière », mais il s'agit moins de favoriser les ajustements mutuels que de susciter la création de nouveaux arrangements aptes à favoriser la valorisation d'une ressource donnée.

Dans ce contexte, le partenariat va être générateur d'un actif spécifique fort, propre à la Cota, accompagné de conditions particulières quant au positionnement des membres : ceux-ci n'ont qu'une possibilité faible de s'approprier cet actif, qui reste par essence une ressource collective, et les barrières à l'entrée et à la sortie sont élevées. Les liens entre partenaires apparaissent étroits, soit parce que les ressources complémentaires sont très spécifiques avec peu d'alternatives quant aux partenaires, soit parce que l'orchestration même des complémentarités requiert un savoir-faire représentant un actif spécifique du regroupement (savoir-faire touchant à la mise en valeur des actifs individuels des membres).

La création de la filière fait surgir un problème de « design organisationnel » dont la résolution débouche sur la mise en place d'une chaîne de valeur originale. S'agissant de coordonner des activités complémentaires, les relations à promouvoir pour assurer l'efficacité du système sont connues à l'avance, en même temps que l'on peut s'attendre à ce

que les coûts induits par un mauvais arrangement soient très élevés : autant de contraintes qui confèrent au développement de la Cota une configuration très dirigée.

Les deux expériences que nous allons évoquer pour illustrer cette catégorie sont la Coopérative des éleveurs d'Orylag et la filière Sel de Guérande. Le tableau 2.3 rassemble les données correspondantes.

Tableau 2.3. Cota à logique « création de filière ».

	Coopérative des éleveurs d'Orylag	Filière Sel de Guérande
Origines	<p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reconversion d'un potentiel scientifique – Création d'emplois et de revenus – Politique d'animation régionale <p>Démarche proactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 23 élevages</p>	<p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sauvegarde d'une région (son histoire, sa culture) – Maintien d'une population dans ses terres – Résistance au pouvoir central <p>Démarche réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 170 paludiers</p>
Résultats	<p>Nature des coopérations</p> <p><i>Techniques</i> : cahier des charges et normes qualité des produits</p> <p><i>Commerciales</i> : apport total au groupement</p> <p><i>Dispositif d'orchestration diversifié</i> : Coopérative pour les fourrures, SARL pour la viande, prestataires (tannerie, abattoirs), partenariats (Inra, chambre d'Agriculture), groupement d'employeurs</p> <p><i>Dispositif spécialisé et rigoureux</i> (relations formalisées)</p> <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Très fort :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obligation d'achat et de livraison vis-à-vis de l'Inra, de la coopérative et de la SARL – Encadrement technique rigoureux – Contrat avec tanneries – Liaisons commerciales étroites avec acteurs de la couture (dépendance asymétrique) – Discipline collective pour prix et paiement 	<p>Nature des coopérations</p> <p><i>Techniques</i> : cahier des charges et normes qualité des produits</p> <p><i>Commerciales</i> : apport total au groupement</p> <p><i>Dispositif d'orchestration diversifié</i> : Groupement de producteurs (GPS) puis SCA (société coopérative), société commerciale, maison du Sel, animation de formations, partenariat avec pays du Sud</p> <p><i>Dispositif spécialisé et rigoureux</i> (relations formalisées)</p> <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Très fort :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Obligation de livraison – Référentiels qualité – Discipline des prix et des systèmes de paiement (cf. année Erika)

	Coopérative des éleveurs d'Orylag	Filière Sel de Guérande
Résultats	Actifs propres de la Cota 2 marques (Orylag et Rex du Poitou)	Actifs propres de la Cota – Gamme de produits soutenue par une orchestration commerciale <i>ad hoc</i> – Appui technique et aide financière – IGP – Maison du Sel – Actions de protection du marais
Pérennité/stabilité	Points forts – Création de débouchés – Viabilité économique des élevages – Apprentissage création de filières Points faibles – Recrutement d'adhérents – Difficultés pour maîtriser les débouchés – Éloignement des marchés (fourrures) – Risque de « copy » – Coûts entrée/sortie : rédhibitoires – Logique d'apprentissage : influence très forte – Actifs Cota : fondateurs	Points forts – Régénération d'un portefeuille d'activités – Caractère intégrateur du développement – Motivation des membres – Différenciation des produits Points faibles – Concurrence – Comment créer de la valeur ajoutée ? – Pollution de l'environnement – Non-maîtrise des quantités produites – Cohésion du groupe
Trajectoire	Processus de développement conforme au cycle standard (réaction collective entraînant la création d'actifs spécifiques)	Processus de développement conforme au cycle standard (réaction collective entraînant la création d'actifs spécifiques)
Limites	– Fragilité du système (débouchés) – Nécessité de « portage » fort	Fragilité du système (non-maîtrise des quantités produites)

Commentaires

S'agissant de caractériser ces deux expériences, deux termes viennent sous la plume : variété et rigueur.

Variété

Les modèles de coopération ne reposent pas uniquement sur une recherche d'avantages compétitifs, mais s'adossent à des formes de dialogue et d'apprentissage créatives, source d'opportunités. L'interaction entre les participants, avec ses composantes politiques, économiques et sociales, est porteuse de variété et de diversité. Cette caractéristique se donne à lire quand on observe les formes de collaboration et les dispositifs pour les orchestrer.

Pour la Coopérative des éleveurs d'Orylag, les figures d'intermédiation propres à la Cota sont : une coopérative pour la préparation et la commercialisation des fourrures, une SARL pour le traitement et la vente des viandes, des prestataires de services (tanneries

en Espagne et abattoirs), des percées dans l'univers de la fourrure et du textile, des contrats avec des entreprises de mode, une dépendance formalisée vis-à-vis de l'Inra, une coopération avec la chambre d'Agriculture, un groupement d'employeurs.

Pour la filière Sel de Guérande, ce sont : un groupement de producteurs transformé ultérieurement en coopérative (GPS, puis SCA), une société commerciale pour la gestion des gammes de produits, une maison du Sel pour la promotion des actions touristiques, des activités au niveau régional, une organisation pour la protection du marais, une association pour le transfert de technologie vers les pays du Sud.

On retrouve cette même diversité au niveau des actifs de la Cota.

Pour la Coopérative des éleveurs d'Orylag, il s'agit d'une marque internationale déposée et propriété de l'Inra (Orylag), une viande reconnue pour sa grande qualité (Rex du Poitou), des modèles techniques de production (bâtiments, alimentation), des systèmes d'élevage, un référentiel économique, des grilles de classement pour les peaux...

Pour la filière Sel de Guérande, ce sont des lignes de produits différenciés et reconnus, une demande d'IGP, la promotion d'un système de formation, des labels dans le domaine de l'environnement, des actions d'intéressement tournées vers les touristes.

Rigueur

Ce sont les ressources à base de « réseautage » qui deviennent déterminantes pour la performance des membres, mais assorties d'un corollaire impliquant, pour la pérennité du système, que les ressources communes du groupe soient défendues et régulièrement activées. La discipline reposant sur des règles appliquées méthodiquement, comme l'auto-organisation produite par le jeu de routines influençant les membres, donne aux Cota leurs assises organisationnelles.

Dans le cas de la Coopérative des éleveurs d'Orylag, les signes de cette rigueur sont les barrières à l'entrée pour les nouveaux adhérents (acceptation par le conseil d'administration, engagement sur un cahier des charges, étude économique), la livraison totale à la coopérative, la valorisation des fourrures sur la base d'un classement fait par une tierce partie, le système de paiement, la gestion collective des actions de commercialisation et de promotion.

Dans le cas de la filière Sel de Guérande, l'entretien des vasières et des œillets, les techniques de production, la livraison totale à la coopérative, la discipline de production, la gestion collective des marques, la politique de promotion (environnement, tourisme), le système de paiement, constituent les instruments d'une orchestration rigoureuse des activités et des acteurs au sein du réseau.

Au total, le mélange de variété et de rigueur aboutit à accroître le degré d'irréversibilité des coopérations en même temps qu'il maintient le niveau d'entropie du système et, donc, sa stabilité à un niveau élevé. Mais le point essentiel dans ce type d'organisation est bien que les actifs propres des adhérents ne sont pas distincts de l'actif propre de la Cota. Ceux-ci, comme celui-là, s'autoproduisent en boucle.

Les Cota à logique « amélioration de filière »

Fondements et spécificités

La logique collaborative évoquée ici tend à promouvoir une meilleure coordination entre entreprises positionnées au sein d'une même filière et entretenant, de ce fait, des relations clients/fournisseurs.

Les étapes du processus de création de valeur étant gérées par des entreprises distinctes et interdépendantes du fait de leur appartenance à une même filière, l'objectif de la coopération vise à permettre un meilleur pilotage de leurs activités, soit en facilitant les ajustements mutuels (rapprochements), soit en favorisant la réalisation d'objectifs collectifs. Deux points majeurs caractérisent ces Cota :

- les participants conservent leur autonomie et leurs savoir-faire spécifiques. Des savoir-faire et/ou des ressources mobilisées dans le groupe varient selon la nature du problème à résoudre. Notons à cet égard que les produits issus d'une filière deviennent de plus en plus globaux. Ils se différencient par la nature des biens auxquels leur production fait appel, mais aussi par l'ensemble des caractéristiques qui entourent sa présentation (qualité, marque, promotion) ainsi que par ses garanties d'utilisation (logistique, packaging) et ses promesses de développement (potentiel d'innovation, actions recherche et développement). Il ressort de ce constat que les champs de collaboration potentiels au sein d'une filière ont tendance à se multiplier ;
- par nature, la réversibilité dans ce type de Cota est forte, le retrait de certains membres n'en altérant pas la spécificité. Face à cette faiblesse chronique, la recherche d'un actif spécifique constitue une base privilégiée de développement. À défaut, la pérennité de l'expérience resterait par trop problématique.

Ainsi, comme pour les Cota à logique « compétences », la montée en gamme de l'actif spécifique propre au groupement s'impose comme la trajectoire organisationnelle à promouvoir. Le tableau 2.4 rassemble les données clés des expériences classées dans cette catégorie.

Commentaires

La comparaison des expériences Pôle filière halieutique et Cerise confite d'Apt permet d'identifier plusieurs points de convergence :

- dans les deux cas, il s'agit de Cota associées à des filières avec comme enjeu un attachement de l'ensemble des acteurs à une dynamique commune. Certes, pour la filière halieutique, certaines activités échappent à l'arène de la coopération (logistique en aval par exemple), mais fondamentalement, dans les deux expériences, l'amélioration de la chaîne de valeur est au cœur du dispositif de rapprochement ;
- dans les deux cas, le partenariat des acteurs se développe sur une base territoriale ;
- l'histoire des deux Cota renvoie à des enjeux de nature économique (stabilité des prix et des échanges, création de valeur, résistance à la concurrence), même si, fatalement, une connexion avec des enjeux sociaux peut être identifiée (maintien d'activités sur zone) ;
- les interrelations sont de nature technique et commerciale. S'agissant de « Cota filières », l'importance des relations commerciales n'est pas surprenante. En ce qui concerne le volet technique, il est induit par le développement de projets collectifs ayant à voir avec la normalisation, la qualité et la traçabilité ;
- dans les deux cas, les Cota suivent une trajectoire les conduisant à produire et à faire reconnaître un actif spécifique (marque collective, IGP).

Conformément au modèle déjà évoqué, la logique de développement de ces expériences les amène à mettre en œuvre une stratégie de « montée en gamme » de l'actif commun. Concrètement, l'évolution se fait par étapes selon un enchaînement accordé au profil standard : réaction de regroupement face à un environnement défavorable,

construction d'une structure, production d'éléments de culture commune, affirmation de compétences, élargissement des missions, conduite de projets novateurs.

Enfin, dans les deux expériences, une partie des difficultés naît des décalages entre les différentes catégories d'acteurs. Les ressources, les objectifs, les horizons de gestion des unes et des autres divergent, et cela nuit à la dynamique de la structure d'animation de la coopération ainsi qu'à l'attachement des parties aux projets mis en œuvre.

Tableau 2.4. Cota à logique « amélioration de filière ».

	Pôle filière halieutique	Cerise confite d'Apt
Origines	<p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Valoriser la qualité du poisson boulonnais (normalisation, qualité, traçabilité, promotion, communication) – Utiliser les données et les recherches scientifiques pour aider les professionnels à valoriser leurs produits <p>Démarche proactive-réactive</p> <p>Nombre d'entreprises : 93 établissements, 3 500 emplois</p>	<p>Enjeux socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir la filière et trouver de nouveaux débouchés – Mener à bien des programmes de modernisation (mécanisation cueillette) – Améliorer la circulation des informations <p>Démarche proactive-réactive</p> <p>Faire face à la concurrence étrangère, Peco et autres</p> <p>Nombre d'entreprises 4 000 producteurs, 9 entreprises de transformation</p>
Résultats	<p>Nature des coopérations <i>Techniques et commerciales</i> (promotion)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Formalisées pour tout ce qui touche la participation et la représentation des différentes familles d'acteurs à l'instance de contrôle et d'animation – Informelles pour ce qui concerne les relations des acteurs entre eux <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <p>Du type guide de bonnes pratiques (sept espèces, avec cahier des charges + quatre cahiers des charges concernant les activités)</p> <p>Actifs propres de la Cota</p> <p>Marque collective + 1 certification conformité produit à venir</p>	<p>Nature des coopérations <i>Techniques et commerciales</i> (livraison)</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'ensemble des acteurs a une dynamique commune d'engagement et de soutien de la filière. Celle-ci est le cadre officiel de négociation. – Interrelations formalisées vis-à-vis des différentes structures représentatives – Interrelations formalisées des acteurs entre eux <p>Niveau de contractualisation des engagements</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encadrement technique rigoureux – Contrats de livraison – 2 cahiers des charges en préparation <p>Actifs propres de la Cota</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fonctionnement de la filière (interprofession protectrice pour les producteurs) – IGP à venir

	Pôle filière halieutique	Cerise confite d'Apt
Pérennité/ stabilité	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Différentiel de prix favorable à la marque collective et qui se maintient – Logique d'échanges avec d'autres réseaux <p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> – Coûts entrée/sortie faibles – Logiques d'apprentissage difficiles à enclencher du fait des spécificités propres aux différentes catégories d'acteurs – L'actif de la Cota n'a pas de retombées économiques très visibles 	<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dynamique de modernisation des vergers (mécanisation et renouvellement des plantations) – Réduction des coûts de production – Automatisation des <i>process</i> de transformation – Meilleur positionnement face à la concurrence <p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> – Coûts de réhabilitation élevés – Exclusion des agriculteurs ayant de petites surfaces – Mauvaise circulation des informations
Trajectoire	<ul style="list-style-type: none"> – Regroupement pour promouvoir des objectifs communs – Mise en place d'une structure – Construction d'une culture qualité – Affirmation de compétences (cellule de transfert recherche et développement, traçabilité, qualité-normalisation, promotion, interventions salons et à l'export) – Recherche d'un actif spécifique (marque collective) reconnu 	<ul style="list-style-type: none"> – Réaction face à des variations des cours non maîtrisées – Mise en place d'un réseau d'instances représentatives – Affirmation de compétences (conduite de projets) – Promotion d'un actif spécifique (IGP)
Limites	<ul style="list-style-type: none"> – Décalages entre choix stratégiques et attentes immédiates selon les familles d'acteurs (l'horizon de gestion n'est pas le même pour tout le monde) – Difficultés pour gérer collectivement la filière jusqu'au consommateur (cf. activités logistiques en aval des filières) 	<ul style="list-style-type: none"> – Décalages entre les attentes des différentes catégories de producteurs de cerises (liés aux différences de taille des vergers) – Peu de retombées économiques attendues pour l'IGP et peu d'engagement des acteurs derrière ce signe de qualité

Considérée sous l'angle des divergences, la confrontation des expériences révèle que :

- pour le Pôle filière halieutique, les collaborations entre membres restent pour l'essentiel informelles. Celles-ci demeurent tributaires d'un climat à base de confiance, même si le fonctionnement de l'instance d'animation et de gestion est porté par un dispositif relativement structuré (collèges représentatifs, réunions, contrôles). Le niveau de contractualisation des engagements apparaît faible, en dépit d'initiatives sur le plan technique (cahiers des charges). Au total, les coûts d'entrée et de sortie sont peu significatifs, les logiques d'apprentissage sont difficiles à enclencher du fait des spécificités en matière d'activités/compétences des différentes catégories d'acteurs, l'actif de la Cota n'a pas de retombées économiques évidentes ;

– pour la Cerise confite d’Apt, les collaborations sont portées par des instances collectives intermédiaires (groupements de producteurs, coopératives, syndicats) rappelant la configuration standard dessinée par Porter (1998) à propos des *clusters* : « *C’est dans l’agrégation de forces modernes, ouvertes sur le marché, habituées à échanger, à pratiquer l’externalisation avec de fortes structures intermédiaires...* »

Parallèlement, le niveau de contractualisation des engagements donne lieu à l’établissement de contrats comportant un volet technique et un volet commercial.

Enfin, et c’est là un point essentiel, la réalisation des projets portés collectivement (mécanisation de la récolte et renouvellement des plantations) aboutit à accroître le coût d’entrée et de sortie ainsi que les logiques d’apprentissage interactivités. Au total, c’est sans doute là que se construit la pérennité de la Cota, même si la production d’un actif spécifique peut intervenir comme élément de cohésion.

À ce stade de l’analyse, la question se pose du pourquoi de ces divergences. Sans doute un grand nombre de facteurs entrent-ils en ligne de compte, mais en première approche il nous paraît intéressant de souligner quelques causes premières :

- l’ancienneté des formes de coopération dans le cas de la Cerise confite d’Apt ;
- l’importance des logiques commerciales dans le cas du Pôle filière halieutique, alors que les logiques industrielles prévalent pour la cerise ;
- l’influence des variables culturelles et territoriales qui fournissent aux formes de coopération des moules différents.

Conclusion

Les expériences de coopérations territorialisées en agroalimentaire (Cota) analysées dans ce chapitre dévoilent une trajectoire dont l’origine est à mettre en rapport avec l’une des logiques suivantes :

- une logique d’abaissement de coûts concrétisée par la recherche d’un avantage comparatif sur le plan industriel par le biais d’économies externes de proximité et d’une meilleure mutualisation des risques et des compétences ;
- une logique d’amélioration de positionnement commercial supportée par la mise en avant d’un actif territorial ayant valeur de marque collective.

Si l’on relie ce clivage à l’univers des entreprises auquel il s’applique (entreprises concurrentes/entreprises interdépendantes au sein d’une filière), on est amené à reconnaître quatre familles de Cota, fondées sur quatre types de logique coopérative :

- Cota à logique *compétences* ;
- Cota à logique *potentiel d’image* ;
- Cota à logique *création de filière* ;
- Cota à logique *amélioration de filière*.

D’un point de vue diachronique, l’analyse des trajectoires suivies montre que la stabilisation et la pérennisation des acquis ainsi que la recherche d’une capacité d’autonomie s’acquièrent en combinant les deux logiques précédentes. Les configurations d’entreprises centrées sur le partage de valeurs industrielles évoluent vers la création d’un actif territorial caractéristique d’une stratégie de différenciation/focalisation. À l’inverse, celles qui se sont constituées d’abord autour de la promotion d’un actif territorial tendent par la suite à abriter des partenariats de nature industrielle. Sur la durée, c’est à

l'interface des enjeux industriels et des enjeux de territoire que s'élaborent la dynamique et le profil des Cota.

La clé de compréhension des trajets organisationnels correspondants tient dans l'observation suivante : dès lors que les transactions ne reposent pas uniquement sur une logique de coûts, mais s'inscrivent dans un esprit de dialogue créatif propre à exploiter de nouvelles opportunités, ce qu'atteste l'analyse précédente, les ressources à base de « réseautage » deviennent déterminantes. De là découle que la question des structures intermédiaires et celle de la gouvernance deviennent essentielles. Mais il convient de nuancer le propos par deux remarques :

- la description des phénomènes d'autorité ne doit pas s'arrêter aux seules règles portées par les instances représentatives de l'autorité formelle. Il y a, à côté des éléments de structuration, toute une dimension auto-organisationnelle qui produit de l'ordre par diffusion aux membres des règles de jeu locales ;
- de la même façon, s'agissant de la contractualisation des engagements, il convient de considérer, à côté des dispositifs formels mis en œuvre, le niveau de confiance mutuelle qui participe de la même logique d'adhésion et de cohésion des membres des Cota en raison même de la proximité territoriale des acteurs impliqués.

Chapitre 3

Les Cota : des stratégies de territorialisation originales

La construction d'une typologie des réseaux Cota présentée au chapitre deux apporte une réponse à l'interrogation sur les *nouvelles formes de coopération entre entreprises des filières agroalimentaires*. La proposition de scénarios Cota, objet du présent chapitre, offre une réflexion sur le degré d'influence de la variable territoire dans la construction et la dynamique de ces coopérations : *en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative (dans ces nouvelles formes de coopération) ?*

L'ensemble de ces deux chapitres propose ainsi une réponse globale à notre question initiale de recherche.

L'estimation de la place de la variable territoriale dans la mise en œuvre de nouveaux réseaux de coopération est approchée à travers le tracé de scénarios stratégiques de territoire. L'objectif de la démarche vise à déterminer des scénarios synthétiques dans lesquels la dimension territoire supporte, selon des degrés d'implication variés, la stratégie organisationnelle des Cota et, plus loin, leur dynamique globale. Dans cette optique, nous organisons ce chapitre autour de trois points :

- le premier offre une présentation de la démarche méthodologique d'élaboration des scénarios stratégiques opérée à travers deux volets en passant au crible des grilles de lecture présentées dans le premier chapitre les expériences de coopérations, objets de la recherche de terrain. Le premier volet de cette démarche consiste à cibler les variables déterminantes de la relation territoire-organisation. Le second volet de l'approche exige deux niveaux d'élaboration pour faire apparaître l'articulation entre territoire et stratégie. Une première étape fait émerger les fondements de cette relation, à partir de l'application de la grille stratégie aux cas étudiés. Une seconde étape vise à dégager une perspective dynamique fondée sur la prise en considération du positionnement stratégique des Cota analysées ;

- à partir des résultats obtenus, trois scénarios Cota sont proposés qui constituent le deuxième point et le cœur de ce chapitre, en faisant apparaître les choix diversifiés opérés

par les acteurs des coopérations quant à l'adossement plus ou moins marqué de leur stratégie à la dimension territoriale ;

– une dernière section permet de suivre le processus progressif de construction des scénarios : nous avons choisi, dans un souci de lisibilité, de présenter au lecteur dans un premier temps l'ensemble des scénarios, avant de préciser par la suite le détail de leur élaboration.

Démarche méthodologique des scénarios stratégiques

L'élaboration de scénarios vise à estimer le poids de la variable territoire dans les nouveaux modes de coopération que sont les Cota. Cette dimension territoriale est à apprécier d'une part du point de vue de l'organisation des Cota, c'est-à-dire de leurs modalités de construction, d'autre part du point de vue des stratégies menées.

Les grilles de lecture, grille organisation et grille stratégique, ont été élaborées dans une optique d'analyse de l'articulation entre dimension sectorielle, celle des activités agroalimentaires, et dimension territoriale, telle que valorisée à l'intérieur des Cota. Elles servent d'appui à l'estimation du double impact de la dimension territoriale sur les formes organisationnelles des Cota et sur leurs axes stratégiques.

La construction de la relation territoire-organisation

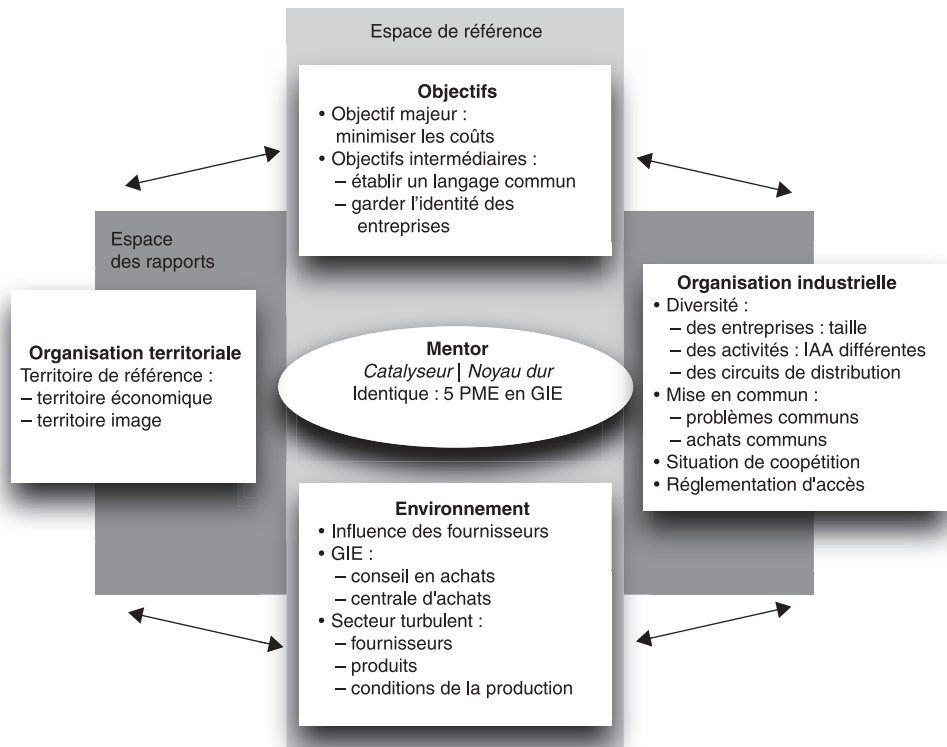


Figure 3.1. La grille organisation des Maîtres salaisonniers bretons.

Nous nous proposons ici de mettre en évidence les aspects organisationnels de la relation entre territoire et coopération induite par les acteurs de l'agroalimentaire.

L'explicitation de cette relation est recherchée à partir de l'exploitation des données obtenues par l'application de la grille de lecture organisation aux quinze expériences étudiées¹ dans l'enquête de terrain. À titre d'illustration, nous présentons ci-après (figures 3.1 et 3.2) les grilles de deux Cota : le Pôle senteurs et saveurs et les Maîtres salaisonniers bretons. À partir des résultats retirés de l'ensemble des grilles organisation, la démarche de caractérisation de la relation a été menée en trois étapes.

À un premier niveau, on fait apparaître trois dimensions qui fondent la relation : l'industrie et le territoire, dont le couplage traduit les modalités organisationnelles caractéristiques de l'espace des rapports, complétés par le statut, approché comme conjonction des éléments retirés de l'espace de référence.

Un deuxième niveau s'attache à dégager trois variables clés, permettant la déclinaison de chacune des dimensions : l'objet, caractéristique de la dimension industrie, qui correspond à l'objectif central recherché lors de la mise en place de la coopération ;

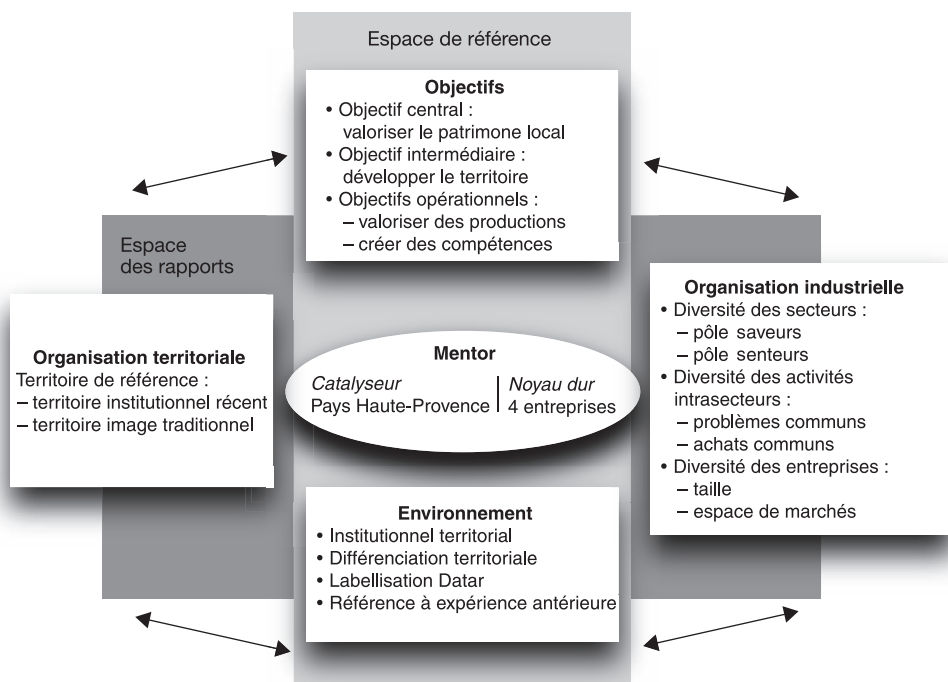


Figure 3.2. La grille organisation du Pôle senteurs et saveurs.

¹ Il convient de noter que treize expériences sur quinze ont été traitées selon cette approche : en effet, le cas Orius Provence n'a pu être exploité complètement dans la mesure où il n'a jamais été opérationnel. D'autre part, nous ne traitons pas la coopération Cerise confite d'Apt, bien que cette expérience ait été analysée dans le chapitre deux en tant que réseau à logique coopérative « amélioration de filière ». Mais nous considérons, dans le cadre ici choisi d'élaboration de scénarios, qu'il s'agit d'une configuration de nature monopole bilatéral, à l'intérieur d'une interprofession structurant la filière fruit confit aptésien.

la variable territoire, qui permet de situer la place de la dimension territoriale dans la structuration initiale de la coopération ; enfin, le statut, qui vise à estimer le rôle tenu par la coopération tel que perçu par ses acteurs.

Le troisième niveau de la démarche réside dans le dégagement de parcours organisationnels, qui précisent, selon des niveaux décroissants, l'influence de la dimension territoriale dans la construction des Cota. Leur tracé résulte du croisement entre les trois variables retenues pour caractériser la relation territoire-organisation. Quatre parcours ont ainsi été dégagés :

- parcours territoire fort ;
- parcours industriel fort, majeur territoire ;
- parcours industriel fort, mineur territoire ;
- parcours a-territorial.

Nous ne retenons ici que le tracé général de la démarche suivie pour mettre en évidence la dimension organisationnelle de la relation entre territoire et organisation. Le détail de l'élaboration de chacune des étapes sera développé dans la dernière section du présent chapitre.

L'élaboration de la relation territoire-stratégie

Symétriquement à la démarche que nous avons initiée pour l'analyse de la relation territoire-organisation, nous nous intéressons maintenant aux aspects stratégiques de la relation entre territoire et coopération entre acteurs.

Nous appliquons la grille de lecture stratégie aux treize expériences étudiées. Les grilles correspondantes des deux mêmes Cota, Pôle senteurs et saveurs et Maîtres salaisonniers bretons (figures 3.3 et 3.4), servent d'exemple.

La démarche de caractérisation de la relation territoire-stratégie a été menée selon deux niveaux :

- à un premier stade, les données retirées de l'analyse des logiques d'appartenance estimées pour les différentes coopérations font apparaître les aspects de la dynamique. Leur articulation avec les informations obtenues sur la gouvernance, en relation avec les logiques de similitude, permettent d'esquisser une première approche des stratégies Cota. Mais ce niveau reste insuffisant pour satisfaire notre objectif d'appréciation de la dimension de la variable territoriale comme appui, voire support, des stratégies des acteurs de la coopération ;
- dans un second temps, la démarche exige de considérer le positionnement stratégique des Cota en réinterprétant les données issues des grilles dans une perspective d'analyse stratégique. Pour ce faire, nous nous référons à une grille d'analyse stratégique (Marchesnay, 1995), en nous focalisant sur les déterminants à la fois de la stratégie générale et de la stratégie opérationnelle.

Présentons brièvement ce schéma analytique (figure 3.5) qui met en interaction les quatre variables clés de la stratégie d'une entreprise² : les objectifs, l'organisation – entreprise ou toute autre organisation : ici, l'organisation concernée est l'expérience Cota étudiée –, l'activité et l'environnement.

² Cette analyse est très utilisée dans la compréhension des modes de gestion et de prise de décision stratégique en PME.

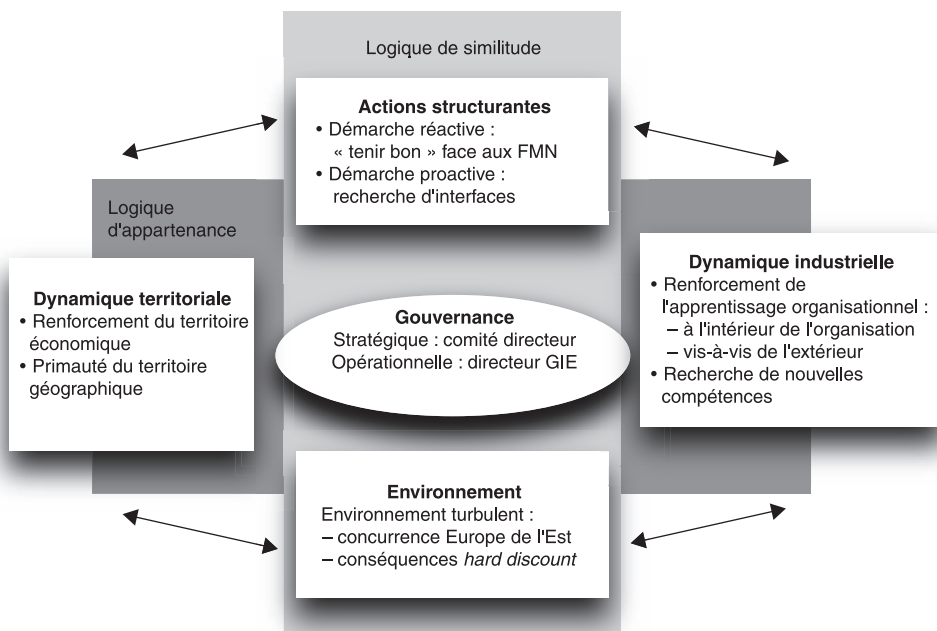


Figure 3.3. La grille stratégique des Maîtres salaisonniers bretons.

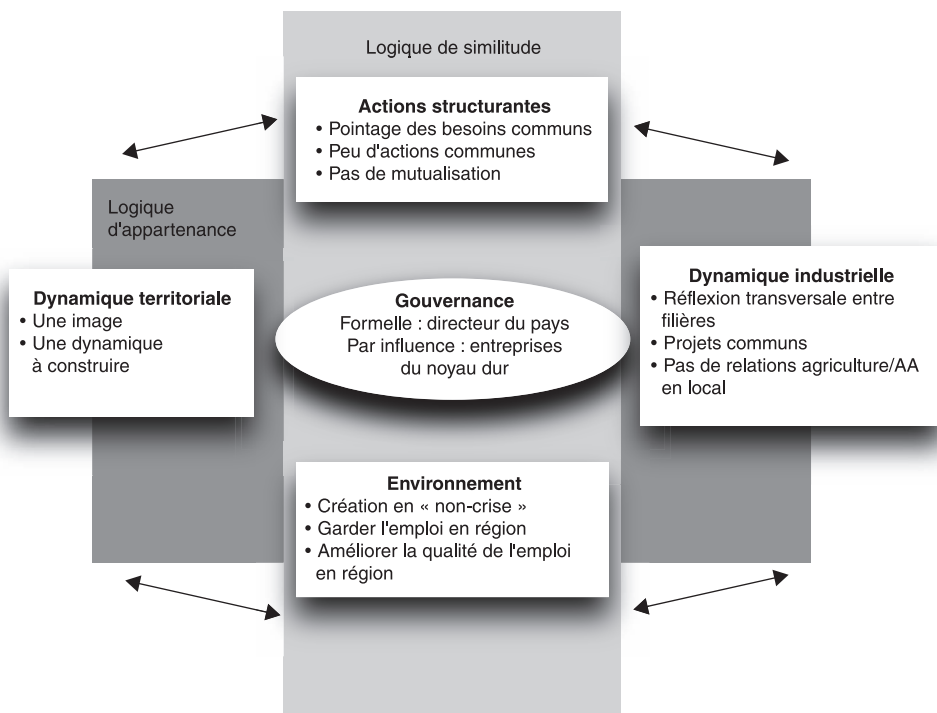


Figure 3.4. La grille stratégique du Pôle senteurs et saveurs.

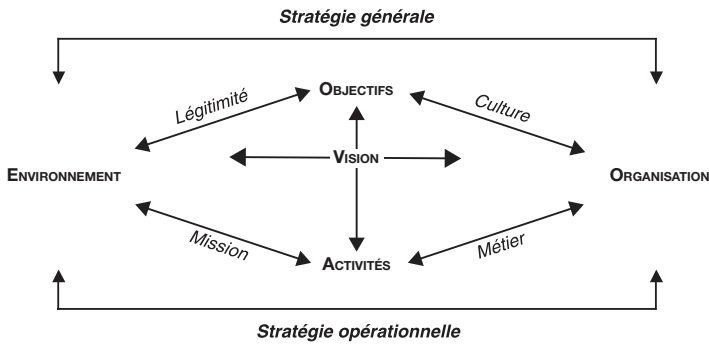


Figure 3.5. La grille d'analyse stratégique.

Le haut de la grille fait reposer la stratégie générale de l'entreprise sur deux variables fondatrices ; il s'agit, d'une part, de la *culture* de l'organisation, qui résulte de la mise en interrelation entre l'organisation elle-même et les objectifs du ou des dirigeants ; d'autre part, de la *légitimité*, qui traduit l'insertion de l'organisation dans ses environnements compte tenu de ses objectifs : comment l'organisation est-elle reconnue, acceptée par ses environnements ?

Le domaine d'activité stratégique est fondé sur l'articulation entre le *métier*, le savoir-faire de l'entreprise, ici de l'organisation Cota, et la *mission*, le positionnement de l'organisation, par ses activités, vis-à-vis de l'environnement. On pourrait dire, symétriquement, que la mission correspond au « savoir-satisfaire » de l'organisation. Le métier détermine la compétence distinctive de l'organisation, la mission fonde son avantage concurrentiel. Le bas de la grille permet ainsi de définir et d'analyser la stratégie opérationnelle.

La vision stratégique réfère conjointement à l'environnement et au futur : comment les responsables de la gouvernance de la Cota projettent-ils leur organisation à moyen terme ? Compte tenu des caractéristiques de l'organisation, de leurs activités, comment perçoivent-ils leur positionnement dans le futur ? Cette vision est plus ou moins claire, et sa formulation par les dirigeants n'est pas toujours aisée.

La mise en relation de ce schéma d'analyse avec les éléments retirés de la grille stratégie a conduit à présenter, pour chacun des cas Cota, une estimation de la trajectoire et de la vision, appuyée sur les informations retirées des questionnaires (voir à titre d'exemples les encadrés 1 et 2, Maîtres salaisonniers bretons et Pôle senteurs et saveurs). À partir de ce double ensemble de données, les aspects industriel et territorial des dynamiques pourront alors être estimés. Ce deuxième niveau de la démarche de synthèse visant à apprécier la relation territoire-stratégie fera apparaître les trajectoires des Cota, estimées tant d'un point de vue industriel que territorial. Leur mise en relation avec la dimension positionnement, expression de la vision, permettra de préciser le rôle de la Cota par rapport à ses environnements. À titre de rappel, notons que la référence à l'environnement, telle qu'estimée comme variable organisationnelle des scénarios, considère le positionnement du système, constitué par l'organisation Cota, par rapport aux acteurs mêmes de ce système, autrement dit, une vision intériorisée de l'environnement. Le positionnement est ici pris dans la perspective des dynamiques, relativement à une vision extériorisée de l'environnement.

Encadré 1. Trajectoire et vision : Maîtres salaisonniers bretons

Performance

- Performance économique à plusieurs titres :
 - accroissement de la taille du GIE, avec diversification de la taille et des activités des entreprises ;
 - maintien et développement des entreprises.
- Performance sociétale : acquisition d'une légitimité en amont et en aval (GMS).
- Performance territoriale : maintien des entreprises en région.

Conditions de pérennité

- Déterminer clairement la frontière des interdépendances, qui doit respecter un équilibre :
 - entre une mutualisation des achats et des fonctions ;
 - d'indépendance, par respect de l'identité propre des entreprises.
- Développer les systèmes d'information/communication :
 - interne au GIE, entre entreprises ;
 - externe, vis-à-vis des environnements.

Limites

Elles sont liées à la forme même de la coopération, GIE : on peut craindre des *dysfonctionnements* entre stratégie collective menée par le GIE et stratégies individuelles des entreprises.

Les risques :

- conflits entre objectifs individuels des entreprises intra GIE ;
- décalage entre rythmes de croissance et/ou d'adaptation au marché entre les entreprises intra GIE.

Positionnement stratégique

Il résulte du croisement entre les caractéristiques dégagées à partir des deux grilles d'analyse et des éléments de la détermination de la trajectoire.

La *trajectoire* comporte des évolutions notables, mais vise à renforcer le cœur des compétences de la Cota.

Évolution des objectifs : on passe d'un objectif *industriel* à un objectif conjoint *industriel/territorial*.

Évolution des actions structurantes : on passe d'actions matérielles, conseil en achats, groupement d'achats, diversification des achats, à des actions immatérielles visant la construction d'une image.

Le *métier* traduit donc cette évolution : la Cota passe d'une organisation fondée sur la gestion et l'optimisation des achats à un renforcement de l'organisation à partir de l'amélioration des compétences, l'accès à de nouveaux domaines de compétences.

La *mission* s'adapte à cette évolution à travers notamment la recherche de nouveaux partenaires extérieurs (laboratoires).

La Cota est fondée sur un *objectif-produit* et sur le renforcement et le développement des entreprises sur un domaine de compétences et de connaissances. L'évolution des objectifs et des actions se fait de manière émergente, sans rupture stratégique. Mais l'objectif-produit est renforcé par un ancrage territorial volontariste et lisible.

La *vision stratégique est ambitieuse*, car il s'agit pour les détenteurs de la gouvernance de devenir une région influente en agroalimentaire au niveau international, en diversifiant les activités agroalimentaires ; cette vision est clairement exprimée par les acteurs de la coopération. Elle implique toutefois la nécessité de veiller au maintien et au renforcement de la cohérence interne de la coopération : cette condition de maintenir la « fermeture » du système permettra d'autant plus une « ouverture » sur un environnement élargi.

Le scénario est un *scénario de renforcement, ancrage territoire*.

Encadré 2. Trajectoire et vision : Pôle senteurs et saveurs

Performance

- Performance sociale : préservation de l'emploi.
- Performance sociétale : légitimation du pays Haute-Provence.
- Performance organisationnelle : création de *liens*.

Conditions de pérennité

Par le développement :

- du territoire : université des Senteurs et Saveurs ;
- de l'industrie : impliquer les entreprises.

Limites

Individualisme :

- des entreprises ;
- des filières.

Positionnement stratégique

La *trajectoire* est d'essence et de développement territoriaux : l'objectif central consiste à valoriser le patrimoine local par tous les moyens. En fait, une question de survie du territoire apparaît en filigrane de la volonté de développement. Toutefois, la construction de la Cota n'a pas été opérée dans un contexte de crise.

L'*objectif* est donc clairement énoncé, l'expérience de construction localisée étant récente (2002), il n'a pas subi de modification. À la différence de nombre des expériences enquêtées, l'objectif est ici *territoire*, et non *industriel*.

L'impulsion est donnée par les collectivités territoriales : mairie de Forcalquier, pays de Haute-Provence ; le pays apparaît à la fois comme mentor et détenteur de la gouvernance. L'organisation industrielle n'est toutefois pas absente : diversifiée, mais parfaitement cohérente avec l'axe du développement territorial sur les senteurs et saveurs de Haute-Provence. La construction de la coopération n'aurait d'ailleurs pas pu démarrer sans la présence d'industriels (et élus) locaux qui se sont impliqués très fortement dans la construction de l'organisation industrielle. Ils considèrent leurs entreprises comme ancrées dans le territoire, avec une forte volonté de les y maintenir, même avec la contrainte de coûts plus élevés.

Le fondement territorial de cette Cota est donc paradoxal : élaboré à partir d'un « nouveau » territoire institutionnel, pays Haute-Provence, mais fondé sur une tradition et des savoir-faire locaux ancestraux.

La *vision stratégique* de leur territoire par les acteurs est fondée sur une image, qu'ils s'approprient : cet élément immatériel, qui relève d'un sentiment d'appartenance, est probablement le fondement le plus sûr de la stratégie de développement. Car il faut bien convenir que les actions structurantes sont encore relativement limitées et que les filières productives apparaissent difficiles à fédérer : la logique de similitude n'est pas encore dominante. La vision stratégique implique un travail de transversalité à opérer entre filières et entre activités afin de porter un développement industriel indispensable pour la survie du territoire.

Jusqu'ici, la Cota Pôle senteurs et saveurs a « surfé » sur la dynamique du pays de Haute-Provence. Si la construction et la dynamique territoriales apparaissent fortes, il conviendra de surmonter les individualismes des entreprises et des filières, et de généraliser une implication véritable d'un nombre de plus en plus élevé d'entreprises, de tailles et d'activités différenciées.

Le scénario pourrait être qualifié de *déterminant territoire/renforcement*.

La démarche méthodologique que nous avons suivie a donc consisté à croiser les résultats retirés de l'application des grilles de lecture aux différentes Cota avec les apports de la grille d'analyse stratégique, afin d'analyser les éléments déterminants de la stratégie d'une organisation. À partir de ces avancées, nous proposons trois scénarios, synthétiques des comportements des Cota analysées quant à la place de la variable territoriale dans leurs choix organisationnels et stratégiques.

Trois scénarios stratégiques Cota

La construction de scénarios représente un essai de synthèse, que nous opérerons en deux temps : nous délimiterons en premier lieu un cadrage des scénarios Cota, afin d'esquisser en second lieu les trajectoires mêmes des scénarios.

Le cadrage des scénarios

Ce cadrage est déterminé par rapport à notre objet de recherche et en nous référant à la question initiale de recherche : *Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les entreprises des filières de production à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?*

Le cadrage des scénarios est opéré selon trois entrées, en référence à cette question : par le système, par l'activité, par le territoire.

L'entrée système

Elle réfère de fait à des mésosystèmes, c'est-à-dire des sous-systèmes du système productif organisés selon une logique spécifique (De Bandt, 1989). Un mésosystème bien connu est celui de la filière, pour lequel la logique d'organisation est celle du produit.

Notons, en remarque préliminaire, que les dénominations des expériences Cota enquêtées ne sont guère significatives au regard des mésosystèmes. Du point de vue des intitulés, le terme *filière* n'apparaît que dans deux cas : Pôle *filière* halieutique, *filière* Sel de Guérande. La dénomination de la filière halieutique est d'ailleurs couplée avec le terme *pôle*, qui caractérise une autre expérience, celle du *Pôle* senteurs et saveurs. On verra que ces différentes Cota sont en fait distribuées selon divers mésosystèmes (tableau 3.1).

Tableau 3.1. Cadrage des scénarios : l'entrée systèmes.

Filière	Fonction	Territoire
Alliance Loire	Atlanpack	
Bleu-Blanc-Cœur	Mode d'emploi Nord Vienne	Club des entrepreneurs de Grasse
Orylag	Maîtres salaisonniers bretons	Filière Sel de Guérande
Pôle filière halieutique	Priam	Pôle senteurs et saveurs
SPL horticole Var Méditerranée	Valagro	

On peut considérer que cinq coopérations relèvent d'un mésosystème *filière*. Trois visent un renforcement et/ou une extension de la filière sur laquelle ils sont positionnés : Pôle filière halieutique et Alliance Loire recherchent un renforcement de leur activité par une prise de contrôle stratégiquement dirigée vers l'aval de la filière, mais qui les conduit à agir également en amont pour atteindre leurs objectifs (mise en œuvre notamment de procédures qualité). SPL horticole Var Méditerranée s'inscrit dans une logique de consolidation de la filière horticole : l'organisation a été créée au départ autour d'un halo d'organismes encadrant l'activité. Elle s'est renforcée par la suite sous la forme SPL³. L'expérience Bleu-Blanc-Cœur est rattachée à ces trois cas : son objectif réside dans le développement des produits de la filière lin par une valorisation divergente de la filière traditionnelle. En effet, la filière lin « classique » débouche en aval sur des produits textiles, alors que l'orientation prise par Bleu-Blanc-Cœur vise des produits alimentaires. Nous classons Orylag en mésosystème filière dans la mesure où son positionnement repose sur un nœud de filières : entre une filière « luxe » pour la fourrure et alimentaire pour la viande. En revanche, malgré sa dénomination, la filière Sel de Guérande ne nous paraît pas relever, du point de vue de sa stratégie, d'un mésosystème filière.

Une deuxième catégorie de mésosystème est organisée selon une logique de *fonction*, emballage pour Atlanpack, emploi pour Mode d'emploi Nord Vienne, recherche et transfert de technologie pour Valagro, nutrition pour Priam, achats pour Maîtres salaisonniers bretons. Cette logique diffère significativement de la logique filière dans la mesure où elle conduit les acteurs du système, du moins pour les quatre premières coopérations, à sortir de l'activité basique, liée à l'agroalimentaire, pour pénétrer dans des activités qui sortent de leur cœur de compétences, mais qui apparaissent nécessaires pour renforcer leur positionnement. Les Maîtres salaisonniers bretons, quant à eux, restent sur leur activité basique, mais pénètrent de nouvelles fonctions pour asseoir leur avantage concurrentiel.

Enfin, un troisième type de mésosystème est fondé sur une logique de *territoire* : dans les cas du Pôle senteurs et saveurs, du Club des entrepreneurs de Grasse et de la filière Sel de Guérande, les titulaires de la gouvernance de la Cota sont conduits à mener des actions transfilières et transsecteurs afin de réaliser l'objectif territoire et d'activer une stratégie territoire.

Par référence à la question de recherche, il pourrait apparaître que l'entrée par les mésosystèmes n'apporte rien de significativement différent quant aux « nouvelles formes de coopération ». En fait, c'est la conjonction des différentes entrées qui nous permettra de situer les éléments novateurs des formes organisationnelles.

L'entrée activités

L'entrée par les activités vise à estimer la part prise par les activités agricoles et agroalimentaires dans les expériences analysées. L'hypothèse fondatrice de notre recherche pose la particularité des systèmes productifs localisés œuvrant dans les activités agroalimentaires, par rapport à des SPL impliqués dans des activités différentes. Parmi les treize expériences étudiées en profondeur, nous distinguons deux grands types d'activités reliées à l'agroalimentaire : productions agricoles et agroalimentaires et activités de services à l'agroalimentaire (tableau 3.2).

³ Le renforcement sous la forme d'un SPL a été opéré postérieurement à l'enquête initiale menée au sein du GIS-Syal.

Tableau 3.2. Cadrage des scénarios : l'entrée *activités*.

Productions agroalimentaires	Services à l'agroalimentaire
Alliance Loire Filière Sel de Guérande Maîtres salaisonniers bretons Orylag Pôle filière halieutique SPL horticole Var Méditerranée Valagro	Atlanpack Bleu-Blanc-Cœur Club des entrepreneurs de Grasse Mode d'emploi Nord Vienne Pôle senteurs et saveurs Priam

Sept Syal relèvent de la *production agroalimentaire* : Alliance Loire, filière Sel de Guérande, Maîtres salaisonniers bretons, Pôle filière halieutique (pêche), Orylag (élevage), SPL horticole Var Méditerranée et Valagro. L'activité est unique dans certains cas (Alliance Loire, filière Sel de Guérande) ou diversifiée dans d'autres (Maîtres salaisonniers bretons, Orylag).

Trois mésosystèmes fondés sur une logique de fonction offrent un ensemble d'activités qui constituent autant de *services rendus à l'agroalimentaire*. Il s'agit ainsi de répondre à des besoins en ressources humaines pour Mode d'emploi Nord Vienne, d'abord sous forme de satisfaction de besoins ponctuels ou saisonniers émanant d'entreprises des industries agroalimentaires ; par la suite, on passe à une offre de compétences, à destination d'entreprises débordant le seul secteur agroalimentaire.

De même, l'offre d'Atlanpack vise à mettre en relation les industriels de l'emballage et les donneurs d'ordre fabricants de produits alimentaires ou producteurs de vins et spiritueux ; l'évolution se fait également dans une optique de débordement vis-à-vis des seules industries agroalimentaires. Priam offre la possibilité aux entreprises des industries agroalimentaires de valoriser commercialement leurs propres produits en prenant appui sur l'image porteuse de la nutrition méditerranéenne, mais cette opportunité ne relève pas des objectifs ni des actions de la coopération Priam.

Nous rattachons à cette troisième catégorie d'entrée par les activités Pôle senteurs et saveurs et Club des entrepreneurs de Grasse : en effet, la stratégie des Cota vise dans ces deux cas le développement du territoire, soit par renforcement des entreprises qui y sont ancrées pour le Club des entrepreneurs de Grasse, soit par la construction d'un véritable système industriel pour Pôle senteurs et saveurs. On est donc conduit à considérer qu'il s'agit de services rendus à des entreprises œuvrant à titre intermédiaire pour les industries agroalimentaires (cas du Club des entrepreneurs de Grasse), produisant des produits alimentaires (entreprises des filières agroalimentaires du Pôle senteurs et saveurs) ou plus rarement travaillant la matière première végétale (arômes et parfums naturels à Grasse).

Notre choix de classer la dernière expérience étudiée, Bleu-Blanc-Cœur, dans les services rendus aux activités agroalimentaires est justifié par le fait que l'objectif opérationnel de la coopération dit vouloir « accompagner les entreprises, non pas offrir des débouchés »⁴. C'est pourquoi nous estimons que l'entrée activités renvoie plutôt aux

⁴ Selon la formulation d'un interlocuteur rencontré au cours des interviews.

services rendus qu'à l'exploitation de ressources agricoles, même s'il s'agit bien de valoriser la production de graines de lin. Le classement que nous choisissons d'opérer est réalisé selon la stratégie de la coopération relativement à l'activité.

L'entrée territoire

L'entrée par la prise en considération de l'impact de la variable territoriale sur la stratégie Cota est à resituer par rapport à la qualification de *variable significative* énoncée dans la question de recherche.

Le tableau 3.3 rappelle le rôle des territoires tant du point de vue organisationnel que stratégique. Dans une perspective de synthèse, nous regroupons ici les Cota selon trois entrées référant au territoire : déterminant, contraint et non signifiant.

Tableau 3.3. Cadrage des scénarios : l'entrée territoire.

Déterminant	Contraint	Non signifiant
Alliance Loire Club des entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande Maîtres salaisonniers bretons Pôle filière halieutique Pôle senteurs et saveurs SPL horticole Var Méditerranée	Atlanpack Mode d'emploi Nord Vienne Orylag Valagro	Bleu-Blanc-Cœur Priam

Le territoire apparaît *déterminant* de la stratégie de sept Cota : fondateur de l'organisation et de la stratégie pour Pôle senteurs et saveurs, Club des entrepreneurs de Grasse et filière Sel de Guérande, il prend un aspect déterminant en tant qu'appui de la stratégie de positionnement et d'image pour Pôle filière halieutique, Alliance Loire et Maîtres salaisonniers bretons. Dans ce dernier cas, le territoire pouvait apparaître « contraint » à la fondation de la coopération, car les entreprises du GIE étaient situées en Bretagne. Mais la variable territoire devient par la suite un élément significatif de la stratégie : les entreprises ancrées dans leur territoire/terroir l'utilisent comme image valorisante et visualisable de la Cota, notamment dans une perspective de positionnement dans l'Europe des régions. L'évolution apparaît similaire pour le SPL horticole Var Méditerranée : territoire « contraint » dans la mesure où l'activité horticole s'inscrit traditionnellement dans la région d'Hyères⁵, la stratégie de la coopération adosse le renforcement de son avantage concurrentiel sur l'image Méditerranée pour développer la production d'une gamme de fleurs spécifiques.

Le territoire *contraint* regroupe les coopérations pour lesquelles la variable territoriale apparaît essentielle, selon la terminologie que nous avons adoptée, dans la mesure où les ressources productives agricoles en émanent : les lapins Rex du Poitou pour Orylag et les végétaux pour Valagro. Il recouvre également Mode d'emploi Nord Vienne et Atlanpack, pour lesquels la variable est institutionnelle dans la mesure où « Nord-Vienne » et « Centre-Atlantique » ne représentent que les lieux du positionnement initial

⁵ D'où la dénomination antérieure de la Cota : Hyères Hortipôle.

de la coopération. La dimension territoriale s'affaiblit d'ailleurs au fur et à mesure du développement des activités et de l'extension géographique de la coopération.

Enfin, la variable territoriale n'a aucune part dans la stratégie de Bleu-Blanc-Cœur : le territoire est *non signifiant*. Dans le cas de Priam, une allusion existe à travers la nutrition « méditerranéenne », mais l'image est trop large et floue, dans la mesure où les produits référents peuvent être réalisés dans n'importe quelle aire territorialisée, près ou loin de la Méditerranée. La stratégie de coopération n'accorde ici aucune signification à la variable territoire.

Les trois scénarios Cota

Le tracé de scénarios Cota vise à offrir une synthèse des formes originales de coopération territorialisée dans les activités liées à l'agroalimentaire qui présentent des caractéristiques de pérennité et de performance. Il s'agit en effet d'apporter des pistes de solutions afin de faire face à la double contrainte de la spécificité des environnements de ces activités et de la spécification des systèmes agroalimentaires. Ces particularités fondent l'objet même de notre recherche.

Un environnement spécifique : cette spécificité est déterminée par des contraintes organisationnelles, en amont et en aval des filières de production, couplée avec des contraintes structurelles liées à des environnements élargis (Pac, extension de l'Europe...).

L'insertion des Cota dans des environnements plus complexes, plus vastes, commande le choix d'un objectif central de construction de coopérations territorialisées : objet industriel, qui apparaît pour onze expériences enquêtées ; objet territoire, pour deux coopérations.

L'objet industriel s'inscrit dans une perspective de renforcement industriel : sont ainsi mises en place et/ou améliorées de façon quasi systématique pour l'ensemble des Cota des procédures qualité afin de répondre aux normes de sécurité et de traçabilité. La mise en relation entre activités agricoles et/ou agroalimentaires et recherche répond notamment aux exigences du développement durable. Il s'agit bien ici d'intégrer les contraintes organisationnelles dans les stratégies Cota.

Les contraintes structurelles déterminent la recherche de diversification des productions et des utilisations de ressources agricoles (Valagro, Orylag), mais aussi celle de l'amélioration d'un positionnement concurrentiel face à l'élargissement européen (cas des Maîtres salaisonniers bretons) ou à une concurrence plus vive (Alliance Loire, Atlanpack).

La construction de Cota fondées sur un objet territoire vise un positionnement concurrentiel des territoires, au-delà des seules activités, dans un environnement élargi au niveau mondial. C'est l'articulation local/global qui détermine la structuration des deux expériences de coopération relevant d'un objet territoire.

Des systèmes spécifiés : la place de la variable territoriale dans la construction et la stratégie des coopérations est en question. Le clivage est opéré entre signifiante/non signifiante ; dans le premier cas, on considère que l'on se trouve en présence d'une Cota, avec des degrés différents d'importance de la variable territoire ; dans le second cas, on pourrait dire que l'on est face à une « Conta » : coopération *non* territorialisée en agroalimentaire, dans le sens où, même si la coopération est située sur un territoire

donné, elle n'y est pas ancrée, et surtout la dimension territoriale ne représente pas un choix stratégique.

Deux expériences étudiées ne sont pas, en ce sens, de véritables Cota : Bleu-Blanc-Cœur, qui ne témoigne d'aucune implication territoriale ; on pourrait dire que son territoire réside dans son produit, le lin. L'autre cas est Priam, pour lequel « *le territoire pourrait être une variable à explorer* »⁶.

Ces deux coopérations n'en sont pas moins efficaces, en termes de performances commerciales pour les entreprises adhérentes de Bleu-Blanc-Cœur, organisationnelles pour les entreprises participantes au projet Priam, même si, par sa nature même, l'expérience Priam était limitée dans le temps. En ce sens, il s'agit bien de rechercher de nouvelles réponses collectives pour intégrer les contraintes de l'environnement, et tout particulièrement ici du point de vue des exigences vis-à-vis de la santé des consommateurs : nutrition méditerranéenne pour Priam, enrichissement des produits alimentaires en oméga 3 pour Bleu-Blanc-Cœur. Mais on ne peut néanmoins parler véritablement de Cota pour ces deux expériences selon le cadre défini initialement par la démarche de recherche.

Les onze autres expériences incluent la variable territoriale selon une échelle d'intensité stratégique décroissante : territoire fort dans trois cas, territoire majeur pour quatre expériences, territoire mineur dans quatre coopérations.

À partir de l'ensemble des éléments retirés de la démarche de construction suivie, nous proposons trois types de scénarios stratégiques synthétiques. La présentation de chacun d'eux est opérée selon trois degrés :

- en premier lieu, nous proposons une *lecture du scénario*, en le rattachant aux catégories des stratégies collectives telles que mobilisées en tant que référent théorique et en donnant les caractéristiques majeures du scénario ;
- dans un deuxième temps, nous posons le principe du *scénario praticable*. L'expression est utilisée par référence au concept de « concurrence praticable »⁷ : il s'agit de la concurrence « qui marche ». Nous traçons donc ici des « scénarios qui marchent ». L'objectif recherché dans la détermination du caractère praticable du scénario consiste à définir l'originalité des formes de coopération par rapport aux autres actions coopératives bien connues et maîtrisées (tels les signes de qualité, les coopérations « classiques »...) ;
- un troisième point nous conduit à estimer s'il s'agit d'un *scénario soutenable* : on cherche à faire apparaître les conditions de pérennisation des Cota.

Scénario 1 : le scénario territorial

Lecture du scénario

Ce scénario traduit une *stratégie organique de territoire*. La caractérisation est opérée par référence à la « stratégie organique » issue de la typologie des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) : des entreprises ou organisations différentes partagent une même ressource et trouvent intérêt à promouvoir cette ressource. La ressource est ici le territoire, et la coopération donne lieu à des relations transversales en situation *d'additivité annexe* (Gueguen *et al.*, 2004).

⁶ Selon l'expression d'un interlocuteur rencontré au cours de l'enquête.

⁷ Concept d'économie industrielle, traduction de « *workable competition* » (Clark, 1940).

Trois Cota relèvent de ce scénario : Pôle senteurs et saveurs, Club des entrepreneurs de Grasse et filière Sel de Guérande. Dans les trois cas, tant du point de vue du méso-système que de l'entrée territoire, la position est la même. Le parcours organisationnel relève d'un territoire fort. Une différence existe sur l'objet, territoire pour les deux premiers cas, industriel pour filière Sel de Guérande ; mais le poids de la dimension territoriale est particulièrement fort pour la Cota filière Sel de Guérande, tant dans la construction de la coopération que dans les choix stratégiques. Le triptyque produit-métier-territoire conduit à un recouvrement entre l'objet industriel, couple produit/métier, et l'objet territoire. La coopération territoriale s'est affirmée et a réussi lorsque la stratégie s'est fondée sur une valorisation de l'image du territoire, dans une perspective de positionnement concurrentiel appuyé sur une démarche marketing.

Le métier et la mission restent identiques dans les trois dynamiques, même si l'on retrouve une différence là encore pour la filière Sel de Guérande, métier/mission industriels.

Dans ce type de scénario, l'influence des collectivités territoriales est forte : elle est déterminante pour Pôle senteurs et saveurs et Club des entrepreneurs de Grasse : la gouvernance est détenue par le pays de Haute-Provence pour le premier cas, et dans les autres, les collectivités locales ont joué un rôle essentiel en tant que « mentor ».

La production de sel fait rattacher filière Sel de Guérande à la production agricole, alors que nous avons choisi de classer Pôle senteurs et saveurs et Club des entrepreneurs de Grasse en services rendus à l'agroalimentaire, du point de vue de l'entrée activités du scénario. Mais la structuration des relations transversales, déterminante des effets *d'additivité annexe*, constitue une caractéristique propre à ce type de scénario. Ces relations transversales existent entre les entreprises du Club des entrepreneurs de Grasse, afin d'établir un socle commun producteur de services de recherche. La transversalité est caractéristique de la construction de relations entre les filières sur le territoire de Forcalquier pour le Pôle senteurs et saveurs. Enfin, la transversalité s'exerce entre le cœur de la filière Sel de Guérande et les organismes techniques, de formation et communication, qui contribuent à construire et à renforcer l'image du territoire. Le territoire économique a évidemment une importance majeure pour Guérande, moindre pour les entreprises de Grasse, et à un degré encore plus faible pour Forcalquier. Mais tous les acteurs industriels tiennent à leur ancrage territorial et s'approprient l'image du territoire, qui constitue un bien collectif. L'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario.

Un scénario praticable

Deux directions originales sont à souligner :

– une coopération de producteurs fondée sur une stratégie marketing : filière Sel de Guérande illustre ce cas. Si le métier et la mission de la Cota restent les mêmes tout au long de la vie de la coopération, le métier Cota est en rupture complète avec le métier traditionnel des saliniers. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs la coopération a été fondée par des paludiers dits « modernes », certains producteurs ne se reconnaissant pas dans l'image marketing de Guérande. On se trouve donc ici dans une coopération de producteurs dont le fondement n'est pas (ou pas seulement) la recherche de débouchés pour le produit, mais la valorisation d'un produit, d'une production de type agricole sans transformation essentielle d'ailleurs, par une image. On passe donc d'une démarche-produit à une démarche-marketing, et non à une « simple » démarche commerciale ;

– une coopération fondée non sur un produit ou une filière, mais sur un territoire : ce type de coopération constitue en lui-même une originalité. Mais cette forme implique, à titre de condition nécessaire, un dépassement des seules filières agroalimentaires : le Club des entrepreneurs de Grasse réunit des entreprises de tous secteurs d'activités comme lieu de réflexion stratégique. Le Pôle senteurs et saveurs rassemble des entreprises qui transforment pour partie des productions agricoles, mais les ressources agricoles, à de rares exceptions près, ne sont pas issues du territoire.

Un scénario soutenable

On constate ici que les conditions de pérennisation sont liées aux caractéristiques « praticables » du scénario, à un double titre :

– la stratégie marketing qui fonde la Cota filière Sel de Guérande a engendré une « production de rivalités » : d'autres territoires producteurs de sel mènent une stratégie de « suiveur » par imitation de celle de Guérande. Un renforcement stratégique apparaît donc comme une condition de soutenabilité de la performance de la Cota : un risque peut résider vis-à-vis de cette réorientation dans le caractère individualiste des producteurs ;

– la stratégie territoire n'apparaît soutenable que dans une perspective de convergence renforcée entre la dimension territoriale et la dimension industrielle. Cette condition implique un engagement plus fort des entreprises et des filières pour Pôle senteurs et saveurs. Elle passe par la mise en œuvre d'un axe de recherche dans la stratégie du Club des entrepreneurs de Grasse.

Scénario 2 : le scénario mixte

Lecture du scénario

Ce scénario exprime une stratégie combinée fondée sur un objectif « majeur industriel/majeur territoire ». Il réfère à la stratégie collective conjuguée (Astley et Fombrun, 1983) menée par des entreprises non directement concurrentes, concluant des partenariats soit à l'intérieur d'une filière soit par relations intersectorielles. Dans notre étude, les entreprises peuvent se trouver soit en situation de coopération, soit en position de coopération, alliant concurrence et coopération. De plus, on pourrait dire que le qualificatif *conjugué* correspond bien au scénario dans lequel l'objet industriel et l'objet territoire interviennent à parts égales dans la détermination de l'axe stratégique retenu. Quatre expériences analysées se rangent sous ce scénario : Alliance Loire, Maîtres salaisonniers bretons, Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée⁸.

L'objectif de construction de la coopération est industriel dans les trois cas ; il apparaît processuel dans une perspective de resserrement des objectifs pour plus d'efficacité, de concrétisation des résultats pour Pôle filière halieutique. Le processus d'évolution des objectifs pour Maîtres salaisonniers bretons vise un renforcement de la perspective industrielle initiale par un ancrage territorial plus intense, ce qui justifie le classement de cette Cota dans ce scénario.

Le mésosystème de référence est très clairement la filière pour Pôle filière halieutique, Alliance Loire et SPL horticole Var Méditerranée, les Maîtres salaisonniers

⁸ Comme remarqué plus haut, le SPL horticole Var Méditerranée s'est renforcé sous la forme SPL dans une période postérieure à l'enquête de terrain. De ce fait, il est classé ici dans le scénario mixte, alors que les premières exploitations des résultats (et des publications antérieures) avaient considéré qu'il relevait du scénario 3.

bretons relevant plutôt de la fonction. Mais la cohérence sur les activités agricoles et agroalimentaires est très forte : Maîtres salaisonniers bretons et Alliance Loire œuvrent dans les industries agroalimentaires, SPL horticole Var Méditerranée, des fleurs, Pôle filière halieutique, de la pêche, incluant même une transformation du produit initial par l'intégration de fileyeurs dans la Cota. Ces Cota relèvent totalement et exclusivement de l'agriculture et de l'agroalimentaire : aucun aspect de transfilière n'apparaît.

Les trajectoires sont similaires, visant le renforcement industriel. Les métiers et les missions sont donc industriels. Les métiers restent identiques respectivement pour Alliance Loire dans le renforcement de sa fonction commerciale et pour Pôle filière halieutique dans celui du contrôle de la filière.

Si le métier des Maîtres salaisonniers bretons traduit une évolution à travers la recherche de nouvelles compétences, cette orientation s'inscrit dans la cohérence de la trajectoire, à mettre en relation avec l'évolution de la mission qui conduit à la recherche de nouveaux partenariats.

La variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le premier scénario, apparaît déterminante, et ceci dès la fondation de la coopération pour le Pôle filière halieutique, SPL horticole Var Méditerranée et Alliance Loire. Elle constitue une variable forte dans ces trois cas, car l'implication territoriale est stratégiquement nécessaire pour valoriser l'image de l'activité pêche à travers Boulogne pour Pôle filière halieutique, l'image fleurs coupées pour le SPL horticole Var Méditerranée et visualiser une image commerciale qui permette la reconnaissance et la légitimation pour Alliance Loire.

La dimension territoriale apparaît naturelle au départ de la coopération des Maîtres salaisonniers bretons : les entreprises fondatrices de la Cota sont localisées en Bretagne. Mais la variable, d'opérationnelle, devient stratégique au cours du déroulement de la trajectoire et fonde la vision stratégique de la coopération. La variable territoriale apparaît donc comme condition nécessaire de la cohérence stratégique de la Cota. Les quatre cas sont donc similaires de ce point de vue : l'implication territoriale constitue une variable stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle.

Un scénario praticable

Les modes de coopérations dans ce scénario ne sont pas originaux dans leur forme : il s'agit d'un groupement d'achats pour Maîtres salaisonniers bretons, d'une coopération verticale de filière pour Alliance Loire, Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée. En revanche, la particularité réside dans les stratégies opérationnelles et générales menées par ces Cota ; deux orientations originales sont à souligner :

– du point de vue de la stratégie opérationnelle, il s'agit d'opérer un positionnement concurrentiel : il faut résister face aux firmes multinationales pour Maîtres salaisonniers bretons, faire face à la concurrence étrangère pour Alliance Loire et se positionner commercialement pour Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée. Or la recherche d'un positionnement concurrentiel implique d'articuler la compétence distinctive, fondée sur le savoir-faire, avec le savoir-satisfaire, qui détermine l'avantage concurrentiel. Le choix d'afficher et de promouvoir une marque pour des produits habituellement « non marqués » constitue l'originalité des Cota Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée. Le processus est sensiblement similaire pour Alliance Loire : il s'agit bien, là encore, d'afficher un signe de reconnaissance, au-delà de procédures AOC qui apparaissent comme autant de simples prérequis dans cette Cota, et non

comme fondatrices de la coopération. Les Maîtres salaisonniers bretons partent d'un groupement d'achats, forme de coopération banale s'il en est : il vise à obtenir des économies d'échelle par regroupement, mise en commun des achats. Cette mise en commun évolue vers une mutualisation de la fonction achats, et s'étend vers d'autres fonctions, telles la communication et l'information ;

– du point de vue de la stratégie générale, l'originalité trouve sa source dans la capacité des Cota à faire coopérer des acteurs soit concurrents, et donc *a priori* opposés à toute forme de coopération, soit indifférents, non intéressés par cette même coopération. Cette caractéristique est représentative de la stratégie d'Alliance Loire, qui rassemble dans une même structure de grandes caves coopératives concurrentes, mais différenciées par leurs appellations et donc très susceptibles d'indépendance. De plus, le partenariat systématique instauré avec le négoce constitue une innovation organisationnelle. Symétriquement, la coordination des différentes organisations composantes des filières du Pôle filière halieutique et du SPL horticole Var Méditerranée représente une gageure stratégique. Enfin, le fait que les conditions d'entrée dans la coopération Maîtres salaisonniers bretons soient soumises à des règles restrictives traduit l'originalité stratégique d'une telle expérience.

Mais il convient de souligner que cette originalité des axes stratégiques est probablement due aux contraintes environnementales : la survie des activités et surtout des acteurs est en fait en question. *Coopérer autrement ou mourir...*

Un scénario soutenable

La soutenabilité de ce scénario est à apprécier du point de vue interne et externe :

- du point de vue externe, c'est-à-dire du positionnement par rapport aux environnements et aux contraintes qui en sont issues, ces Cota remplissent leur rôle de nouvelles formes – ou du moins d'utilisation et d'interprétation nouvelles de formes traditionnelles – de coopération, face à des environnements turbulents. Les axes stratégiques choisis apparaissent porteurs et performants en termes économiques et organisationnels ;
- du point de vue interne, il s'agit ici à la fois des relations entre acteurs de la Cota et du positionnement de ces acteurs vis-à-vis du système Cota. Il convient de prendre en considération le risque de décalage, sinon de dysfonctionnement, entre la stratégie collective menée par la Cota et les objectifs stratégiques individuels des entreprises et organisations acteurs de la Cota. La dimension humaine, le poids des mentalités doivent être considérés dans une perspective de pérennisation.

Scénario 3 : le scénario industriel

Lecture du scénario

Nous proposons le qualificatif d'industriel, car les expériences regroupées dans ce scénario ont en commun de se fonder sur un objet industriel et de s'appuyer sur un territoire contraint, avec une dimension mineure de la variable territoire. Par différenciation avec le scénario précédent, l'objet industriel l'emporte, dans cette configuration, sur l'objet territoire, même si la place de la variable territoriale n'est pas négligeable. La référence à la typologie des stratégies collectives d'Astley et Fombrun fait entrer ce scénario dans la catégorie de la stratégie confédérée, même si le positionnement est un peu différent. On pourrait dire qu'existe une *fédération* d'intérêts entre des exigences

stratégiques industrielles et des contraintes territoriales. Nous trouvons parmi les expériences regroupées dans ce scénario des situations d'entreprises concurrentes et non concurrentes, dans des relations de partenariat (Orylag, Mode d'emploi Nord Vienne), mais parfois de simple proximité fonctionnelle (Atlanpack).

Tant du point de vue des mésosystèmes que des activités, deux groupes apparaissent : Mode d'emploi Nord Vienne et Atlanpack sont organisés selon une logique de fonction, emploi pour le premier, emballage pour le second, cette fonction s'exprimant à travers un ensemble de services rendus aux activités de l'agroalimentaire. Valagro et Orylag sont fondés quant à eux sur une logique filière, l'entrée par les activités étant nettement de type valorisation de ressources agricoles.

Cette dichotomie est également perceptible lorsque l'on considère les évolutions des métiers et des missions. Le groupe « agricole » témoigne d'une identité des métiers et des missions au travers des trajectoires, même si le cas Orylag opère une rupture de mission. Le groupe « services » s'inscrit dans une perspective d'évolution à la fois des métiers, car il faut acquérir de nouvelles compétences (Mode d'emploi Nord Vienne) ou pénétrer de nouvelles activités (Atlanpack), et des missions. La mission évolutive sous-tend un positionnement nouveau : elle réside au départ de la coopération dans une production de services à destination des acteurs de la coopération ; il s'agit de fournir de la main-d'œuvre pour Mode d'emploi Nord Vienne, de constituer une interface entre donneurs d'ordre et sous-traitants pour Atlanpack. La trajectoire suivie ouvre sur une capacité d'offre globale de services reliant acteurs de la coopération et environnement.

Pour l'ensemble des Cota de ce scénario, la variable territoriale apparaît comme contrainte, mais on retrouve là encore le clivage entre les deux groupes : en tant que contrainte institutionnelle pour le groupe « services », contrainte naturelle, matérielle, pour le groupe « agricole ». Il apparaît d'ailleurs que la place de la variable territoire dans la stratégie de la coopération s'affaiblit pour le groupe « services » : l'ancrage territorial initial reste significatif pour Mode d'emploi Nord Vienne, mais le renforcement des actions et des activités détermine un élargissement de l'organisation territoriale. Quant à Atlanpack, la dimension territoriale perd de plus en plus de poids dans la trajectoire suivie, même si l'affichage de l'image arc Atlantique demeure.

On peut s'interroger sur notre choix d'avoir regroupé ces quatre expériences sous un seul scénario, dans la mesure où nous faisons apparaître deux formes d'organisations et deux types de trajectoires. Nous pensons que, au regard de notre question de recherche et du cadrage des autres scénarios, cette position apparaît défendable dans une optique de synthèse et de préconisation.

Un scénario praticable

Le caractère « praticable » de ce scénario fait apparaître deux formes d'originalité, intéressantes pour éventuellement en tirer de « bonnes pratiques » à considérer dans le repérage de Cota et l'estimation de leurs performances :

– des formes très différentes de coopérations peuvent produire un même type de scénario : nous constatons ainsi qu'un groupement d'employeurs, Mode d'emploi Nord Vienne, des organisations de type interface, Atlanpack (emballage), Valagro comme interface en boucle, des organisations « calées » sur des filières, Orylag, débouchent sur des formes de coopérations territorialisées avec, certes, des degrés différents d'ancrage territorial, mais relevant néanmoins de logiques et de parcours organisationnels

comparables. On est donc conduit à penser qu'aucune forme organisationnelle de coopération n'est à exclure dans une perspective de construction de Cota ;

– des formes bien connues de coopération peuvent déboucher sur des types d'organisations coopératives originales : Valagro et Orylag relèvent de cette appréciation. Ces deux expériences représentent des processus de développement innovants, et ceci tout particulièrement pour des activités agricoles. *A priori*, il s'agit de coopérations adossées à des filières agricoles, élevage pour Orylag, visant à valoriser des productions agricoles basiques. Dans les deux cas, on peut dire qu'une dialogique entreprises-recherche fonctionne, débouchant sur un essaimage productif pour Valagro et sur ce que l'on peut qualifier d'essaimage processuel pour Orylag. La structuration de l'organisation est tout particulièrement remarquable dans cette dernière expérience : les parties prenantes de cette Cota insistent d'ailleurs bien sur la spécificité des partenariats qui conditionnent, à leurs dires, l'échec ou la réussite de l'expérience.

Un scénario soutenable

Les conditions de pérennisation doivent être distinguées selon le volet « services » et le volet « agricole » de ce scénario.

La pérennisation de la forme « services » passe par un élargissement du domaine d'intervention, au-delà des compétences initiales de la coopération. Un effet taille, voire taille critique, paraît s'imposer comme condition de durabilité et de renforcement de la coopération.

Mais simultanément, la variable territoriale perd de son influence dans la définition de la stratégie, et cette perte de lisibilité et de légitimité territoriale est corrélative d'un renforcement de la légitimité industrielle. Plus généralement, on peut estimer que la soutenabilité de la coopération se fait au prix d'un « désancrage » territorial, dans la mesure où la variable territoire perd sa spécificité et sa signification.

En ce qui concerne la forme « agricole », les processus de développement innovants apparaissent intéressants et susceptibles de se pérenniser, mais sans effet taille. Il ne semble pas que l'on puisse élargir de façon significative le périmètre des expériences. Cela ne diminue en rien leur intérêt, mais on constate ici une situation « d'hypo-Cota », au sens de nécessaire petite dimension de l'expérience.

Au total, la soutenabilité de cette troisième forme de scénario repose sur deux stratégies différentes : d'une part, un renforcement du volet industriel couplé avec un affaiblissement, voire une disparition, de l'impact stratégique de la variable territoriale ; d'autre part, un couplage entre dimension industrielle et dimension territoriale, mais dans une perspective de développement limité.

Conclusion d'étape

En conclusion de cette section sur le tracé de scénarios stratégiques Cota, objet central de ce chapitre, nous émettrons quatre remarques :

– il n'existe pas de scénario Cota idéal. On pourrait considérer que le scénario le plus caractéristique serait le scénario 2, stratégie *mixte* conjuguant territoire/industrie. Mais il convient de garder à l'esprit deux points importants : d'une part, des formes très différentes et originales de coopérations peuvent s'inscrire dans un même type de scénario ; d'autre part, des formes bien connues de coopérations peuvent déboucher sur des expériences d'organisations coopératives originales ;

- le processus Cota s’effectue selon un degré d’implication de la variable territoriale plus ou moins élevé dans la stratégie de la coopération. En tout état de cause, les deux dimensions *industrielle* et *territoriale* sont à considérer simultanément et conjointement dans l’organisation et la stratégie Cota ;
- le processus Cota implique des conditions à la fois de rigueur et de souplesse. La rigueur concerne la dimension stratégique : elle implique qu’une définition claire des objectifs soit opérée et maintenue. Le choix d’un axe stratégique est certes compatible avec des infléchissements des actions, des métiers, des missions. Mais aucun cas de rupture dans l’objet de la coopération n’est apparu. L’exigence de souplesse s’applique à la gestion des Cota, et tout particulièrement aux modalités d’articulation entre les dimensions collectives de la coopération et individuelles des entreprises. Car il faut à la fois concilier les exigences de concurrence et de confidentialité pour les entreprises parties prenantes à la coopération avec les actions structurantes de mise en commun et de mutualisation : la question de la frontière entre ce qui est mis en commun et ce qui est réservé à l’individuel se pose constamment. De plus, la cohérence entre logiques verticales de filières ou horizontales de secteur et logique transversale de la coopération doit être assurée ;
- enfin, il convient d’insister sur le fait qu’aucune expérience de coopération territorialisée n’est directement transférable : l’élaboration de scénarios Cota est opérée dans la perspective d’offrir des directions de réflexion pour la construction de coopérations opérationnelles.

Construction des scénarios : un processus émergent

Nous avons traité, en première section de ce chapitre, de la démarche méthodologique d’élaboration des scénarios Cota. Nous nous sommes alors volontairement limités à la présentation de l’esquisse du tracé général des étapes suivies dans l’élaboration de scénarios stratégiques, construits au croisement de la double relation territoire-organisation et territoire-stratégie. Cette position restrictive répondait à l’objectif d’offrir une lecture plus immédiate des scénarios stratégiques.

Mais une approche plus détaillée des différentes étapes suivies dans l’élaboration de ces scénarios permet l’exploitation de nombre de données recueillies au cours des enquêtes de terrain. Leur prise en considération appuie et justifie la construction et l’orientation des scénarios dégagés.

Il nous appartient donc de faire apparaître l’ensemble de la démarche en mettant l’accent sur son caractère incrémental. Nous nous attacherons en premier lieu à expliciter la dimension de la variable territoire dans la construction des modes organisationnels de coopération mis en œuvre par les acteurs de l’agroalimentaire. Dans un second temps, nous nous efforcerons de dégager la part attribuée au territoire dans les stratégies choisies et développées au sein des Cota analysées.

Territoire et organisation : le ciblage de parcours organisationnels

Trois niveaux d’élaboration jalonnent la démarche d’analyse de la relation entre la variable territoire et les dimensions organisationnelles des coopérations. Le point de

départ réside dans l'exploitation de l'application de la grille organisation que nous avons proposée⁹ aux expériences Cota enquêtées.

Un premier niveau permet de dégager les trois dimensions qui fondent la relation. À un deuxième stade, ces trois dimensions font l'objet d'une caractérisation à partir de trois variables cibles. Enfin, la dernière étape de la démarche permet la définition de parcours organisationnels.

Une relation tridimensionnelle...

Le tableau 3.4 opère un regroupement des résultats retirés de l'exploitation des grilles organisation des différents cas Cota objets de l'enquête de terrain.

Trois dimensions permettent de tracer un cadre de définition pour la liaison entre territoire et organisation.

En premier lieu, la dimension territoriale est caractérisée : il s'agit d'estimer l'existence avérée ou perçue d'un territoire, ou au contraire les cas dans lesquels la variable territoriale n'a pas ou peu de signification. Cette caractéristique est tirée des éléments du pôle *organisation territoriale* de la grille. Il convient en effet de nous situer ici dans la perspective de la réponse à apporter à la question de recherche formulée au départ de l'étude : *En quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?*

La deuxième caractéristique dimensionnelle concerne l'aspect industriel. Rappelons, comme nous l'avons mentionné antérieurement, que le terme *industriel* est entendu au sens large, incluant les entreprises de production, de transformation, de valorisation, aussi bien agricoles que manufacturières. Nous comprenons également les activités de services, commerce, logistique. La dimension industrielle renvoie aux données rassemblées dans le pôle *organisation industrielle* de la grille. Le diptyque industrie-territoire rend compte de l'espace des rapports des Cota.

La troisième dimension de la relation territoire-organisation concerne le statut de la Cota, qui renvoie au positionnement du système constitué par l'organisation Cota, par rapport aux acteurs de ce système. Cette dimension croise des informations tirées du pôle *environnement* approché ici comme une vision intérieure de l'environnement, avec des éléments déterminant la situation du *mentor* : sont ici considérés les éléments relevant de l'espace de référence.

Ce premier degré de la démarche a ainsi consisté à ordonner la convergence des données issues de l'analyse des grilles *organisation* autour de trois dimensions. Un second degré vise à préciser le contenu de chacune d'elles.

... fondée sur trois variables clés

L'appréciation de chacune des dimensions de la relation territoire-organisation est réalisée à partir de trois variables clés.

La variable objet permet la déclinaison de la dimension industrielle en s'appuyant sur la synthèse des objectifs particuliers retirés de chacune des études de cas Cota. La variable statut vise à situer le rôle de la coopération tel que perçu par ses acteurs mêmes. Enfin, la variable territoire explicite la dimension éponyme en estimant la place de la

⁹ Voir chapitre 1, « Le pilier pragmatique de la démarche ».

coopération au cours de la phase de construction des collaborations entre acteurs. Nous reprenons chacune de ces variables.

Tableau 3.4. Les dimensions organisationnelles des scénarios Cota.

Cota	Caractéristique territoriale	Caractéristique industrielle	Statut
Alliance Loire	Territoire précis : – géographique – ressource – image	Renforcement de l'objet industriel	Structuration par entreprises
Atlanpack	Territoire délimité : économique	Renforcement de l'objet industriel	Interface
Bleu-Blanc-Cœur	Pas de territoire : a-territorial	Développement de l'objet industriel	Structure de portage
Club des entrepreneurs de Grasse	Renforcement de l'objet territoire Territoire précis : image	Renforcement de l'objet industriel	Structuration territoire
Filière Sel de Guérande	Territoire précis : – géographique et économique : contraint – image : construit	Survie de l'objet industriel	Structuration par organisations
Maîtres salaisonniers bretons	Territoire précis : – économique – image	Renforcement/développement de l'objet industriel	Structuration par entreprises
Mode d'emploi Nord Vienne	Territoire précis : économique	Renforcement de l'objet industriel	Structuration par entreprises
Orylag	Territoire délimité : contraint agricole (élevage)	Développement de l'objet industriel	Dialogique entreprises/recherche
Pôle filière halieutique	Territoire précis : – économique – image	Renforcement de l'objet industriel	Interface
Pôle senteurs et saveurs	Développement de l'objet territoire Territoire précis : – image – institutionnel	Développement par transversalité Interfilières	Structuration territoire
SPL horticole Var Méditerranée	Territoire précis : – économique – contraint agricole	Renforcement/maintien de l'objet industriel	Structuration par organisations
Valagro	Territoire délimité : contraint agricole	Renforcement de l'objet industriel	Interface en boucle
Priam	Territoire flou	Développement de l'objet industriel	Interface

L'objet

La définition d'un objectif central s'applique à situer l'objet visé par la coopération. Dans une perspective de synthèse, on peut définir deux *objets* : soit un objet industriel, soit un objet territoire (tableau 3.5).

Parmi les treize expériences analysées en profondeur, le scénario fondé sur l'objet industriel apparaît dans onze cas. Deux Cota seulement inscrivent l'objet territoire comme primordial : le Pôle senteurs et saveurs et le Club des entrepreneurs de Grasse.

Cet ancrage respectif du scénario sur un objet industriel ou sur un objet territoire est à mettre en relation avec les conditions environnementales à l'origine de la coopération, ce que nous avons nommé *espace de référence* de l'organisation Cota. Le terme environnement doit être accepté dans un sens large ; environnement immédiat : marché, concurrence, mais également environnement élargi aux dimensions technologique, sociétale, mondiale. En effet, les expériences Cota étudiées fondées sur un objet industriel ont été construites dans un contexte de crise plus ou moins déclarée ou pour répondre à une menace émanant de l'environnement.

Tableau 3.5. Les variables clés de la relation territoire-organisation : l'objet.

Objet		Conditions environnementales			
Industriel	Territoire	Contexte de crise			Neutralité
		Menace vitale	Menace interne	Menace environnementale	
Alliance Loire Atlanpack Bleu-Blanc-Cœur Filière Sel de Guérande Maîtres salaisonnières bretons Mode d'emploi Nord Vienne Orylag Pôle filière halieutique Priam SPL horticole Var Méditerranée Valagro	Club des entrepreneurs de Grasse Pôle senteurs et saveurs	Filière Sel de Guérande Maîtres salaisonnières bretons	Alliance Loire Bleu-Blanc-Cœur Mode d'emploi Nord Vienne Orylag Pôle filière halieutique SPL horticole Var Méditerranée Valagro	Atlanpack Priam	Club des entrepreneurs de Grasse Pôle senteurs et saveurs

Des degrés différents peuvent être distingués dans l'intensité des menaces. Un degré très élevé correspond à des situations dans lesquelles la mise en place de la coopération apparaît comme le moyen de survivre : on peut parler de menace vitale. Il s'agit ainsi, pour les Maîtres salaisonniers bretons, de « tenir bon » face aux multinationales du secteur ou, pour les producteurs de la filière Sel de Guérande, de maintenir leur métier alors qu'ils se trouvaient dans une « situation économique désastreuse ».

À un degré moindre d'intensité, la construction de la Cota est élaborée pour rechercher une solution à un problème transversal à l'ensemble des acteurs concernés : il s'agit d'une menace interne. À titre d'exemple, on peut citer Alliance Loire, qui cherche à résoudre un problème de commercialisation provoqué par une concurrence mondialisée qui s'aiguise ; le SPL horticole Var Méditerranée se trouve dans une situation similaire, avec un objectif d'affirmation d'un positionnement de production. Mode d'emploi Nord Vienne vise à traiter la question de la main-d'œuvre en temps saisonnier, intérimaire ou partagé, problème commun aux entreprises des industries agroalimentaires. Le Pôle filière halieutique recherche un positionnement commercial visible à travers une marque commune.

À un troisième niveau, dans une perspective d'intensité décroissante, les responsables fondateurs de l'organisation estiment qu'il faut renforcer les éléments de la chaîne de valeur de l'activité ou du secteur, pour faire face à une concurrence perçue dans un environnement qui s'élargit : nous adoptons le qualificatif de menace environnementale. C'est le positionnement d'Atlantpack, qui vise à renforcer le poids d'une activité importante au niveau régional et significative au niveau national. Priam cherche à reconquérir un positionnement légitime en ce qui concerne la nutrition méditerranéenne.

En revanche, les *mentors* respectifs des deux Cota créées sur un objet territoire soulignent que la coopération a été induite en dehors de toute situation de crise, tout au moins à court terme. La vision est ici cadrée dans un terme plus étendu : la situation actuelle est jugée satisfaisante, sinon bonne, mais les éléments de ce que l'on peut nommer un nouveau paradigme concurrentiel mondial suscitent une inquiétude, soit pour le maintien de l'emploi (cas du Pôle senteurs et saveurs), soit vis-à-vis d'un risque de délocalisation des savoir-faire territorialisés (cas du Club des entrepreneurs de Grasse).

Le statut

En première approche, on pourrait réduire le rôle joué par les Cota, vis-à-vis de leurs acteurs et tel que perçu par eux-mêmes, à un dualisme entre structuration-entreprises et structuration-territoire. La coïncidence entre objectif central et statut s'ensuivrait alors. Mais cette simplification apparaît abusive au regard de l'analyse des terrains, et ferait perdre bien des éléments significatifs de la diversité et de la richesse organisationnelle des modes de coopérations territorialisées.

En fait, quatre types de statuts peuvent être distingués : structuration-territoire, qui est corrélée assez strictement avec un objet territoire ; structuration-entreprises, dont l'objet industriel correspond pour quelques cas avec une structuration-entreprises, mais qui se décline également en deux autres formes : interface et plasticité des structures (tableau 3.6).

La *structuration-territoire* apparaît nettement dans les deux expériences construites sur un objet territoire : Pôle senteurs et saveurs et Club des entrepreneurs de Grasse. Pour ces deux Cota, l'objet territoire coïncide parfaitement avec une structuration-territoire,

Tableau 3.6. Les variables clés de la relation territoire-organisation : le statut.

Structuration-entreprises	Structuration-territoire	Interface	Plasticité
Alliance Loire Maîtres salaisonniers bretons Mode d'emploi Nord Vienne	Club des entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande Pôle senteurs et saveurs	Atlanpack Pôle filière halieutique Priam SPL horticole Var Méditerranée Valagro	Bleu-Blanc-Cœur Orylag

même si la dimension industrielle apparaît beaucoup plus forte et conséquente pour le Club des entrepreneurs de Grasse.

On peut relier à ces deux expériences le cas filière Sel de Guérande, pour lequel structuration-territoire et structuration-entreprises sont liées. Ce second aspect est à prendre en compte dans la mesure où catalyseur du projet et noyau dur reposent sur des organisations de producteurs. Mais la dimension territoriale apparaît majeure : le marais de Guérande constitue à la fois un territoire géographique, très délimité, un territoire économique contraint et un territoire image. C'est la raison pour laquelle nous rattachons la filière Sel de Guérande à la catégorie structuration-territoire.

La *structuration-entreprises* n'est clairement déterminée que pour trois Cota fondées sur un objet industriel. À l'origine des Maîtres salaisonniers bretons, on trouve effectivement cinq entreprises de salaisons, et l'étude de l'organisation industrielle fait apparaître des activités diverses du secteur des industries agroalimentaires, mais effectuées uniquement par des entreprises (et non, par exemple, par des organismes liés aux collectivités territoriales). Le fait que l'entrée d'une nouvelle entreprise soit soumise à candidature, avec des règles assez strictes, trace un périmètre-entreprises des Cota. De même, Mode d'emploi Nord Vienne, fondé au départ par trois entreprises agroalimentaires, étend par la suite l'organisation à d'autres industries, et regroupe actuellement des entreprises de taille et d'activités très différentes, mais l'organisation et la dynamique sont entrepreneuriales. Enfin, même si Alliance Loire s'est constituée par rapprochement entre trois coopératives de producteurs, il s'agit néanmoins, là encore, d'une structuration et d'une démarche entrepreneuriales.

Cinq autres coopérations se référant également à un objet industriel se différencient nettement des précédentes en jouant un rôle d'*interface* : il s'agit des cas Atlanpack, Priam, Valagro, Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée. Bien entendu, des entreprises sont très directement concernées et font partie de l'organisation industrielle, mais la Cota proprement dite adopte une position d'animation, de stimulant d'actions et d'inducteur de dynamiques. L'implication directe des entreprises apparaît à un degré bien moindre que dans le statut structuration-entreprises. Dans le cas Priam, le fait que le noyau dur soit constitué par un Critt, et que ce même Critt détienne la gouvernance, est très significatif : par essence même, un Critt constitue une institution d'intermédiation positionnée en interface. Pour Priam, cette position assure la cohérence même de la coopération dans la mesure où le Critt constitue, en même temps qu'un nœud

des relations interentreprises, un écran pour garantir l'individualité et le secret aux firmes acteurs de la coopération.

Atlanpack occupe un rôle d'interface entre industriels de l'activité d'emballage et donneurs d'ordre. On constate bien une implication plus limitée des entreprises, qui d'ailleurs peuvent n'être que clientes et non adhérentes. Atlanpack apparaît comme un catalyseur, notamment par sa capacité à « brancher » les entreprises sur des réseaux permettant l'ouverture sur un environnement fonctionnel et spatial élargi. Mais les responsables de l'association ont conscience d'une « influence à la marge sur l'ensemble de la filière »¹⁰, ce qui ne réduit en rien l'efficacité de la coopération.

Le Pôle filière halieutique constitue une interface à un double titre : d'un point de vue fonctionnel, vis-à-vis de l'amont de la filière, une mise en relation est réalisée entre, d'une part, les professionnels impliqués dans les fonctions de production et de première transformation du poisson et, d'autre part, la fonction recherche, visant à aider la valorisation des produits halieutiques ; de plus, d'un point de vue organisationnel, il s'agit de fédérer l'ensemble des acteurs de la filière autour de la reconnaissance de la marque Filière Opale.

Le statut d'interface est à rapprocher de celui d'Atlanpack en matière de fédération d'une profession et d'une filière, avec un degré d'achèvement du processus de fédération moindre dans le cas du Pôle filière halieutique, mais il faut remarquer que le début de la coopération est d'une datation plus récente, 2002, alors qu'Atlanpack a démarré dès 1977. On retrouve, comme pour Atlanpack, la limite d'une influence encore relativement faible sur l'ensemble de la filière, même si l'histoire de la construction de la coopération rend compte d'une démarche organisationnelle efficace, dans la mesure où elle a conduit à des rapprochements et fusions d'organismes divers en une seule organisation.

Valagro occupe une position plus complexe, qualifiée selon nos propres termes « d'interface en boucle », par différenciation de Priam, Atlanpack et Pôle filière halieutique, considérés comme « interfaces simples ». Cette qualification est justifiée par le fait que cette plateforme de recherche ne fonde pas son activité sur une mise en relation industrie-recherche (comme un Critt) ou sur un développement de produits agricoles par transfert de technologie, mais s'adapte, voire précède les besoins des industriels pour valoriser les résultats de recherche à travers des productions agricoles afin de répondre à la demande des industriels. On voit ainsi la « valeur ajoutée » de cette Cota par rapport au rôle d'une organisation qui se limiterait à rechercher des débouchés industriels à de nouvelles productions agricoles.

On peut rattacher à ces quatre Cota de statut interface le cas du SPL horticole Var Méditerranée, particulièrement intéressant à considérer. Antérieurement à la « labellisation » en tant que SPL par la Datar, cette coopération, nommée alors Hyères Hortipôle, relevait selon notre classification de la catégorie plasticité de structure. En effet, si l'objet industriel, le développement de la filière horticole, et l'objet territoire, Hyères, étaient clairement définis, l'organisation « pôle » n'était pas alors véritablement construite. On se trouvait en présence d'un halo d'organismes efficaces et efficaces encadrant la filière horticole, mais sans véritable structuration organisationnelle. Le renforcement de cette Cota à partir de la forme SPL conduit à faire émerger le statut d'interface, à l'instar du Pôle filière halieutique.

¹⁰ Selon les termes mêmes utilisés par le responsable interviewé au cours de l'enquête.

Enfin, nous qualifions deux cas de *plasticité de structure*, Orylag et Bleu-Blanc-Cœur. Nous signifions par là que la Cota est bien fondée, dans les deux cas, sur un objet industriel. Mais le rôle joué par l'organisation et son statut, c'est-à-dire son positionnement vis-à-vis de ses acteurs, ne sont pas superposables : d'où notre choix du terme *plasticité*. Toutefois, cette plasticité peut être plus ou moins forte.

Pour Orylag, le statut est fondé sur une dialogique entre recherche Inra et entreprises de natures et fonctions diversifiées. Le rôle de l'organisation Orylag consiste en une logique fédérative à un double niveau : entre acteurs et partenaires d'une part, entre activités et filières d'autre part. D'où la plasticité de la structure, qui est néanmoins centrée autour d'un noyau, le produit initial (le lapin Rex du Poitou), objet de la recherche et de la valorisation de cette recherche à travers la diversification des productions. La plasticité est donc relativement réduite.

Le cas de Bleu-Blanc-Cœur peut être considéré comme situé à l'articulation entre interface et plasticité. La dimension interface apparaît dans les actions transversales, néanmoins limitées à l'utilisation d'un logo commun et à l'acceptation d'un contrôle qualité réduit. Les actions les plus caractéristiques résident dans ce que nous nommons « portage » : Bleu-Blanc-Cœur, par la mise en relation entre adhérents, permet le développement d'actions et de structures extérieures à la coopération qui n'auraient pas existé sans elle, mais dont elle n'est aucunement partie prenante. Mais la complexité de l'organisation, composée de collègues, mettant en relation producteurs, distributeurs, consommateurs, ne traduit qu'une implication assez faible des adhérents. Le degré de plasticité apparaît ainsi plus élevé que pour Orylag.

Le territoire

La variable territoriale traduit des réalités plus diverses, mais également des perceptions différenciées selon les acteurs, et plus loin des utilisations de la variable territoire diversifiées.

Deux aspects de cette variable sont à distinguer : en premier lieu, une approche que l'on peut qualifier d'objective, celle de la réalité d'un territoire. Un clivage est opéré entre ce que l'on pourrait nommer : territoire/non-territoire. Dans le premier cas, on peut délimiter une aire située géographiquement ; dans le second, la référence territoriale est faible, voire absente.

Le deuxième aspect de la dimension territoriale concerne la perception que les acteurs de l'organisation Cota ont de leur territoire. On opère à cet effet une distinction entre territoire *contraint* et territoire *choisi*. Le tableau 3.7 ci-après retrace ces approches de la variable territoriale pour chacune des Cota.

Le territoire peut être perçu comme contraint du point de vue des activités agricoles, déterminé dans les cas Valagro et Orylag par la promotion des ressources végétales ou animales de proximité. Dans d'autres situations, la contrainte est de source institutionnelle : Mode d'emploi Nord Vienne correspond au domaine initial d'exercice du groupement d'employeurs, tandis que le choix du lieu du siège de l'association Atlanpack a fait l'objet d'une concurrence entre collectivités territoriales.

Lorsque la dimension territoriale est perçue comme une variable significative dans la construction de l'organisation, un territoire précis est *choisi*, non pas au sens où les acteurs décideraient de s'y installer, mais parce qu'ils choisissent de s'appuyer sur un espace naturel géographique et/ou économique pour en faire une image valorisante de leur activité. L'association image/activité peut préexister par rapport à la construction de

Tableau 3.7. Les variables clés de la relation territoire-organisation : le territoire.

Perception organisationnelle		Réalité dimensionnelle	Territoire délimité	Peu ou pas de territoire
		Territoire contraint	<i>Institutionnel</i>	Atlanpack Mode d'emploi Nord Vienne
<i>Agricole</i>	Orylag Valagro			
Territoire choisi		Alliance Loire Club des entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande Maîtres salaisonniers bretons Pôle filière halieutique Pôle senteurs et saveurs SPL horticole Var Méditerranée		

la Cota – parfums pour le Club des entrepreneurs de Grasse, sel pour la filière Sel de Guérande –, mais l'image peut aussi exister indépendamment de l'activité. Dans cette situation, la Cota vise alors à capter l'image favorable du territoire pour son propre compte par la recherche d'une légitimation territoriale de ses produits et activités.

Enfin, le territoire peut ne constituer qu'une variable floue de l'organisation Cota : la variable « méditerranéenne » ne renvoie pas à un territoire précis, ni même délimité pour Priam : la référence est fonctionnelle, liée ici à la fonction nutrition. Et dans le cas de Bleu-Blanc-Cœur, l'ancrage territorial est inexistant : on peut parler d'une organisation a-territoriale.

La définition des parcours organisationnels

Ce troisième niveau de la mise en évidence de la relation entre territoire et organisation dans l'élaboration des Cota passe par la proposition de parcours organisationnels. Leur définition résulte du croisement entre les trois dimensions que nous avons fait apparaître, synthétisées autour des trois variables clés.

À partir des indices que nous avons attribués aux déclinaisons de chaque variable (tableau 3.8), nous pouvons cibler quatre parcours Cota (tableau 3.9). Par référence à la question centrale de notre recherche, à savoir le poids de la variable territoire dans la construction de nouvelles formes de coopération, ces quatre parcours expriment une intensité décroissante de l'influence de la dimension territoriale dans la construction des Cota :

- parcours territoire fort ;
- parcours industriel fort, majeur territoire ;
- parcours industriel fort, mineur territoire ;
- parcours a-territorial.

Tableau 3.8. Les variables clés de la relation territoire-organisation.

Variables clés de la relation territoire-organisation		
Objectif central	Statut	Dimension territoriale
11 Objet industriel	21 Structuration-entreprises	31 Territoire choisi
12 Objet territoire	22 Structuration-territoire	32 Territoire contraint
	23 Interface	33 A-territorial
	24 Plasticité de structure	

Tableau 3.9. Les parcours organisationnels.

Cota	Objet	Statut	Territoire	Parcours
Club des entrepreneurs de Grasse	12	22	31	Territoire fort
Filière Sel de Guérande	12	22	31	Territoire fort
Pôle senteurs et saveurs	12	22	31	Territoire fort
Alliance Loire	11	21	31	Industriel fort, majeur territoire
Maîtres salaisonniers bretons	11	21	31	Industriel fort, majeur territoire
Pôle filière halieutique	11	23	31	Industriel fort, majeur territoire
SPL horticole Var Méditerranée	11	23	31	Industriel fort, majeur territoire
Mode d'emploi Nord Vienne	11	21	32	Industriel fort, mineur territoire
Atlanpack	11	23	32	Industriel fort, mineur territoire
Valagro	11	23	32	Industriel fort, mineur territoire
Orylag	11	24	32	Industriel fort, mineur territoire
Bleu-Blanc-Cœur	11	24	33	A-territorial
Priam	11	23	33	A-territorial

Il est clair que nous privilégions ici la dimension territoriale dans les regroupements que nous opérons.

Le premier parcours, *territoire fort*, rassemble trois expériences qui présentent les mêmes caractéristiques selon l'échelle indiciaire retenue : Club des entrepreneurs de Grasse, filière Sel de Guérande, Pôle senteurs et saveurs. La cohérence est forte entre un objet territoire, la structuration-territoire et un territoire choisi.

Le deuxième parcours, *industriel fort, majeur territoire*, est appliqué à deux Cota présentant les mêmes indices et traduisant un autre type de cohérence entre un objet industriel, une structuration-entreprises et un territoire choisi : il s'agit d'Alliance Loire et des Maîtres salaisonniers bretons. Nous y rattachons le Pôle filière halieutique et le SPL horticole Var Méditerranée, qui ne diffèrent que par leur statut d'interface.

Le troisième parcours est plus hétérogène : le parcours *industriel fort, mineur territoire* rassemble des Cota ayant les mêmes caractéristiques du point de vue de l'objet et de la dimension territoriale, mais avec des statuts différents : Mode d'emploi Nord Vienne présente une structuration-entreprises, Atlanpack et Valagro constituent une interface, et nous avons caractérisé le statut d'Orylag par une certaine « plasticité ».

Enfin, le dernier parcours, *a-territorial*, traduit une absence ou une quasi-absence d'un « souci » territorial dans la structuration Cota. En fait, le territoire est situé ailleurs, renvoyant soit à la fonction nutrition pour Priam, soit au produit lin pour Bleu-Blanc-Cœur.

Bien entendu, la définition de ces parcours ne préjuge en rien des dynamiques des différentes Cota, que nous allons aborder à travers les aspects stratégiques de la relation entre territoire et coopération entre acteurs des Cota.

Territoire et stratégie : l'émergence des dynamiques

Dans la perspective d'une présentation plus détaillée du processus incrémental de la construction des scénarios stratégiques Cota, nous nous attachons ici à mettre l'accent sur l'aspect dynamique de ces coopérations.

Plus spécifiquement, il s'agit de souligner le rôle joué par la dimension territoriale dans la définition de la stratégie des différentes Cota et, plus loin, de suivre l'évolution de ce rôle à travers le temps.

La mise en évidence de trajectoires stratégiques repose sur la conjonction entre deux dimensions : la première permet d'estimer les formes prises par la dynamique industrielle des Cota, tandis que la seconde, la dimension territoriale, vise à délimiter des parcours territoriaux. Nous traitons à la suite chacune d'elles.

Dynamique industrielle : un triptyque évolutif

Le tableau 3.10 rassemble les résultats retirés du croisement entre, d'une part, les informations issues des grilles d'analyse appliquées aux cas étudiés et, d'autre part, les éléments émanant de l'approche en matière de positionnement stratégique.

L'appréciation de l'aspect industriel de la dynamique des coopérations est fondée sur la mise en relation des objectifs des Cota avec le couple métier-mission. Il convient d'émettre deux remarques préliminaires quant au choix de ce triptyque pour appuyer notre analyse.

La première tient à la mise en perspective : on considère ces trois variables en termes d'évolution, en s'interrogeant sur l'éventualité d'un changement des objectifs opéré au cours du temps, par rapport à l'objectif initial qui a présidé à la constitution même de la Cota ; il en sera de même pour le métier et la mission.

La seconde remarque vise à préciser qui maîtrise le couple métier-mission. Il ne s'agit pas de considérer le métier (et la mission) des acteurs de l'organisation industrielle, à savoir les entreprises ou les producteurs, tels les saliniers producteurs du sel de Guérande ou encore les vigneron d'Alliance Loire. Ce qui est à prendre en considération ici est le métier même du système Cota.

Ainsi le *métier* de la filière Sel de Guérande réside dans le contrôle de la filière sel. Le métier du Club des entrepreneurs de Grasse est de réfléchir sur les moyens de développer le territoire en attirant de nouveaux acteurs ; le métier d'Alliance Loire consiste dans la commercialisation. Il en est de même pour la mission : on considère le *savoir-satisfaire* de la Cota par rapport aux environnements ; ainsi la mission du SPL horticole Var Méditerranée vise à positionner le territoire d'Hyères comme lieu d'une filière organisée de la production des fleurs coupées.

Le triptyque objectifs-métier-mission, variables caractéristiques de la dynamique industrielle, est donc approché dans une perspective d'évolution.

Tableau 3.10. Les dimensions stratégiques des scénarios Cota.

Cota	Trajectoires	Positionnement
Alliance Loire	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement industriel par pénétration du stade aval de la filière – Implication territoriale nécessaire pour valorisation image commerciale 	Recherche de l'extension filière par partenariats
Atlanpack	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement industriel par extension des activités et des compétences – Affaiblissement du territoire 	Territoire industriel
Bleu-Blanc-Cœur	<ul style="list-style-type: none"> – Développement « industriel »/agricole par stratégie de « niche » – Pas de territoire 	Territoire-produit
Club des entrepreneurs de Grasse	<ul style="list-style-type: none"> – Développement du territoire par renforcement industriel – Territoire image de l'industrie 	Coïncidence industrie-territoire
Filière Sel de Guérande	<ul style="list-style-type: none"> – Relance industrielle par captation du contrôle de la filière – Territoire/terroir image 	Triptyque produit-métier-territoire
Maîtres salaisonniers bretons	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement industriel – Territoire d'origine, naturel – Implication territoriale accrue pour soutenir le renforcement industriel 	Consolidation sectorielle
Mode d'emploi Nord Vienne	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement industriel par extension sectorielle – Extension territoriale, mais affaiblissement de l'ancrage territorial 	Territoire-fonction
Orylag	<ul style="list-style-type: none"> – Développement « industriel »/agricole par transfert technologique des processus – Territoire contraint 	Nœud divergent de filières
Pôle filière halieutique	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement industriel par prise de contrôle de la filière – Implication territoriale nécessaire pour la valorisation de l'image industrielle 	Recherche de l'extension filière par contrôle
Pôle senteurs et saveurs	<ul style="list-style-type: none"> – Développement du territoire par construction industrielle – Territoire axe du développement 	Territoire-ressource
Priam	<ul style="list-style-type: none"> – Développement industriel par « ricochet » recherche – Territoire à géographie variable 	Territoire-fonction
SPL horticole Var Méditerranée	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement/maintien industriel/agricole – Défense frontière agricole territorialisée 	Renforcement de la filière pour une visibilité du marché
Valagro	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement « industriel »/agricole par transfert technologique de produits – Territoire contraint 	Nœud amont de filières

Dynamique des objectifs

Deux ensembles de cas apparaissent : soit l'objectif initial, celui qui a fondé la coopération, reste le même, soit il est modifié au cours du temps. Nous distinguons ainsi l'objectif continu de l'objectif processuel.

L'*objectif continu* caractérise huit expériences. Il convient toutefois de mettre en relation cette *continuité* avec la datation du lancement de la coopération. De manière un peu arbitraire, nous considérons qu'un maintien de l'objectif initial à moyen terme, c'est-à-dire pour les Cota lancées avant l'année 2000, est véritablement de type continu. C'est le cas de la filière Sel de Guérande (1987), d'Orylag (1989) et du Club des entrepreneurs de Grasse (1998). La durée de la coopération territorialisée est en revanche trop récente pour Bleu-Blanc-Cœur, Alliance Loire et Pôle senteurs et saveurs. Priam était par essence délimité dans le temps et, si on peut dater la « labellisation » en tant que SPL du SPL horticole Var Méditerranée, on ne peut en revanche déterminer une datation pour l'origine de la structuration de la filière. Nous ne reprendrons pas ici les objectifs eux-mêmes, qui ont été traités de façon détaillée en tant que l'une des variables clés organisationnelles des scénarios.

L'*objectif processuel* intervient dans cinq situations, mais il convient d'introduire ici une distinction. Dans trois cas, si l'objectif initial reste le même, le maintien de cet objectif entraîne des répercussions sur la trajectoire. Nous caractérisons ce type de dynamique d'*objectif processuel identitaire*. Ainsi, Atlanpack, pour maintenir l'objectif de fédération de la profession, a été conduit à élargir le champ des activités ; Valagro a modifié son positionnement ; enfin Pôle filière halieutique a dû faire évoluer ses objectifs intermédiaires dans une optique de concrétisation des résultats à atteindre. Il est à remarquer, pour ce dernier cas, que l'objectif est processuel, bien que le lancement de la coopération soit récent (2002), mais la Cota résulte, il est vrai, de la fusion d'organisations créées bien avant l'année 2000.

Les Maîtres salaisonniers bretons et Mode d'emploi Nord Vienne relèvent d'un *objectif processuel diversifié* : dans ces deux situations, l'objectif initial traduit une évolution conséquente pour satisfaire les buts économiques définis ou exigés par les acteurs de la coopération. Ainsi, l'objectif de départ des Maîtres salaisonniers bretons a évolué vers un objectif conjoint : objet industriel renforcé par un objet territoire. L'évolution de Mode d'emploi Nord Vienne le conduit à passer d'un objectif unique, classique si l'on peut dire pour un groupement d'employeurs – satisfaire des besoins en main-d'œuvre des entreprises –, à des objectifs pluriels convergents : on assiste à un élargissement du spectre des objectifs.

Mais il faut souligner qu'aucun des cas étudiés ne démontre une modification radicale des objectifs : c'est la raison pour laquelle nous avons choisi le qualificatif de *processuel* (tableau 3.11).

Remarquons, pour clore ce développement sur la dynamique des objectifs, que la définition claire d'objectif constitue une condition nécessaire (toutefois non suffisante) de la construction d'une Cota : à ce titre, l'exemple d'Orius, qui n'a pas pu connaître de concrétisation en matière de coopération, malgré des études menées à leur fin sur différents projets, est illustrant. L'objectif initial – animer un pôle alimentaire multisites par mise en réseau – n'apparaissait pas suffisamment clair aux yeux des éventuels acteurs, et donc susceptible d'être rendu opérationnel.

Tableau 3.11. Dynamique des objectifs.

Objectif continuels	Objectif processuel	
	Processuel identitaire	Processuel diversifié
Alliance Loire Bleu-Blanc-Cœur Club des entrepreneurs de Grasse Filière Sel de Guérande Orylag Pôle senteurs et saveurs Priam SPL horticole Var Méditerranée	Atlanpack Pôle filière halieutique Valagro	Maîtres salaisonniers bretons Mode d'emploi Nord Vienne

Dynamique métier

En analyse stratégique, le métier est perçu comme l'articulation entre les activités et l'organisation, ici l'organisation de la coopération : ce que l'on peut synthétiser autour du *savoir-faire*. Le métier recouvre des compétences, des connaissances, y compris des connaissances non transférables, ainsi que des capacités d'apprentissage.

Nous déclinons la dynamique métier des Cota étudiées selon trois catégories : métier identique, métier évolutif, métier en rupture (tableau 3.12).

La première catégorie, *métier identique*, regroupe la majorité des cas : on constate ici une corrélation entre l'objet et le métier. Les deux Cota fondées sur un objet territoire ont un métier territoire, qui réside dans l'articulation entre l'axe territorial et l'axe industriel, en même temps que la recherche ou le renforcement de la cohérence entre ces deux axes. Ce métier apparaît comme une constante de la dynamique.

Tableau 3.12. Dynamique des métiers.

Territoire	Métier identique		Métier évolutif		Rupture
	Industriel		Activités	Compétences	
	Activités	Fonctions			
Club des entrepreneurs de Grasse Pôle senteurs et saveurs	Bleu-Blanc-Cœur Filière Sel de Guérande Pôle filière halieutique SPL horticole Var Méditerranée	Alliance Loire Priam Valagro	Atlanpack	Maîtres salaisonniers bretons Mode d'emploi Nord Vienne	Orylag

Les autres situations sont caractéristiques d'une dynamique fondée sur le maintien d'un métier industriel. Il s'agit de maintenir une activité, comme dans la situation du SPL horticole Var Méditerranée – l'activité agricole – et/ou de la renforcer : filière Sel de Guérande, Pôle filière halieutique, Bleu-Blanc-Cœur. Le renforcement peut également viser une fonction : renforcement de la fonction commerciale pour Alliance Loire, valorisation de la fonction nutrition pour Priam, de la fonction recherche pour Valagro.

Le *métier évolutif* caractérise trois situations. La relation entre activités et compétences est ici concernée. Atlanpack recherche l'élargissement de ses activités par la diversification vers des activités connexes de l'emballage telles le design ou la conception packaging. Mais la Cota reste néanmoins sur son cœur de compétence spécifique. Dans une évolution différente, on constate un renforcement des activités par la recherche de l'amélioration des compétences et/ou l'intégration de nouvelles compétences : les Maîtres salaisonniers bretons et Mode d'emploi Nord Vienne se situent dans cette dynamique du métier.

Un seul cas traduit un *métier en rupture* : Orylag. Le métier originel de cette coopération consistait à favoriser une diversification de l'activité de cuniculiculture par valorisation de la fourrure. Ce métier a d'ailleurs déterminé des ruptures dans les modes de production et dans les espaces de transaction des acteurs de la coopération. Mais la rupture du métier joue pour la Cota même, dans la mesure où l'on se trouve dans un processus innovateur pour lequel non seulement l'apprentissage organisationnel ne fonctionne pas, mais constitue même un obstacle. Ainsi, la création de l'association, en 1989, regroupait sept éleveurs. Cette première forme de coopération a connu de graves difficultés, et c'est en rupture avec le métier de cette forme initiale que la coopération a pu perdurer et satisfaire les objectifs initiaux. On verra plus loin que la mission a connu corrélativement une évolution significative.

Dynamique mission

La mission est définie en analyse stratégique comme réalisant l'articulation entre les activités d'une organisation et ses environnements. Si le métier reçoit la qualification de *savoir-faire*, on pourrait proposer l'expression de *savoir-satisfaire* pour la mission (Marchesnay, 1995). La question du positionnement concurrentiel est ainsi appréciée à partir de la délimitation de la mission.

La dynamique mission peut être approchée selon la même déclinaison que celle retenue pour la dynamique métier : mission identique, mission évolutive, rupture de mission (tableau 3.13).

Dans les cas de *mission identique*, le positionnement concurrentiel reste le même, avec une volonté de renforcement. Ici encore, la mission peut être distinguée selon l'origine du métier, industriel et territoire. Dans une situation de *mission industrielle*,

Tableau 3.13. Dynamique des missions.

Territoire	Mission identique		Mission évolutive		Rupture
	Industriel		Partenariat	Positionnement	
	Activités	Fonctions			
Club des entrepreneurs de Grasse Pôle senteurs et saveurs	Bleu-Blanc-Cœur Filière Sel de Guérande	Alliance Loire Priam Valagro	Maîtres salaisonniers bretons Pôle filière halieutique SPL horticole Var Méditerranée	Atlanpack Mode d'emploi Nord Vienne	Orylag

la filière Sel de Guérande et Bleu-Blanc-Cœur fondent leur mission relativement à leurs activités, en adoptant un positionnement de *niche*.

Les Cota appuyant leur mission sur une fonction se positionnent comme sachant satisfaire une demande industrielle, cas de Valagro, répondre à des demandes diversifiées pour Alliance Loire ou affirmer son métier pour Priam.

On peut parler de *mission territoire* pour le Pôle senteurs et saveurs ainsi que le Club des entrepreneurs de Grasse. En fait, la mission va consister ici à affirmer un positionnement concurrentiel du territoire dans une perspective de compétitivité entre territoires, en s'appuyant sur un développement de la conjonction industrie-territoire vers une coïncidence entre image industrielle et image territoire.

Trois Cota démontrent une *mission évolutive*, en corrélation avec un métier évolutif : il s'agit des Maîtres salaisonniers bretons, d'Atlanpack et de Mode d'emploi Nord Vienne. On peut y associer le Pôle filière halieutique et le SPL horticole Var Méditerranée, pour lesquels le métier reste le même mais dont la dynamique mission évolue.

L'évolution de la mission détermine une amélioration de la position concurrentielle, mais elle peut prendre deux formes selon les cas. Dans une première orientation, on assiste à un renforcement de l'avantage concurrentiel de la Cota à travers l'élargissement des partenariats. Pour les Maîtres salaisonniers bretons, ces partenariats impliquent la recherche d'interface avec des laboratoires pour renforcer un positionnement qualité et avec des partenaires logistiques pour améliorer les positions commerciales. Dans le cas du Pôle filière halieutique, les partenariats cherchent à maîtriser le contrôle sur la filière, en s'appuyant sur des partenaires en aval, notamment commerciaux et logistiques. Les partenariats noués par le SPL horticole Var Méditerranée visent à renforcer la compétence distinctive sur une gamme spécifique de fleurs méditerranéennes, à travers notamment une collaboration avec des horticulteurs italiens.

Une seconde orientation détermine une modulation du positionnement marché : Atlanpack et Mode d'emploi Nord Vienne passent d'une mission de production de services à destination des acteurs de la coopération à celle d'une capacité d'offre globale de servuction.

L'évolution du métier d'Orylag traduisait une rupture. Nous constatons symétriquement une *rupture de mission* : l'évolution du métier implique un repositionnement dans un environnement plus complexe tant du point de vue des marchés que des partenariats.

Au total, on remarque une cohérence entre la dynamique des métiers et celle des missions respectives des différentes Cota. Cette cohérence constitue le fondement d'une articulation logique entre les compétences distinctives des Cota et leurs positionnements concurrentiels, autrement dit, la détermination de leurs domaines d'activités stratégiques. Pour reprendre l'exemple *a contrario* d'Orius, aucune compétence distinctive ne semblait émerger – quand bien même des compétences étaient présentes – et donc un positionnement vis-à-vis des environnements ne pouvait être assuré : aucun avantage concurrentiel ne pouvait être dégagé.

Dynamique territoriale : le tracé de parcours territoriaux

L'étude de la variable clé territoire dans l'évaluation de la relation entre organisation et territoire nous a conduits à introduire trois degrés : territoire choisi, territoire contraint, a-territorial, en nous référant à la perception que les acteurs des Cota ont de

leur territoire. Nous avons croisé cette approche perceptuelle avec un volet dit objectif qui référerait à la détermination plus ou moins précise du territoire.

Dans l'étude de la dynamique territoriale, il nous appartient d'estimer les évolutions de la variable territoire dans la stratégie des Cota, et plus particulièrement si, au cours du temps, la coopération a choisi de renforcer le positionnement de cette variable dans la définition et l'application de sa stratégie (tableau 3.14).

Dans sept cas de Cota, le territoire apparaissait choisi : une distinction doit être opérée parmi ces sept coopérations. Pour trois d'entre elles, la dynamique industrielle, tant du point de vue des objectifs que des métiers et des missions, fait apparaître la variable territoriale comme majeure : la légitimation industrielle est fondée sur un territoire image. Dans le cas du Pôle senteurs et saveurs, du Club des entrepreneurs de Grasse et de la filière Sel de Guérande, la dimension territoriale est une variable *fondatrice de la dynamique*. Pour le Club des entrepreneurs de Grasse et la filière Sel de Guérande, il s'agit d'une ressource spécifique, avec une coïncidence entre l'image de l'industrie et l'image du territoire, même si pour le Club des entrepreneurs de Grasse, l'image « parfum » n'est plus strictement correspondante avec les activités des entreprises.

Pour le Pôle senteurs et saveurs, la variable territoriale a rang d'actif spécifique dans la mesure où l'image Haute-Provence ne recouvre pas strictement les activités, mais la trajectoire vise à une appropriation de l'image du territoire par les entreprises qui y sont localisées, et affirment d'ailleurs leur volonté d'ancrage territorial.

Tableau 3.14. Dynamique territoriale : les parcours territoriaux.

Variable territoriale support de la dynamique				
Fondatrice	Déterminante	Essentielle	Institutionnelle	Non signifiante
Club des entrepreneurs de Grasse	Alliance Loire	Orylag Valagro	Atlanpack Mode d'emploi Nord Vienne	Bleu-Blanc-Cœur Priam
Filière Sel de Guérande	Maîtres saisonniers bretons			
Pôle senteurs et saveurs	Pôle filière halieutique			
	SPL horticole Var Méditerranée			

Quatre autres Cota, bien que fondées sur un objet industriel, s'inscrivent dans un parcours que nous avons qualifié de « majeur territoire » : Pôle filière halieutique, Alliance Loire, Maîtres saisonniers bretons, SPL horticole Var Méditerranée. Pour les deux premiers, la dynamique territoriale fonde l'image de la Cota : image industrielle pour le Pôle filière halieutique de Boulogne, premier port de pêche français ; image commerciale pour Alliance Loire : l'image vins de Loire doit porter le positionnement concurrentiel. Dans le cas des Maîtres saisonniers bretons et du SPL horticole Var Méditerranée, la dynamique territoriale se traduit par un renforcement de la dimension territoriale pour soutenir le développement industriel : le territoire d'origine, naturel, devient un élément de la stratégie. Pour ces quatre Cota, on peut estimer que la variable territoriale est *déterminante de la dynamique*.

Quatre expériences de coopérations territorialisées s'appuient sur un territoire contraint, ce qui a conduit à les classer dans le parcours « mineur territoire ». Orylag

et Valagro sont contraints, en termes agricoles, sur un territoire délimité par l'étendue spatiale des productions agricoles à valoriser. La proximité spatiale n'est pas négligeable au regard de l'organisation et de la dynamique industrielle : on est justifié à estimer qu'il s'agit d'un ancrage localisé mais non territorialisé. On peut ici parler de variable territoriale *essentielle de la dynamique*, car l'ancrage local est spécifique mais non valorisé dans la stratégie des Cota.

Mode d'emploi Nord Vienne et Atlanpack sont également classés en territoire contraint, mais la contrainte est ici de type institutionnel. Nous qualifierons d'ailleurs ici la variable d'*institutionnelle de la dynamique*. Pour ces deux cas, on peut parler de territoire-fonction, mais la dynamique territoriale va faire évoluer cette variable institutionnelle selon des trajectoires divergentes. Dans le cas de Mode d'emploi Nord Vienne, le territoire-fonction – la fonction étant celle des ressources humaines – est délimité de façon précise, puisque la dimension territoriale est incluse dans le nom même de l'organisation. Mais le renforcement industriel, opéré par élargissement, va conduire à une forme d'élargissement par essaimage du territoire. Dans le cas des groupements d'employeurs, la proximité géographique est nécessairement corrélée avec la proximité fonctionnelle : on ne peut déplacer le personnel sur de longues distances. Le renforcement industriel conduit à la création de nouveaux groupements d'employeurs au fur et à mesure que de « nouveaux territoires » sont concernés. L'expérience de coopération acquiert en fait davantage de légitimité du point de vue de la dimension territoriale institutionnelle, et fonctionne en réseau avec d'autres expériences territorialisées sur des territoires voisins (même région, autres départements).

En ce qui concerne Atlanpack, la dimension territoriale a été grevée, dès le début de la coopération, par une concurrence de gouvernance territoriale : les différentes collectivités territoriales concernées n'arrivaient pas à s'entendre sur le lieu du siège de l'association Atlanpack. Le territoire est ici encore un territoire-fonction, fondé sur la fonction emballage ; la dimension territoriale ne constitue pas une variable forte de l'organisation. En dynamique, la variable territoriale s'affaiblit, tend à s'effacer : on peut se demander si, à terme, Atlanpack ne deviendra pas une coopération a-territoriale.

Priam et Bleu-Blanc-Cœur ont été, dès leur création, des territoires *fonction* pour le premier, *produit* pour le second. On ne constate pas d'évolution de la prise en compte de la variable territoriale en dynamique. On a ici affaire à des territoires sans définition spatiale : aucune délimitation pour Bleu-Blanc-Cœur, dans la mesure où l'organisation industrielle inclut des pays étrangers, et une définition floue dans le cas Priam, puisque des produits fondés sur la nutrition méditerranéenne peuvent être fabriqués dans des territoires sans aucune référence géographique à la Méditerranée. La dimension territoriale ne constitue en aucune manière pour ces deux cas un appui stratégique : la variable territoriale est *non signifiante* de la dynamique.

L'approche incrémentale de la construction des scénarios Cota réside dans le croisement entre deux formes d'appréciation de la variable territoriale à l'intérieur des Cota. La première s'attache à analyser les modes de traitement de la dimension territoriale dans la construction des organisations Cota. Le tracé de parcours organisationnels résulte de ce premier volet de la démarche.

Le second volet concerne l'estimation du poids accordé par les acteurs et/ou les titulaires de la gouvernance des Cota dans la conduite de leur organisation et dans les

orientations stratégiques opérées à travers le temps. L'étude de cet aspect de la dynamique permet de proposer des parcours territoriaux.

Au total, la superposition entre parcours organisationnels et parcours territoriaux débouche sur la délimitation des trois scénarios stratégiques Cota : le scénario territorial, le scénario mixte, le scénario industriel. Ces configurations déclinent selon des degrés décroissants le caractère signifiant de la variable territoire dans les nouvelles formes de coopération entre acteurs de l'agroalimentaire.

Conclusion

La construction de scénarios stratégiques s'attache à répondre à l'interrogation formulée par la question initiale de la recherche : *En quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative (des nouvelles formes de coopération dans les activités agroalimentaires) ?* Ces scénarios visent à pointer les stratégies de territorialisation originales qui constituent autant de réponses des acteurs aux turbulences de l'environnement.

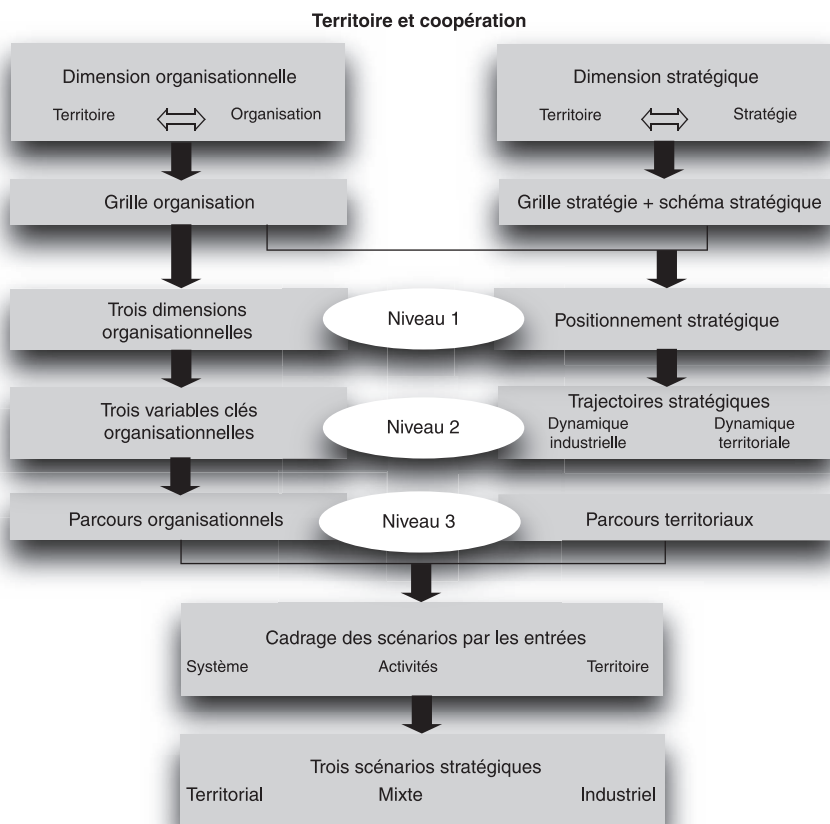


Figure 3.6. Processus d'élaboration des scénarios stratégiques Cota.

Les piliers théorique et pragmatique que nous avons présentés au chapitre premier avaient fait apparaître deux dimensions fondamentales de l'approche Cota : organisationnelle et stratégique. Ces deux dimensions portent la démarche d'élaboration des scénarios stratégiques récapitulée dans la figure 3.6 : elle fait apparaître les différentes étapes du processus incrémental que nous avons suivi.

L'interrelation entre territoire et modalités de coopération apparaît sous une double déclinaison, élaborée selon trois étapes. On part des grilles d'analyse : la grille organisation fait apparaître au niveau 1 trois dimensions organisationnelles, affinées au niveau 2 selon trois variables clés correspondantes.

Symétriquement, les apports retirés de la grille stratégie, combinés, au niveau 1, avec ceux issus à la fois du schéma d'analyse stratégique et de la grille organisation, permettent de positionner le processus de construction dans une perspective dynamique : le niveau 2 offre ainsi l'esquisse de trajectoires stratégiques.

Le niveau 3 dégage une double série de parcours, dont la convergence est renforcée par un cadrage opéré à travers le prisme tridimensionnel des entrées.

Les trois scénarios stratégiques proposés constituent alors un cadre synthétique pour l'analyse d'organisations coopératives dont la stratégie est déterminée par la variable territoire, mais selon des degrés d'intensité différents. On est conduit à penser que les apports respectifs de la typologie des réseaux et ceux des scénarios stratégiques offrent un prisme de lecture et d'analyse de ces formes originales de coopération territoriale que représentent les Cota. Mais il convient, à la suite, de considérer l'aspect opérationnel des Cota : le chapitre quatre s'attache ainsi à la proposition de préconisations.

Chapitre 4

Construire et coconstruire les Cota

Les chapitres précédents ont permis de soutenir la proposition centrale de notre démarche : la particularité des Cota. Cette particularité peut être appréciée selon une triple dimension de ce que l'on peut nommer *l'outil* Cota :

- une dimension conceptuelle : elle sous-tend la réflexion sur les modalités d'émergence d'un apprentissage organisationnel localisé, en considérant la proximité spatiale comme instrument de dynamique et d'équilibre des systèmes productifs ;
- une dimension analytique : l'approche Cota s'attache simultanément à l'analyse organisationnelle et à l'analyse stratégique d'ensembles d'entreprises et d'organismes œuvrant dans les activités agricoles et alimentaires, mais induisant des effets d'entraînement qui peuvent s'exercer bien au-delà du monde agroalimentaire (par exemple, les coopérations Atlanpack et Mode d'emploi Nord Vienne). Les liens des Cota avec leurs environnements posent plus largement la question de leur rôle dans l'évolution des sociétés rurales et les interactions entre monde industriel et monde rural ;
- une dimension opérationnelle : le tracé de trajets organisationnels et la définition de scénarios stratégiques conduit à formuler deux remarques conclusives d'étape :
 - le territoire peut intervenir comme variable significative, voire déterminante, dans l'émergence de nouvelles formes de coopération entre entreprises des filières agroalimentaires. Mais les démarches d'ancrage territorial des activités de l'agroalimentaire doivent s'inscrire dans la durée : d'où la complexité et la diversité des processus,
 - la capacité des acteurs locaux à se mobiliser pour s'adapter à un environnement en mutation s'exprime à travers des formes multiples de mise en réseau. Mais les différentes modalités n'intègrent pas toutes des sources de garantie pour la pérennité des projets.

La prise en considération de cette dimension opérationnelle conduit à une réflexion sur la performance des Cota qui doit être estimée au croisement de deux perspectives.

La première concerne la construction même de la coopération : nous avons souligné l'aspect de coconstruction menée entre acteurs des Cota, visant à articuler les stratégies individualisées des parties prenantes et la stratégie générale de la Cota.

La seconde se place du point de vue d'une coélaboration, à la rencontre des dynamiques Cota et des actions menées par les pouvoirs publics pour appuyer, voire susciter, des démarches de coopérations territorialisées dans un environnement dont la dimension concurrentielle se renforce.

Dans cette optique, nous explorerons deux voies : la première pose la question de l'existence d'un éventuel « chemin idéal » dans la dynamique de construction des Cota. Peut-on envisager un « enchaînement vertueux » entre paliers à franchir ? Pourrait-il faire l'objet de préconisations ? À quels niveaux une intervention des pouvoirs publics peut-elle s'exercer d'une manière efficace et efficiente ? La question du déroulement d'un processus de construction Cota est ainsi posée : nous examinerons dans un premier temps les conditions d'émergence d'une telle démarche processuelle.

Une seconde voie met l'accent sur les différents degrés d'implication de la variable territoire dans la structuration et le développement des Cota. Selon le type de scénario, et donc la place tenue par la variable territoriale, on comprend que les actions d'appui au développement des Cota ainsi que les modalités proposées par les pouvoirs publics répondent à des objectifs différents et peuvent donc suivre des démarches modulables. Nous sommes ainsi conduits à proposer, dans un deuxième temps, des préconisations ciblées selon le type de scénario Cota considéré.

Il nous appartiendra enfin d'estimer les formes d'intervention publique les plus adaptées, sinon les plus efficaces, pour l'appui au renforcement et au développement pérenne de ces nouvelles formes de coopération.

Une démarche processuelle à dérouler

La prise en considération d'une dynamique de projet implique le marquage de paliers à franchir à travers le déroulement d'une succession d'étapes à gravir. Il s'agit bien d'un processus à construire, et non d'une procédure à suivre, car des degrés de liberté sont laissés aux acteurs dans l'élaboration de leur démarche. Nous traçons rapidement l'esquisse de ce processus avant d'en poser les conditions de réussite.

Un processus « vertueux » ?

La pérennité des coopérations territorialisées est conditionnée par l'enclenchement d'une trajectoire propre à fournir au réseau un actif spécifique, ce que nous avons nommé la « montée en gamme de l'actif spécifique du réseau ». Au cours de ce processus, les ressources créées par les actions collectives et les solidarités territoriales acquièrent une valeur stratégique à travers la révélation et l'activation des ressources spécifiques individuelles des partenaires.

L'étude des expériences Cota a permis d'identifier des points de passage marquants dans ces parcours aboutissant à plus de formalisation et d'irréversibilités. L'enchaînement d'étapes « standard » développé au chapitre deux s'inscrit selon six étapes représentées dans la figure 4.1. Les politiques d'intervention et les appuis aux actions de développement doivent se situer et évoluer selon les niveaux du processus.

Il convient de remarquer que l'objectif fondateur de la coopération n'est pas sans influence sur le déroulement du processus : ainsi, la réponse à une attente, voire à une

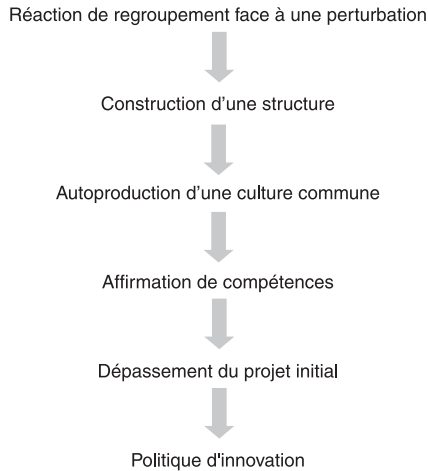


Figure 4.1. Un processus « vertueux ».

contrainte « industrielle », plutôt qu'à un parti pris politique apparaît comme une garantie de pérennité. En ce sens, l'échec du lancement d'un véritable processus de construction de coopération dans le cas d'Orius est parlant. En revanche, lorsque l'objectif fondateur de type « territoire » s'appuie sur un noyau dur d'entreprises souscrivant à cet objectif, le déroulement d'un processus vertueux peut alors s'enclencher : les cas Pôle senteurs et saveurs ou Club des entrepreneurs de Grasse illustrent cette démarche.

Des conditions de succès

L'estimation de la réussite de la trajectoire suivie passe par l'évaluation de l'efficacité du cheminement réalisé : certaines démarches peuvent apparaître plus efficaces que d'autres, ce qu'il convient d'apprécier par la mise en relation entre objectif et résultats. Mais elle implique simultanément un contrôle de l'efficacité, en confrontant les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre, à travers la maîtrise des opérations.

Deux conditions de « garantie » de succès peuvent être envisagées : l'une renvoie au respect des normes que les acteurs du réseau vont construire au cours du déroulement du processus de construction de la coopération ; l'autre dépend des contours de l'organisation territoriale à favoriser. Explicitons chacune de ces conditions.

Construire des normes pour définir le processus : à cet effet, il faut poser et se poser des règles de gestion. Précisons ce point : il ne s'agit pas de définir des méthodes ou des outils tels que leur utilisation fournisse automatiquement des solutions applicables, mais bien de définir les conditions d'élaboration d'une démarche interactive d'aide à la décision. On se trouve donc bien en présence d'une démarche processuelle de construction d'une Cota, qui combine deux perspectives. La première coïncide avec la logique d'avancement du projet, c'est-à-dire la nécessité de réaliser une succession de tâches. La seconde est en rapport avec la logique de gestion, c'est-à-dire la nécessité de faire collaborer ensemble un certain nombre d'acteurs avec, pour chacun d'eux, une raison particulière d'agir et une compétence propre.

La recherche d'un processus de construction se joue à l'intersection de ces deux référentiels : c'est parce que les différentes parties associées à la mise en place d'une Cota ne sont pas totalement prisonnières de leur culture et de leur intérêt propre, pas plus qu'elles ne jouissent d'une liberté totale, qu'une réflexion sur un savoir gestionnaire a un sens. Il résulte de la conjonction entre stratégies individualisées de chacun des acteurs et stratégie collective de la coopération.

Sous cet angle, l'issue de la trajectoire organisationnelle est liée à un ensemble de négociations permettant de concilier différentes rationalités à la fois distinctes et légitimes (acteurs internes et externes). Les pressions, les luttes, les conflits sont porteurs de transformations non voulues, non prévues, et celles-ci à leur tour induisent une représentation renouvelée des intérêts et des enjeux.

L'enchaînement des étapes qui apparaît dans le cycle « vertueux » représenté dans la figure 4.1 illustre, après coup, les situations d'équilibration qui s'enchaînent sur la base des nécessités propres à l'autorégulation.

Une limite doit être apportée à cette réflexion sur la coconstruction de normes propres à la coopération : s'il est vrai qu'une observation empirique et pragmatique des « histoires de Cota » permet *ex post* de situer les différents paliers et enchaînements, cette connaissance ne dit rien sur les modalités de passage entre niveaux, car dans chaque expérience de coopération, les parties prenantes opèrent des choix de gestion quant aux degrés de liberté dont elles disposent dans le périmètre d'un espace stratégique nécessairement limité par nombre de contraintes tant internes qu'externes.

Dans cette perspective, quelles préconisations peuvent être proposées pour un meilleur accompagnement des projets ?

Toutes les politiques qui permettent à la négociation de se développer entre toutes les parties prenantes et qui assurent le respect des carrefours décisionnels – à prendre au sens de moments d'équilibration tels qu'évoqués dans le schéma précédent – sont à promouvoir et à encourager. Ce positionnement requiert une présence active et continue des interlocuteurs concernés sur le terrain, tant du point de vue des administrations que des collectivités territoriales : une proximité géographique apparaît donc nécessaire.

Penser une dynamique pour conduire la stratégie : le second critère de succès concerne la configuration finale de la Cota. L'expérience des différentes études de cas analysées montre qu'une configuration est toujours le produit d'un ensemble de corrections et de remaniements, la manifestation d'un mouvement qui cherche sa loi.

Il n'existe pas de « modèle Cota » : la représentation d'une Cota qui serait ancrée sur son objet et figée dans sa configuration ne correspond pas à la réalité. Si les démarches menées traduisent la mise en œuvre d'un projet de coopération fondé sur un objectif bien défini, il est toujours possible (facile ?), *ex post*, de faire apparaître la nature d'une rationalité, ou encore de mettre en relation les éventuelles vicissitudes d'une trajectoire avec la volonté de trouver de nouveaux partenaires ou de conquérir des parts de marché. Ces détours seraient légitimés dans la perspective d'une vision stratégique globale.

Ceci étant, et là encore à l'aune d'une double dimension empirique et pragmatique, le « modèle Cota » fonctionne comme un principe d'orientation et fait que le résultat n'est jamais pure aventure. De ce point de vue, le critère de succès se relie à un modèle organisationnel « maillant » un niveau de coopération, fondé sur la mise en œuvre d'actions et de compétences partagées relevant d'une logique d'appartenance, et une dimension stratégique visant à fournir au réseau un bénéfice d'image, fondé sur une logique de similitude.

L'étude des trajectoires des Cota montre que tant qu'un équilibre entre ces deux dimensions n'est pas trouvé, la dynamique du processus se poursuit. On peut faire de ce critère, nous semble-t-il, un guide et une mesure de l'accompagnement des projets et encourager les politiques publiques à le considérer comme indicateur d'intervention et d'action.

Des configurations organisationnelles à concevoir

Comme nous l'avons constaté, les Cota adoptent des configurations organisationnelles très diversifiées, cette diversité s'exprimant à travers leur histoire, par leurs liens au marché, par leurs activités, par leur organisation et leur stratégie industrielle, et bien sûr par leur ancrage territorial.

Nous formulerons les préconisations selon les trois scénarios développés, en soulignant dans un premier temps les directions d'actions, puis en opérant une synthèse à travers la proposition d'un plan d'action.

Scénario 1 : le scénario territorial

Directions d'actions

Renforcement de l'image : il s'agit ici d'une politique de promotion à mener par la collectivité territoriale, mais impliquant les acteurs producteurs. Cette valorisation de l'image est reprise par les entreprises de la coopération pour renforcer leur avantage concurrentiel. Cette politique nécessite une implication plus forte des entreprises, à la fois en termes qualitatifs, mais aussi quantitatifs, par accroissement du nombre d'entreprises acteurs de la Cota.

Positionnement stratégique sur une compétence distinctive : il s'agit d'apparaître et de se faire reconnaître sur un pôle de compétence, d'obtenir une légitimité, y compris au niveau international. C'est la capacité d'autonomie qui est ici en jeu : on se réfère ainsi à la quatrième caractéristique, dite actualisée, du concept SPL. Le territoire doit être suffisamment cohérent, « fermé », pour pouvoir s'ouvrir sur l'environnement mondial. La capacité d'autonomie d'une Cota consiste ainsi à articuler la fermeture du système territorialisé avec une ouverture sur l'international. C'est cette stratégie qui est dans ce cas mobilisée.

Ainsi, pour le Club des entrepreneurs de Grasse, il s'agit de se positionner en tant que centre d'expertise du naturel, avec un passage obligé par la mise en œuvre d'une organisation de la fonction recherche et développement. Mais cette démarche implique la prise en considération de la rentabilisation économique, qui passera probablement par deux conditions. La première implique la possibilité d'un rapprochement avec de nouvelles filières (miel), la seconde s'oriente vers l'éventualité d'une mise en réseau avec la « Cosmetic Valley », dans une perspective de complémentarité. Ou avec le Pôle senteurs et saveurs de Forcalquier, dans une vision de proximité géographique et fonctionnelle¹.

Le Pôle senteurs et saveurs vise un positionnement national et international à travers la mise en place de l'université Senteurs et Saveurs, tandis que la filière Sel de Guérande

¹ On verra plus loin les solutions organisationnelle et stratégique apportées à travers la mise en place du pôle de compétitivité Pass.

recherche un positionnement international, nécessaire pour dépasser la concurrence que sa démarche marketing a contribué à créer.

Plan d'action

Au total, une préconisation générale pour ce scénario réside dans une implication plus forte des entreprises et des organisations pour renforcer la ressource commune, le territoire, et en retirer un bénéfice. Un plan d'action pourrait reposer sur deux piliers mis en synergie par les collectivités territoriales.

Les deux « piliers » sont constitués d'une part par l'appropriation de l'image du territoire, d'autre part par la structuration de relations transversales :

- en ce qui concerne le capital commun immatériel que représente l'image d'un territoire, il n'est pas question ici de la construction de l'image même ; une telle démarche s'inscrit dans une perspective historique longue. En revanche, il s'agit de l'*appropriation de cette image par les acteurs* de l'organisation industrielle. L'origine de l'image peut être diverse : un savoir-faire (les parfums de Grasse), un produit (le sel de Guérande), un site géographique (la Haute-Provence pour Pôle senteurs et saveurs). Une action structurante réside dans la capacité de la collectivité territoriale à impliquer l'ensemble des acteurs du territoire dans l'utilisation de l'image. Le lancement et la promotion de manifestations (salons, foires, journées), dans lesquelles les entreprises des filières agroalimentaires valorisent leurs produits respectifs à travers une image commune, constituent un exemple de cette stratégie. Ces actions peuvent être opérées sur le territoire même, mais de manière beaucoup plus efficace en dehors du territoire et à l'étranger ;
- le second pilier est représenté par la construction et le renforcement de *relations transversales* entre entreprises du territoire, entre filières et/ou activités agroalimentaires. Ce second pilier n'est évidemment pas indépendant du premier. D'où la nécessité d'une synergie suscitée par l'intervention des collectivités territoriales.

Dans ce scénario, l'action des pouvoirs publics locaux, qu'il s'agisse de la région, du département, d'une communauté d'agglomération ou de « pays », est primordiale. Le catalyseur est constitué par une collectivité territoriale, voire un *mix* de collectivités : ce qui implique alors une volonté de coopération de la part de ces collectivités.

Le rôle des pouvoirs publics locaux s'exerce ainsi en amont et au début de l'expérience de coopération. Par référence à l'enchaînement des étapes du processus « vertueux », l'intervention publique pourrait se positionner au niveau « Construction d'une structure ».

Dans cette perspective, quelle peut être l'action des pouvoirs publics ? En fait, la réponse est à rechercher à l'origine de la construction même de la Cota. L'objectif de la création du Club des entrepreneurs de Grasse résidait dans la volonté du maire de la ville d'obtenir un ensemble structuré d'interlocuteurs. Le but de la création du Pôle senteurs et saveurs consistait à « créer du lien » entre entreprises des différentes filières.

Il s'agit donc bien d'un engagement fort des pouvoirs publics locaux dans une politique de structuration de Cota appuyée sur un objet territoire : la variable territoriale est ici déterminante, valorisée par l'image du territoire.

Cette remarque pose la limite au caractère reproductible de cette forme de stratégie : l'image porteuse d'un territoire ne se décrète pas. Elle peut être renforcée, valorisée, promue : mais elle doit être déjà connue, sinon reconnue, pour constituer l'élément porteur d'un tel scénario Cota.

Scénario 2 : le scénario mixte

Directions d'actions

Renforcement de l'avantage concurrentiel, appuyé sur le territoire comme variable stratégique : très clairement perçue dès la construction de la Cota pour le Pôle filière halieutique, SPL horticole Var Méditerranée et Alliance Loire, l'utilisation de la variable territoriale a été plus émergente pour Maîtres salaisonniers bretons, mais très nettement retenue par la suite. Cette variable apparaît comme un signe de reconnaissance vis-à-vis des environnements, tout particulièrement les marchés de consommateurs. Une politique de promotion en ce sens est donc à mener.

Renforcement de l'innovation organisationnelle : celle-ci réside dans la capacité des Cota à faire coopérer des acteurs qui, *a priori*, témoignent d'un désir d'indépendance marqué, que nous avons souligné en traitant l'aspect praticable du scénario. Cette capacité inclut toutefois ses propres limites, qui déterminent les conditions de soutenabilité du scénario. Le développement de la coopération est lié à la capacité des titulaires de la gouvernance à maintenir et à renforcer les liens structurants entre acteurs. Pour les Maîtres salaisonniers bretons et Alliance Loire, les responsables sont des entreprises : elles gèrent cette innovation, mais aussi cette complexité organisationnelle pour d'autres entreprises ayant les mêmes préoccupations opérationnelles et stratégiques. La question peut apparaître plus délicate pour le Pôle filière halieutique : la Cota est en effet en statut d'interface. Un renforcement de la spécification des actifs semble nécessaire pour porter l'innovation organisationnelle de ce type de scénario.

Plan d'action

Nous pouvons faire apparaître à propos de ce deuxième scénario deux piliers pour tracer un plan d'action, mais leur mise en synergie relève ici davantage des choix opérés par les acteurs de l'organisation industrielle, alors que dans le premier scénario, la démarche synergique est dévolue à l'action publique.

Les deux piliers relèvent de l'action des entreprises ou des organisations impliquées dans l'expérience de coopération :

- le premier pilier ressort de la convergence, évoluant vers une *conjonction entre objet industriel et objet territoire*, qui fonde les quatre expériences de coopération relevant de ce scénario. Nous avons dit plus haut que la variable territoriale représente dans ce cas une condition stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle. En ce sens, on peut dire que l'on se trouve ici en présence d'une véritable Cota, au sens de la définition initiale ;
- la considération du second pilier renforce cette assertion : Maîtres salaisonniers bretons, Pôle filière halieutique et Alliance Loire consistent en des systèmes fondés sur des *activités agroalimentaires* au départ de la coopération, mais qui restent toujours centrés sur ces mêmes activités tout au long du développement et du renforcement de l'expérience. La même analyse vaut pour SPL horticole Var Méditerranée, organisé autour de la ressource fleurs.

L'action des pouvoirs publics s'inscrit dans une démarche d'appui, dans le sens d'une aide à la résolution ou au dépassement de problèmes organisationnels. En ce sens, et toujours en se référant aux paliers de la démarche processuelle, l'intervention publique

se conçoit en aval de la coopération en matière d'appui à la politique d'*innovation organisationnelle*, en particulier à travers la promotion d'une marque commerciale collective.

Deux types d'intervention peuvent être proposés. En ce qui concerne le Pôle filière halieutique et Alliance Loire, mésosystèmes Cota de forme filière, il s'agit de promouvoir une marque commerciale pour des produits habituellement « non marqués », respectivement poisson frais et vins. Il ne s'agit donc pas ici d'une « simple » innovation commerciale, mais bien d'une innovation organisationnelle, en ce sens qu'elle entraîne des répercussions sur l'organisation des relations entre les acteurs de la coopération et en oriente les actions structurantes. Ainsi, la mise en place de la marque Filière Opale met l'accent sur les actions en aval de la filière, alors que la structuration de la coopération privilégie plutôt la prise en considération de l'amont.

Dans le cas du SPL horticole Var Méditerranée, un positionnement marketing est visé à travers le développement de la marque collective Hortisud. La démarche d'innovation entreprise réalise un croisement entre innovation marketing et innovation techno-organisationnelle, opérée au travers de procédures qualité.

Le souci d'une gestion adaptée de l'introduction d'une innovation organisationnelle vise à éviter les risques de dysfonctionnement entre stratégie collective des Cota et objectifs individuels des acteurs parties prenantes.

Pour les Maîtres salaisonniers bretons, l'innovation organisationnelle ne s'exprime pas tant dans l'affirmation d'une marque commerciale faisant référence au territoire, ce qui est déjà opéré et accepté par les acteurs industriels, que dans le positionnement de cette marque dans une perspective d'élargissement de la concurrence à un niveau européen, avec une nouvelle rivalité vis-à-vis des productions issues des pays récemment entrés dans l'Union européenne.

Deux niveaux dans les modalités de l'action publique sont à considérer, et ceci à des stades différenciés :

- au niveau de l'ultime étape de l'enchaînement des processus « politique d'innovation », l'intervention est à concevoir dans la perspective d'une contribution à une action collective tripartite, menée entre acteurs – et gouvernance – de la Cota, pouvoirs publics locaux et pouvoir public central. Il s'agit de porter la reconnaissance et la promotion de nouvelles marques commerciales collectives visant à assurer le positionnement concurrentiel de nouvelles formes de coopérations. Il n'est pas question ici de mettre en place de nouveaux signes d'origine et de qualité : ceux-ci sont déjà présents, utilisés, et efficaces ;
- au niveau de l'étape « dépassement du projet initial », l'intervention relève de la politique du pouvoir public central pour son implication directe, du type de celle opérée par la Datar à travers le soutien aux SPL. Cet appui a permis la légitimation d'expériences de coopérations telles Pôle filière halieutique et SPL horticole Var Méditerranée. En l'absence de l'appui public, il n'est pas sûr que les avancées constatées dans la coopération auraient été réalisées.

Cette seconde forme d'intervention est à considérer en conjonction avec la précédente, dans les cas où le statut de la Cota², notamment en situation d'interface, nécessite un renforcement pour mener à bien une stratégie de développement. Si l'aspect des aides

² Statut que nous avons défini comme « le positionnement du système, constitué par l'organisation Cota, par rapport aux acteurs mêmes de ce système » (cf. chapitre trois, « Démarche méthodologique des scénarios stratégiques »).

financières n'est pas à négliger dans cette perspective, la légitimité acquise à travers la reconnaissance par la puissance publique apparaît conséquente pour le développement et la pérennité de la Cota.

La spécificité Cota est contenue ici dans l'appui des pouvoirs publics à des formes d'innovation organisationnelle qui s'inscrivent en réaction, ou en proaction, face à un environnement spécifique, dans le cadre de coopérations territorialisées spécifiées.

Scénario 3 : le scénario industriel

Nous avons souligné que ce scénario recouvre deux formes de développement :

- un développement par effet taille, de type croissance « classique », cas de Mode d'emploi Nord Vienne et d'Atlanpack ;
- un développement sans effet taille, de type incrémental, par renforcement des variables fondant la stratégie, cas d'Orylag et de Valagro.

Directions d'actions

Forme croissance : la nécessité de développer la fonction ressources humaines pour Mode d'emploi Nord Vienne, emballage pour Atlanpack implique un élargissement des compétences et une extension du cadre territorial. Il s'agit d'un processus de croissance d'une organisation, ce qui exige un renforcement du management de la coopération. Dans cette perspective, le statut d'interface d'Atlanpack peut ici constituer un risque.

Forme développement incrémental : ce type de développement ne concerne pas un élargissement quantitatif de l'organisation. Il s'exprime à travers une démarche permanente de renouvellement et de créativité (Fourcade et Polge, 2006). Dans cette forme, même si le territoire n'apparaît pas en tant que variable stratégique de la Cota, la dimension territoriale est très présente : les acteurs de la coopération sont ancrés sur un territoire. Ceci étant, cette détermination territoriale limite par là même le développement.

Des préconisations peuvent être proposées quant à la consolidation du couple métier-mission, autrement dit dans la recherche d'un renforcement de l'avantage concurrentiel, mais sans effet territoire (par différenciation de ce qui est suggéré pour le scénario 2). Pour Valagro, il s'agit de soutenir la politique d'essaimage par le développement de coopérations avec des producteurs. L'avantage concurrentiel est fondé sur la compétence distinctive qui réside dans la valorisation de la recherche ; il se renforce par la concrétisation des expériences d'essaimage. Celles-ci doivent être envisagées par l'intermédiaire de partenariats, car la Cota Valagro ne peut gérer par elle-même cette politique d'essaimage.

Dans le cas Orylag, l'effet taille ne peut jouer ; en revanche, le développement passera par un renforcement des partenariats induits dans les deux filières concernées, notamment pour se prémunir contre les fluctuations des marchés du luxe.

Au total, le développement incrémental passe par un renforcement et/ou un développement des partenariats avec des acteurs actuellement extérieurs au système.

Plan d'action

Ce scénario comporte deux types de développement, en relation avec les deux directions d'actions. On pourrait dès lors soulever une objection quant au choix de regrouper ces deux formes à l'intérieur d'un scénario unique. Cette apparente contradiction peut

être levée. La délimitation d'un plan d'action pour ce scénario nous conduit à ne pas définir, comme pour les deux cas précédents, des piliers pour le support d'un tel plan. En revanche, il convient de mettre l'accent sur une contrainte unique, transversale à l'ensemble des expériences regroupées, et qui doit être prise en compte dans la perspective de propositions de préconisations adaptées.

Dans les coopérations caractéristiques de ce troisième scénario, la contrainte en question est la suivante : la dimension territoriale est présente, mais sous la forme d'une variable non stratégique, tant du point de vue de la construction de l'expérience que, surtout, du point de vue du développement de la Cota. Dans ces situations, une politique des pouvoirs publics est concevable, sous la forme d'une *aide au management de la coopération*, mais les résultats attendus de cette politique détermineront néanmoins des implications territorialisées.

Deux types d'appui sont à considérer :

– une *aide directe* à l'expérience de coopération : il s'agit dans ce cas de soutenir le renforcement, voire la structuration des partenariats. Ainsi, des actions d'*interface* peuvent intervenir : dans le cas de Valagro, pour faciliter les procédures d'essimage ; dans l'expérience d'Orylag, dans le but de rechercher des partenariats en dehors de la filière élevage. Même si la variable territoriale se présente sous forme de « territoire contraint » pour ces deux coopérations, le management des partenariats s'opérera probablement selon une logique non territoriale. D'autres types d'actions prendraient la forme de *courtage* : le management des partenariats peut s'exercer dans un objectif de structuration des relations visant à la constitution d'une Cota fondée sur une filière. Le SPL horticole Var Méditerranée, qui relève désormais du scénario mixte, illustre parfaitement cette évolution : préalablement à la constitution en SPL, les différents acteurs évoluaient dans le Pôle horticole d'Hyères, mais l'organisation « pôle » n'apparaissait pas véritablement construite. On se trouvait en fait en présence d'un halo d'organismes encadrant la filière horticole, certes efficaces et efficaces, mais sans véritable structuration organisationnelle. La construction du Pôle filière halieutique relève de ce même type d'appui au management de la coopération. L'action des pouvoirs publics centraux peut paraître s'exercer en tant que contrainte pesant sur les acteurs de la coopération, mais elle s'inscrit en fait comme délimitant le cadre d'une coopération territorialisée ;

– une *aide « boomerang »* : l'appui aux coopérations fondées sur une fonction (ressources humaines, emballage) profite indirectement aux entreprises des filières de l'agroalimentaire sous la forme de services rendus par ces expériences. Dans cette optique, il s'agit de favoriser de nouvelles modalités – plutôt que de nouvelles formes – de coopération face à des environnements spécifiés. Ceci dans un objectif d'adaptation à un environnement turbulent pour les entreprises insérées dans des activités de l'agroalimentaire. L'aide au management de coopérations telles Mode d'emploi Nord Vienne ou Atlanpack prend en considération la capacité de ces Cota à offrir un ensemble de services de plus en plus nombreux, mais simultanément de plus en plus élaborés et ciblés sur les besoins des entreprises de l'agroalimentaire, ce que nous avons nommé une « offre globale de servuction ». L'aide publique peut prendre la forme d'un *mix* entre niveau local et niveau national des politiques. Il s'agit en effet d'appuyer les Cota concernées dans leur démarche d'élargissement des connaissances et d'acquisition de compétences.

Au total, même si la variable territoriale n'est pas déterminante de la coopération, qu'il s'agisse de l'aide directe ou de l'aide *boomerang*, la dimension territoriale est significativement présente. Dans nombre de cas, les entreprises des activités de

l'agroalimentaire, soit parties prenantes de la Cota (aide directe), soit bénéficiant de l'offre de services produits par elle (aide indirecte), témoignent d'un véritable ancrage territorial. En ce sens, leur développement porte le développement des territoires.

Des stratégies de développement à coélaborer

La mise en relation entre démarche processuelle et construction de scénario permet de faire apparaître les politiques d'intervention menées par les pouvoirs publics, tant au niveau local que national.

Les tableaux récapitulatifs présentés ci-après selon chaque scénario Cota mettent l'accent sur la nécessité de définir l'intervention publique dans une perspective stratégique. En effet, selon le type de scénario, les modalités de coopération territorialisées et la place de la variable territoire, le temps, le niveau, la forme de l'intervention exigent une approche diversifiée. À cet effet, ces tableaux effectuent une distinction à l'intérieur de la démarche processuelle selon trois temps : amont (première étape du cheminement « vertueux ») ; centre du processus, regroupant les stades deux, trois et quatre ; aval de la démarche processuelle, qui recouvre les cinquième et dernier paliers.

L'amont constitue le premier stade du processus : il concerne la définition de l'objectif même de la coopération. Selon l'objet retenu, industriel ou territoire, la nature de l'intervention publique est différente, en relation avec la situation de la Cota vis-à-vis de l'environnement.

Le centre de la démarche concerne les paliers deux, construction d'une structure ; trois, autoproduction d'une culture commune ; quatre, affirmation de compétences. Au cours de ces périodes s'élabore la coconstruction de normes entre les acteurs de la coopération. L'articulation entre l'organisation industrielle et l'organisation territoriale, telles que définies à partir de nos grilles d'analyse, se structure peu à peu. Au cours de cette phase, l'intervention publique, si elle n'est pas absente, apparaît moins prégnante.

L'aval du processus recouvre les stades cinq, dépassement du projet initial, et six, politique d'innovation. Une condition de réussite réside à ce niveau dans un équilibre entre dynamique industrielle et dynamique territoriale. Il s'agit donc, selon l'expression utilisée plus haut, de « *penser une dynamique* » mettant en œuvre des actions structurantes aux fins d'obtenir un bénéfice d'image, qu'elle soit territoriale et/ou industrielle. Les interventions de politique publique se densifient à ce niveau pour aider à l'élargissement des projets par la recherche de l'innovation, notamment organisationnelle.

Il apparaît ainsi possible de préciser le temps et de souligner la forme de l'intervention publique.

Scénario territorial

L'origine des Cota caractéristiques de ce scénario repose sur un objectif territoire dans un environnement qui ne comporte pas de menace particulière à un terme rapproché. Le territoire représente la variable fondatrice stratégique (tableau 4.1).

Les collectivités territoriales tiennent le rôle de catalyseur : la commune de Forcalquier et le pays de Haute-Provence pour le Pôle senteurs et saveurs, la volonté des responsables de la mairie de la ville pour le Club des entrepreneurs de Grasse, les différents niveaux des collectivités territoriales pour la filière Sel de Guérande.

Tableau 4.1. Processus et politiques : l'interventionnisme continu.

Processus		Plan d'action	Intervention publique
Amont	Réaction de regroupement	Objectif territoire Environnement non menaçant	Impulsion initiée par les collectivités territoriales
Centre	Construction d'une structure	Relations transversales	Suivi par les collectivités territoriales
	Autoproduction d'une culture commune	Appropriation de l'image	
	Affirmation de compétences	Affirmation de compétences distinctives	Nécessité d'une proximité géographique
Aval	Dépassement du projet initial	Dépassement des périmètres initiaux	Valorisation par administration centrale
	Politique d'innovation		Pôle de compétitivité

Dans la partie centre, les collectivités territoriales assurent un suivi et un portage de la coopération, mais les acteurs de l'organisation industrielle prennent le relais dans la construction et l'affirmation de la Cota à travers le tissage de relations transversales, tout particulièrement entre filières de production différentes dans le Pôle senteurs et saveurs, et l'adossement à une compétence distinctive pour le Club des entrepreneurs de Grasse et la filière Sel de Guérande. L'intervention publique implique à ce niveau une proximité géographique qui garantit un appui continu.

Dans la partie aval, l'intervention publique prend la forme d'une aide au dépassement et à l'innovation par élargissement des périmètres initiaux des coopérations, tant du point de vue de la dynamique industrielle que territoriale. Ainsi, la validation par la Datar du pôle de compétitivité Pass, Parfums Arômes Senteurs Saveurs, rapproche deux des Cota relevant de ce scénario : Pôle senteurs et saveurs et Club des entrepreneurs de Grasse, articulant leur dynamique dans une configuration plus large³ qui vise le développement et la valorisation d'une filière élargie, mais fondée sur les compétences distinctives des deux Cota concernées.

Il est à remarquer que, si le territoire de référence est plus vaste, s'étendant sur toute la région Paca et incluant la Drôme provençale, la variable territoriale porteuse reste l'image Provence. Il est d'ailleurs signifiant que le siège social de Pass s'appuie sur une double localisation : Grasse et Forcalquier. Au total, on pourrait parler d'une politique d'*interventionnisme continu* : les collectivités locales ont suscité la coopération, fondée sur la stratégie d'une image territoriale forte. Le dépassement réside dans la légitimation de la capacité des Cota à susciter et porter des coopérations territorialisées pérennes à travers la labellisation d'un pôle de compétitivité, instrument de la politique publique centrale. L'expérience de stratégies collectives acquise à travers la démarche Cota permet l'adhésion et l'implication forte dans un projet plus ambitieux.

³ Les membres fondateurs du pôle de compétitivité Pass sont : Club des entrepreneurs de Grasse, Cosmed (association filière cosmétique), Onippam (Office interprofessionnel des plantes à parfum, aromatiques et médicinales), Sniaa (Syndicat national des industries aromatiques alimentaires), université européenne des Senteurs et Saveurs (<www.pole-pass.fr>, consulté le 9 juin 2010).

Scénario mixte

En amont de la coopération, les acteurs des Cota de ce scénario se fixent un objectif industriel, dans un environnement de crise : il s'agit de résister à la concurrence des grandes firmes (Maîtres salaisonniers bretons), de développer un avantage concurrentiel (Alliance Loire) ou encore d'organiser la filière (Pôle filière halieutique, SPL horticole Var Méditerranée) (tableau 4.2).

Tableau 4.2. Processus et politiques : l'interventionnisme ciblé.

Processus		Plan d'action	Intervention publique
Amont	Réaction de regroupement	Objectif industriel Environnement de crise	–
Centre	Construction d'une structure	Renforcement de l'avantage concurrentiel	–
	Autoproduction d'une culture commune	Conjonction objectifs industriel/territoire	
	Affirmation de compétences	Renforcement de l'innovation organisationnelle	
Aval	Dépassement du projet initial	Dépassement des problèmes organisationnels	Pouvoir public central : forme SPL
	Politique d'innovation	Légitimité et reconnaissance	Action tripartite : gouvernance Cota/collectivités territoriales/ pouvoir public central

Au cours du stade central de la démarche processuelle, la conjonction entre objectif industriel et objectif territoire fonde la production d'une culture commune. La coconstruction de normes conduit à tracer la frontière de la Cota à l'intérieur de laquelle l'innovation organisationnelle peut se développer : création de la marque collective Filière Opale pour le Pôle filière halieutique, Hortisud pour le SPL horticole Var Méditerranée, partenariats intégrés avec le négoce dans le cas d'Alliance Loire.

Au cours de ces deux premiers stades, l'intervention publique ne joue pas un rôle majeur : elle n'apparaît ni en tant que catalyseur du projet, ni comme détenteur de la gouvernance. En revanche, en aval du processus, lorsqu'il s'agit de dépasser les limites du projet initial, l'intervention publique se pose comme condition nécessaire du développement et de la pérennité des expériences Cota.

Il est à remarquer que, contrairement au scénario précédent, l'intervention publique n'implique pas ce que nous avons nommé un dépassement des périmètres initiaux : le dépassement des problèmes organisationnels s'inscrit dans la structure fondatrice de la coopération.

La politique publique intervient ainsi en aval du processus « vertueux », lorsque les acteurs de la coopération territorialisée ont démontré, à travers le temps, leur capacité à réaliser un équilibre entre actions structurantes et bénéfice d'image : ce que nous avons proposé en tant que critère de réussite constitue un signal du déclenchement de l'action publique.

Les politiques d'intervention sont à considérer à différents niveaux : elles peuvent émaner du pouvoir central – au stade cinq, la « labellisation » SPL pour le Pôle filière

halieutique et le SPL horticole Var Méditerranée en constitue une illustration. Au stade ultime du processus, un « mix interventionniste » entre pouvoirs publics locaux et centraux vient appuyer et légitimer les formes d'innovation commerciale induites par les responsables industriels de la gouvernance des Cota, à travers le lancement d'une marque collective pour l'exportation (Alliance Loire) ou le positionnement d'une marque ou d'un nom face à l'élargissement de l'horizon concurrentiel (Maîtres salaisonnières bretons). On peut rattacher cette mesure à la politique de « marque ombrelle », mais dans le cas de ce scénario, la marque est construite par les acteurs industriels de la coopération : elle n'est pas une création des collectivités territoriales.

La légitimité et la reconnaissance apportées par une mesure de politique publique centrale a pris la forme, dans l'un des cas de ce scénario, d'une évolution de SPL vers un pôle de compétitivité : il s'agit du Pôle filière produits aquatiques. Le Pôle filière halieutique, SPL, s'est donc transformé en pôle de compétitivité. Mais, à la différence du pôle Pass construit à partir des Cota du scénario 1, le passage d'une configuration SPL à une configuration pôle de compétitivité n'induit pas de dépassement des périmètres initiaux, tant organisationnels que territoriaux. La structure organisationnelle du Pôle filière produits aquatiques comporte deux départements⁴ : recherche et développement technologique et normalisation qualité traçabilité, qui constituent une réorganisation et une rationalisation des composantes de la Cota. Cette configuration apporte ainsi une réponse au problème que nous avons soulevé lors du tracé des actions pour cette Cota, lié à son statut d'interface. En particulier, la dimension recherche et développement a toujours constitué un axe fort de la coopération, dès son lancement.

À un niveau de périmètre organisationnel plus restreint, la légitimation d'une coopération s'est traduite par la labellisation en SPL horticole Var Méditerranée de l'Hyères Hortipôle. Deux avancées concourent au dépassement du projet initial de structuration de la filière, soutenant la démarche d'innovation : l'orientation marché systématique de la stratégie et l'engagement d'une collaboration de proximité à la fois géographique et organisationnelle avec les horticulteurs italiens du District floricole du Ponant⁵, dans une optique de recherche sur l'amélioration des variétés et le développement d'espèces haut de gamme de fleurs méditerranéennes.

Dans le cas de ces deux Cota, l'intervention publique concourt à la *montée en gamme de l'actif spécifique du réseau*, objectif de la démarche processuelle « vertueuse ».

La politique publique apparaît, dans le cadre de ce scénario, comme un *interventionnisme ciblé*.

Scénario industriel

Au stade amont, l'origine des coopérations des quatre Cota de ce scénario est semblable : l'objectif industriel est majeur, la variable territoire apparaissant comme mineure face à un environnement menaçant. Les acteurs industriels perçoivent ces contraintes environnementales, mais, à la différence du scénario 2, ressentent des difficultés à fonder, de manière autonome, une coopération appuyée sur un petit noyau d'entreprises. Les raisons sont diverses selon les expériences, mais tiennent soit à la difficulté

⁴ Cf. <www.poleaquimer.com> (consulté le 10 mai 2010).

⁵ Distretto agricolo florovivaistico del Ponente, des provinces d'Imperia et Savona.

de cibler un catalyseur susceptible de rassembler un noyau dur, soit à la taille trop limitée des acteurs pour induire une configuration organisationnelle innovante (tableau 4.3).

L'intervention publique apparaît donc dès le lancement des coopérations, mais, à la différence du scénario 1, les autorités tant locales que nationales ne tiennent pas un rôle central : elles ne sont pas à l'origine du réseau, mais elles contribuent au tissage des relations qui vont porter la création du réseau. Ainsi, Mode d'emploi Nord Vienne, initié par la volonté de trois chefs d'entreprise qui recherchaient de la main-d'œuvre saisonnière, a pu s'appuyer sur un financement de la collectivité territoriale régionale au démarrage. Dans une autre configuration, les autorités locales ont joué un rôle de courtage dans le rapprochement entre acteurs pour Atlanpack. Il s'agit donc d'un appui apporté par les autorités publiques, plus particulièrement sur le plan local, à la structuration de la coopération.

Au niveau central, l'intervention publique est moins apparente : elle prend souvent la forme d'une aide financière aux acteurs de la Cota progressant à travers les trois paliers de ce stade. Les coopérations adossées à une logique fonction sont portées par une dynamique d'extension du cadre et d'élargissement des compétences qui implique la construction d'une culture.

Tableau 4.3. Processus et politiques : l'interventionnisme transversal.

Processus		Plan d'action		Intervention publique
		<i>Croissance</i>	<i>Incrémental</i>	
Amont	Réaction de regroupement	Objectif industriel Environnement menaçant		Aide au management de la coopération : <i>structuration</i>
Centre	Construction d'une structure	Extension du cadre	Renforcement de l'avantage concurrentiel	-
	Autoproduction d'une culture commune	Construction de culture	Affirmation de culture	
	Affirmation de compétences	Élargissement des compétences	Renforcement des compétences	
Aval	Dépassement du projet initial	Ouverture sur de nouvelles compétences	Développement d'interfaces	Aide au management de la coopération : <i>dépassement</i>
	Politique d'innovation		Dépassement des filières	

Les Cota fondées sur une logique filière s'attachent à l'élaboration de nouvelles normes dans une optique de renforcement des filières, tant du point de vue des compétences distinctives des acteurs parties prenantes que de leur capacité d'apprentissage. Lorsque la dynamique de métier reste identique au cours du déroulement du processus, l'apprentissage organisationnel se développe (situation de Valagro). Dans le cas Orylag, métier et mission sont en rupture par rapport à la filière originelle : l'affirmation d'une nouvelle culture implique la mise en route de modalités originales d'apprentissage organisationnel.

Le stade aval voit un retour de l'aide au management de la coopération apportée par l'intervention publique. Les acteurs des Cota ayant démontré, au cours du premier stade,

leur capacité à construire une coopération à partir de l'aide initiale apportée en amont du processus, les responsables de l'action publique choisissent d'intervenir mais dans une perspective différente de celle apportée antérieurement : il s'agit ici d'un dépassement à travers une démarche d'innovation. Pour les Cota dont le plan d'action s'inscrit dans une perspective de croissance, une aide financière convergente multiniveaux apparaît nécessaire : ainsi, Atlanpack s'appuie sur des financements multiples⁶ pour acquérir de nouvelles compétences, afin de mener des stratégies innovantes en termes de produits/marchés, de métiers ou de services offerts.

Nous avons ainsi pu parler d'aide *boomerang* dans la mesure où l'appui des politiques publiques pour pérenniser et développer ces expériences de coopération retentit sur la construction d'un milieu favorable (Fourcade, 2007) au développement des entreprises agroalimentaires des territoires concernés.

L'aide au management de la coopération vise à soutenir la mise en œuvre de formes partenariales originales, porteuses d'innovation afin de renforcer la logique de filière (Valagro, Orylag) à travers un élargissement des compétences.

Nous avons traité dans le scénario mixte de l'évolution du Pôle horticole d'Hyères vers le SPL horticole Var Méditerranée. L'aide au management en aval est intervenue en deux temps. Au stade cinq, le dépassement du projet initial a permis la labellisation SPL. Au stade six, la politique d'innovation prend la forme d'un cercle vertueux de démarche innovante (Fourcade et Polge, 2008).

On pourrait ici suggérer le terme d'*interventionnisme transversal* pour traduire à la fois les temps différents de l'entrée des politiques publiques dans le processus et les modalités diverses qui apparaissent plus diffuses que dans les scénarios précédents : elles n'en concourent pas moins à la pérennité, mais surtout au développement des expériences Cota.

Conclusion d'étape

Pour conclure cette section, nous émettons une remarque : une même mesure de politique publique, ici l'appui apporté par la labellisation pôle de compétitivité, peut soutenir le développement et la pérennité d'expériences Cota appartenant à des scénarios stratégiques différents, selon des modalités de reconnaissance différentes. Ainsi, dans le scénario territorial, le pôle passe par la mise en réseau de deux Cota distinctes : on opère un branchement sur une configuration plus large, de limites plus floues, mais fondée sur un objectif industriel similaire à celui des deux Cota concernées, alors même que leur objectif initial fondateur est de type territoire. Le développement de la coopération, qui impliquait la nécessité de renforcer la relation entre dynamique industrielle et dynamique territoriale, est ainsi soutenu par l'intervention publique.

Dans le scénario mixte, le pôle appuie le renforcement de la coopération territorialisée du Pôle filière halieutique dans le cadre de la même configuration : l'évolution vers la forme pôle de compétitivité renforce les objectifs initiaux de la coopération, en appuyant les conditions d'un développement fondé sur toutes les formes d'innovation.

⁶ Atlanpack mobilise des appuis de l'Union européenne, de l'État, de la région Poitou-Charentes, du département de la Charente, de la communauté de communes de Cognac, de la CRCI de Cognac (<www.atlanpack.com>, consulté le 9 juin 2010).

Mais il convient de remarquer que l'évolution de la forme Cota vers l'élargissement et la complexification nécessaires à la mise en place des pôles de compétitivité représente une rupture dans le processus dynamique, plutôt qu'un degré supplémentaire à gravir. Les contraintes liées à l'existence d'un « mille-feuilles » administratif peuvent impacter la cohérence des décisions. Pour certaines Cota, une reconfiguration en profondeur est à envisager⁷.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'estimer la capacité de la démarche Cota en matière de pragmatisme. Il n'est pas question de proposer un « modèle Cota » : la diversité des configurations et des stratégies soulignée à travers le tracé de trois scénarios démontre la non-pertinence d'une telle optique.

On comprend néanmoins l'intérêt de dégager quelques pistes qui aboutiraient à offrir des éléments pour la définition de « bonnes pratiques », en traitant les Cota comme « *communities of practice* » (Filippi et al, 2006). L'enjeu n'est pas mince, car il s'agit d'estimer à cette aune des mesures de politiques de développement local et de soutien aux activités concernées.

Deux perspectives s'ouvrent : la première s'attache à tracer un cheminement, sinon idéal, du moins propre à définir une trajectoire rythmée par des paliers aboutissant à des degrés de formalisation et d'irréversibilité plus élevés. Nous sommes ainsi conduits à proposer un processus vertueux : nous insistons sur l'aspect processuel de la démarche. Il n'est en effet pas question de suivre une procédure impliquant des aspects de passage obligé, une « boîte à outils », en quelque sorte. L'approche processuelle vise à la définition d'un cadre référentiel pour une démarche interactive d'élaboration d'une stratégie collective.

Une seconde perspective s'efforce de dégager des éléments de préconisation pour des actions efficaces d'accompagnement de ces expériences de coopérations territorialisées. Les plans d'action qui ont pu être proposés à partir de l'analyse des expériences Cota mettent l'accent sur la nécessité de décliner les mesures de politiques d'intervention, selon le scénario stratégique des configurations territorialisées. L'objectif sur lequel s'est construite la coopération, la place de la variable territoire et le bénéfice d'image retiré pour la stratégie collective, la forme de développement – par croissance ou par non-croissance – de l'expérience Cota sont autant d'éléments qui commandent les formes de l'intervention publique, le moment de cette intervention et le niveau politique de la collectivité concernée.

La jonction entre ces deux perspectives permet de faire apparaître les conditions d'une action publique adaptée. On opère le rapprochement entre :

- d'une part, les étapes majeures du processus, auxquelles on associe les éléments des plans d'action comme autant de résultats de la stratégie menée par les acteurs de la coopération ;

⁷ Selon les conclusions du rapport d'évaluation sur les pôles de compétitivité mené par les cabinets Boston Consulting Group et CM International (juin 2008).

– d'autre part, les caractéristiques de l'intervention publique, déclinées selon le temps de l'intervention et le niveau de compétence : local, sous la responsabilité des collectivités territoriales ; national, notamment par l'intermédiaire de la Datar.

L'intervention en amont exerce un effet d'impulsion pour les Cota : elle est le plus souvent le fait des collectivités locales et s'appuie sur des actions visant à valoriser le territoire à travers le renforcement de son image.

L'intervention en aval constitue une reconnaissance opérée par les autorités publiques, une légitimation à travers des mesures de politique de niveau national. On constate également à ce niveau un *mix* entre actions locales et nationales, voire européennes, de la politique d'intervention. Les acteurs de la coopération ayant, en quelque sorte, fait les preuves de leur capacité à susciter et développer une stratégie collective territorialisée, l'intervention publique constitue un tremplin pour un dépassement du projet initial et un appui à l'innovation, tout particulièrement à l'innovation organisationnelle.

Il convient d'ailleurs ici de souligner la convergence remarquable entre les objectifs des Cota et ceux fixés par la nouvelle politique mise en œuvre par la Datar en 2010 : celle des « grappes d'entreprises ». Ce type particulier de *cluster*, principalement constitué de TPE/PME, prend la forme d'un « *noyau dur ancré sur un territoire permettant des rapports aisés de proximité entre ses membres* » (Diact, 2009). La grappe d'entreprises dispose d'une « *structure de gouvernance propre, où les chefs d'entreprise ont un rôle moteur, avec une stratégie élaborée collectivement, mise en œuvre à travers un plan d'action concerté* » (Diact, 2009).

Les Cota, qui visent à constituer des configurations territorialisées porteuses d'innovations face à un environnement turbulent, représentent bien de nouvelles modalités de coopération, offrant ainsi un laboratoire d'expérience pour l'action publique.

Conclusion

Des Cota aux Syal : répondre à la turbulence de l'environnement ?

En guise de conclusion, nous allons tenter de répondre à la question : *Quels sont les apports de la recherche Cota au champ d'analyse des Syal ?*

Le schéma de la démarche suivie par cet ouvrage que nous présentions en fin d'introduction nous fixait un double objectif :

- le premier visait à enrichir le concept Syal : l'apport de l'approche Cota s'inscrit ainsi dans une perspective théorique. Nous chercherons à cet effet dans un premier temps à tester les apports de notre démarche à l'aune des analyses en termes de proximité ;
- l'affirmation de l'approche Syal constituait notre second objectif : l'apport est ici de type pragmatique, appuyé sur les préconisations suggérées tant organisationnelles que stratégiques. Il nous appartiendra, dans le deuxième point de cette conclusion, d'estimer la pérennité des Cota à la lumière de l'évolution des expériences de coopérations étudiées.

Apports théoriques : l'analyse des proximités

Nous l'avons mentionné au début de cet ouvrage : l'objet de recherche Syal s'inscrit dans le courant des réflexions traitant des relations complexes entre dimension industrielle et dimension spatiale à l'intérieur des systèmes productifs. L'étendue et la complexité de ce domaine s'expriment à travers de multiples clés d'entrée : par les entreprises et leurs réseaux, par les produits ou encore par les territoires.

L'approche Cota se positionne au croisement des entrées réseaux d'entreprises et territoire :

- la typologie des trajets organisationnels suivis par les Cota, traitée au chapitre deux, rend compte des nouveaux modes de coopération construits par les entreprises et les organisations des activités agricoles et agroalimentaires ;
- la taxonomie présidant au tracé des scénarios stratégiques présentés au chapitre trois estime le degré d'ancrage territorial plus ou moins intense auquel s'adosent les Cota. Les

approches respectivement organisationnelles et stratégiques se sont appuyées sur les deux pôles industriel et territorial structurants de nos grilles d'analyse. Ces deux dimensions peuvent être rapprochées de la notion de proximité, déclinée selon les auteurs en perspective spatiale et non spatiale. L'approche Cota peut-elle s'insérer dans le cadre théorique référentiel de la proximité, contribuant ainsi à l'enrichissement du concept Syal ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous opérons un bref retour sur le concept de proximité avant d'estimer les dynamiques de proximité des scénarios Cota.

Retour sur le concept de proximité

Sans entrer dans les discussions théoriques denses suscitées par la notion de proximité, définie comme la « *capacité d'acteurs qui la partagent à se coordonner* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004), il convient de rappeler les deux courants majeurs qui s'y rattachent : l'approche institutionnaliste et l'approche interactionniste.

Le courant institutionnaliste (Bellet *et al.*, 1993 ; 1998) décline la proximité selon trois formes : la proximité géographique est estimée par la distance, la proximité organisationnelle renvoie aux « *ressources complémentaires détenues par les acteurs* » (Gilly et Lung, 2005), alors que la proximité institutionnelle implique l'adhésion de ces mêmes acteurs à un système de valeurs commun.

La difficulté d'articuler les dimensions organisationnelle et institutionnelle est évitée par les tenants de l'approche interactionniste qui, au-delà de la forme géographique, proposent la notion de proximité organisée (Rallet et Torre, 2004), qui s'appuie sur une dimension relationnelle.

Finalement, une approche synthétique retient la distinction entre « *une proximité géographique, qui traduit le positionnement respectif d'agents localisés, et une proximité organisée, qui traduit leur positionnement respectif en termes de potentiel de coordination* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Mais ces deux formes de proximité ne sont pas indépendantes. L'approche « proximiste » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004) développe cette idée en considérant que le territoire permet la conjonction entre proximité physique et proximité organisée.

Pour notre part, nous soutenons la proposition selon laquelle les Cota, en tant que systèmes coordonnés de PE et TPE agroalimentaires, peuvent constituer des lieux privilégiés de croisement entre une proximité territoriale construite et une proximité organisée sur une base sectorielle. Les Cota peuvent ainsi apparaître comme lieux privilégiés de l'articulation entre les diverses formes de la proximité.

Dynamique de proximités des scénarios Cota

Les trois scénarios Cota peuvent faire l'objet d'une interprétation en termes de proximité : chacun d'eux mobilise simultanément la forme territoriale, à rattacher à la dimension géographique, et la forme industrielle, qui renvoie à la proximité organisée. Mais, selon le scénario considéré, la combinaison et l'équilibre entre ces deux dimensions sont variables (Fourcade, 2008). Le tableau 5.1 opère une présentation des trois scénarios selon l'optique des proximités.

Dans le *scénario territorial*, l'organisation et la dynamique reposent sur la variable territoire, considérée comme fondatrice de la trajectoire. La proximité territoriale apparaît ainsi dominante : le territoire est acteur de la coopération.

Tableau 5.1. Les scénarios Cota au croisement des proximités.

Caractéristiques des Cota	Scénarios	Scénario territorial	Scénario mixte	Scénario industriel
Caractéristiques industrielles	Transsectorielles	Intrasectorielles	Intrasectorielles	Intrasectorielles
	Transfilières	Intrafilières	Intrafilières	Intrafilières Interfilières
Caractéristiques territoriales	Territoire acteur	Territoire fonction	Territoire support	Territoire support
Formes de proximité industrielle	Transversalité	Organisationnelle	Fonctionnelle	Opérationnelle
Formes de proximité territoriale	Révélee	Naturelle	Contrainte	Contrainte
	Activée	Stratégique	Nécessaire	Nécessaire
Croisement des proximités	Équilibrant des proximités	Mix de proximités	Contraint de proximités	Contraint de proximités

La proximité prend des formes transversales, transsectorielles pour les Cota filière Sel de Guérande ou Club des entrepreneurs de Grasse, transfilières dans le cas du Pôle senteurs et saveurs. La proximité territoriale permet à cette dernière Cota de mener une stratégie de révélation du territoire. Il s'agit de construire un bien collectif, l'image Haute-Provence, d'élaborer une ressource spécifique commune fondée sur les jeux d'acteurs : on conçoit bien ici le croisement entre proximité géographique et proximité organisée exprimée à travers l'apprentissage entre acteurs.

Pour les deux autres Cota de ce scénario, la dynamique correspond à une activation de la ressource territoire. Le bien collectif est déjà construit : la stratégie de la coopération vise une montée en gamme de l'actif spécifique.

La « soutenabilité » de ce scénario réside, comme nous l'avons souligné, dans un renforcement de la convergence entre dimension territoriale et dimension industrielle : d'où la qualification de ce scénario en tant qu'*équilibrant des proximités*.

L'objectif de coopération qui fonde les Cota appartenant au *scénario mixte* est au départ clairement industriel, évoluant au cours des trajectoires vers une forme conjointe industriel et territoire. La proximité industrielle prime : la dimension relationnelle caractéristique de cette proximité organisée vise un renforcement du positionnement concurrentiel des quatre Cota relevant de ce scénario.

Au départ de la coopération, la proximité territoriale apparaît comme un facilitateur : le territoire semble « naturel », les firmes y sont ancrées de par leur activité productive (pêche pour le Pôle filière halieutique, horticulture pour le SPL horticole Var Méditerranée). Mais la dynamique de coopération va évoluer au cours du temps vers un choix stratégique qui tend à consolider la place de la variable territoire. On assiste ainsi à un rééquilibrage entre les deux formes de proximité, qui se renforcent mutuellement. La marque Hortisud, qui vise à structurer la filière horticole autour des fleurs méditerranéennes – proximité industrielle –, fait référence à l'ancrage local Méditerranée – proximité territoriale. Une démarche similaire est suivie par le Pôle filière halieutique autour de la marque Filière Opale. On peut donc parler ici d'un scénario *mix de proximités*.

L'intitulé même du troisième scénario l'indique : les dynamiques et les trajectoires des quatre Cota sont nettement *industrielles*, tant au moment de la mise en place des

coopérations qu'au cours de leurs trajectoires de développement. Le territoire n'apparaît qu'en tant que support des relations entre acteurs, et la proximité spatiale est de type contraint, mais néanmoins nécessaire. À titre d'exemple, l'activité du groupement d'employeurs Mode d'emploi Nord Vienne exige que l'offre de main-d'œuvre soit située sur un territoire délimité, afin d'obtenir les performances économiques attendues.

La proximité industrielle prime donc dans les Cota de ce scénario, mais la proximité territoriale apparaît comme une exigence : c'est pourquoi nous avons choisi l'expression de scénario *contraint de proximités*.

L'approche Cota offre quelques directions de réflexion pour apporter une réponse aux limites que présente, selon certains auteurs, la conception dualiste de la proximité géographique et organisée. Ainsi, d'aucuns estiment qu'il conviendrait de penser simultanément ces deux dimensions. On peut considérer que les apports de la démarche Cota, appuyée sur la prise en considération conjointe de ces deux formes « canoniques » de la proximité, permettent de relier le champ de la recherche Syal aux approches en termes de proximité. Nous nous référons ainsi aux auteurs qui proposent le concept de patrimoine (Billaudot et Colletis-Wahl, 2006 ; François *et al.*, 2006), perçu comme ressource spécifique révélée par les acteurs de la coopération et support de trajectoires stratégiques.

Apports pragmatiques : les stratégies de transformation

La dimension opérationnelle de la recherche menée sur les Cota répond à un enjeu majeur : celui de leur évaluation. En effet, ces nouvelles formes de coopérations territorialisées mobilisent des aides publiques à des niveaux territoriaux différents d'intervention : communal, régional, national, européen. Parfois même, certaines collectivités territoriales sont à l'origine, en tant que « catalyseur », des expériences de coopération.

Les responsables de l'intervention publique sont évidemment soucieux d'évaluer l'impact des aides et appuis apportés, tant du point de vue du développement des entreprises impliquées, et tout particulièrement des PE et PME, que de la valorisation des territoires (Vibert et Dupont, 2008). L'évaluation de la performance apparaît délicate à opérer dans la mesure où elle doit être menée à un double niveau : celui des critères relevant des entreprises parties prenantes aux coopérations, et simultanément celui du développement des territoires où elles sont implantées.

Il ne nous appartient pas d'engager ici une telle démarche, nécessairement longue et complexe. En revanche, nous cherchons à satisfaire l'objectif que nous nous sommes fixé : le renforcement de l'approche Syal à travers les apports de la démarche Cota. Dans cette perspective, nous proposons deux estimations de la performance :

- concernant la pérennité, quelles modalités de l'interventionnisme public concourent au renforcement des Cota ? En ce sens, ces coopérations peuvent constituer des laboratoires d'expérience pour l'action publique ;
- concernant le développement, quelles formes de développement permettent l'autonomisation des Cota ? On estimerait ainsi la capacité de ces formes organisationnelles à construire de nouveaux modes de solidarité entre acteurs face à un environnement turbulent.

En premier lieu, nous confronterons les apports des scénarios Cota à ces deux dimensions de la performance, avant d'explicitier dans un second temps les formes de développement à travers un cas illustratif de chacun des scénarios.

Estimer la performance

Nous proposons une approche de la performance comme résultante de la conjonction entre l'interventionnisme des pouvoirs publics et les trajectoires stratégiques suivies par les expériences de coopération. Ces éléments sont regroupés dans le tableau 5.2.

Les modalités de l'intervention publique sont à considérer selon deux critères. Le premier concerne la temporalité de l'intervention, estimée à partir des différentes étapes du processus qui sous-tend la dynamique de construction des Cota. Les six étapes de ce processus qualifié de « vertueux » (présenté au chapitre quatre) peuvent être regroupées en trois niveaux : l'amont, correspondant à la réaction de regroupement face à une perturbation ; le centre, qui traduit l'élaboration d'une structure, exprimant l'autoproduction d'une culture commune et l'affirmation de compétences distinctives ; enfin l'aval, qui voit le dépassement du projet initial de la coopération, soutenu par une politique d'innovation.

Tableau 5.2. Les composantes de la performance des Cota.

Composantes de la performance	Scénarios	Scénario territorial	Scénario mixte	Scénario industriel
Interventionnisme public :				
– temporalité		Amont/centre/aval	Aval	Amont/aval
– mode		Continuel	Ciblé	Transversal
Trajectoires stratégiques Cota		Dépassement	Légitimation	Ouverture
Performance		Effet taille	Renforcement	Partenariat

Le second critère relatif à l'interventionnisme public vise à en caractériser les formes, déclinées selon les trois scénarios Cota (voir tableaux chapitre quatre).

– L'interventionnisme *continuel*, caractéristique du premier scénario, traduit l'intervention des collectivités territoriales à la fois en amont sous la forme d'impulsion de la coopération, tenant le rôle de catalyseur, et au niveau central par le suivi du processus. Au dernier niveau, en aval, on constate en quelque sorte un passage de relais entre collectivités territoriales de proximité et puissance publique centrale : l'action de cette dernière apparaît nécessaire pour opérer le dépassement du projet initial de coopération, qui peut impliquer simultanément l'élargissement du territoire de référence.

– La trajectoire du scénario mixte est fondée au départ de la coopération sur un objectif industriel, la variable territoriale intervenant comme adossement puis renforcement de la stratégie des Cota. C'est pourquoi l'intervention publique ne se concrétise qu'en aval du processus. L'appui apporté par les collectivités locales n'est certes pas absent au cours des deux premiers niveaux, mais l'interventionnisme public assume un rôle conséquent lorsqu'il s'agit d'opérer un dépassement du projet initial. On assiste d'ailleurs dans ce cas à une convergence entre les différents niveaux territoriaux d'intervention : local, national, voire européen, pour sceller la reconnaissance de la performance de la coopération tant du point de vue économique que de celui du bénéfice d'image. Le mode d'intervention s'exprime ainsi sous une forme *ciblée*.

– La transversalité de l'intervention publique est caractéristique du dernier scénario dans la mesure où elle intervient en deux temps. En amont du processus, les collectivités

territoriales de proximité soutiennent le maillage des relations qui délimiteront le noyau dur. Toutefois, à la différence du mode *continuuel*, elles ne tiennent pas un rôle clé dans le lancement de la coopération. Au stade aval, l'action publique se diversifie pour appuyer des politiques d'innovation essentiellement organisationnelle, permettant aux Cota l'acquisition de nouvelles compétences. Le qualificatif de *transversal* trouve également sa justification dans la diversité et le mode plus diffus des concours apportés par les différentes sources de l'intervention publique.

La seconde dimension concourant à la performance des coopérations territorialisées réside dans l'estimation de leur trajectoire stratégique. Le tracé de cette trajectoire résulte des actions stratégiques menées par les acteurs de la coopération à travers le temps, appuyées par l'interventionnisme public tel qu'analysé plus haut.

– Pour les Cota relevant du scénario territorial, la trajectoire stratégique se caractérise par le *dépassement*, qui s'exprime à un double niveau : dépassement du périmètre industriel, par le renforcement notamment des relations de transversalité (Pôle senteurs et saveurs), mais également dépassement du périmètre territorial initial, alors même que la variable territoriale est considérée comme fondatrice de la coopération. Pour deux des Cota concernées, ce dépassement s'exprime à travers leur convergence dans la mise en œuvre d'un pôle de compétitivité. L'estimation de la performance traduit un *effet taille* : la trajectoire stratégique choisie par les Cota est soutenue de manière continue par l'intervention publique tout au long du processus de montée en puissance de la coopération. L'autonomisation des expériences passe par la recherche d'une taille supérieure, répondant à une stratégie de dépassement de la coopération initiale, et par sa participation à un projet coopératif plus vaste tant du point de vue du périmètre territorial que de l'innovation organisationnelle.

– Les expériences de coopération appartenant au deuxième scénario suivent une trajectoire visant à affirmer leur *légitimité* à travers le déroulement temporel de la collaboration entre acteurs. C'est d'ailleurs dans la mesure où cette légitimité est reconnue que l'intervention publique s'implique : la démonstration par les acteurs des Cota de leur capacité de coopération et d'apprentissage constitue pour les pouvoirs publics un signal pour apporter un appui significatif. La performance s'exprime dans ce scénario par un *renforcement* systématique, opéré aux différentes étapes du processus : renforcement de l'avantage concurrentiel au départ de la coopération, renforcement réciproque entre objectif industriel et objectif territoire pour fonder une culture commune, renforcement de l'innovation organisationnelle à travers les actions structurantes pour affirmer une compétence distinctive. Le renforcement des filières respectives du Pôle filière halieutique et du SPL horticole Var Méditerranée illustre cette démarche.

– La trajectoire stratégique caractéristique des Cota regroupées dans le scénario industriel s'exprime par une recherche systématique d'*ouverture* face à un environnement menaçant. Les acteurs à l'origine des coopérations cherchent à ouvrir le cadre des activités collectives vers de nouvelles compétences (Atlanpack, Mode d'emploi Nord Vienne), voire à dépasser les filières originelles (Orylag). Ce type de stratégie comporte des risques quant à la maîtrise des métiers et la satisfaction des missions. C'est pourquoi la performance des Cota concernées réside dans la mise en œuvre de *partenariats* originaux : l'aptitude à induire et à gérer des partenariats en réseau peut d'ailleurs être considérée comme critère même de performance (Vibert et Dupont, 2008). L'estimation de la performance que nous avons retenue peut certes apparaître éloignée des évaluations

couramment mobilisées en management des organisations. Nous avons ainsi souhaité mettre l'accent sur la capacité de ces nouvelles formes d'organisations territorialisées à assurer leur pérennité.

L'approche par les scénarios témoigne de la diversité des conditions de durabilité, sinon de succès, à mettre en relation avec une même diversité des rôles tenus par les pouvoirs publics dans la construction, l'accompagnement et la diffusion des systèmes agroalimentaires localisés.

En ce sens, on pourrait dire que les Cota, dans le domaine des activités liées à l'agroalimentaire, ont en quelque sorte répondu par avance à l'un des objectifs formulés par la Datar pour le lancement de sa politique de grappes d'entreprises : « *Mettre en œuvre des actions qui sortent des fonctionnements habituels... favoriser le développement d'initiatives innovantes de caractère exemplaire et/ou d'originalité.* » (Diact, 2009)

Répondre à la turbulence de l'environnement

Ce dernier point vise à focaliser sur les stratégies diversifiées de développement menées par les Cota. Pour chacun des scénarios, nous présenterons un cas Cota correspondant à une forme de développement spécifique.

Il nous appartient auparavant de préciser l'approche des stratégies de développement que nous retenons ici. Par référence aux analyses menées en stratégie d'entreprise, nous opérons une distinction entre deux formes de développement (Fourcade et Polge, 2006 ; Polge, 2008) :

- le développement par croissance, qui renvoie à l'acception généralement admise dans la littérature en management (Koenig, 1996). Il s'appuie sur un effet taille qui implique un élargissement quantitatif du périmètre de l'organisation ;
- le développement par non-croissance, à l'opposé sans effet taille direct, qui peut prendre deux formes :
 - le développement externalisé, qui vise la consolidation de l'organisation à partir de la mise en place de partenariats et/ou d'insertion dans un réseau,
 - le développement incrémental, qui s'exprime à travers une démarche de changement permanent, d'amélioration de la qualité, et une recherche constante de créativité.

Chacun des cas que nous retraçons renvoie à l'une de ces formes stratégiques de développement.

La croissance : Pôle senteurs et saveurs – scénario territorial

L'encadré qui suit retrace l'historique de la construction et de la stratégie de cette Cota. Mais le développement plus récent de cette expérience de coopération affiche une stratégie de croissance, en intégrant une nouvelle configuration plus étendue, d'un périmètre organisationnel et stratégique plus vaste : elle y rejoint d'ailleurs une autre Cota, le Club des entrepreneurs de Grasse. Cette nouvelle configuration organisationnelle traduit une montée en puissance, légitimée à travers la validation du pôle de compétitivité Pass, Parfums Arômes Senteurs Saveurs. Le dépassement des périmètres initiaux est ici affirmé : d'un point de vue industriel, la filière s'élargit en intégrant des organismes de recherche et professionnels (tel le Sniaa, Syndicat national des industries aromatiques alimentaires), afin de « muscler » son développement. D'un point de vue territorial, le

périmètre géographique s'étend, même si l'image Provence reste en filigrane. Le risque d'un affaiblissement de la variable territoriale fondatrice de la coopération initiale du Pôle senteurs et saveurs peut être évoqué : il pourrait entraîner un amoindrissement de la cohérence organisationnelle de la nouvelle configuration élargie et, plus loin, une incertitude stratégique.

Le Pôle senteurs et saveurs

L'histoire débute en 1996 avec le lancement du programme Leader Plus sur les « pays », mais il faut attendre 2001 avec l'installation du pays de Haute-Provence pour voir s'enclencher une dynamique fondée sur la volonté politique du maire de Forcalquier, en relation avec l'AFPA locale (Association pour la formation professionnelle des adultes), de maintenir l'emploi et d'améliorer les compétences des ressources humaines sur le territoire.

Une réflexion sur les modes de structuration d'un développement territorial s'engage autour de l'idée du couplage entre saveurs et senteurs. Elle s'inspire de l'expérience de Suze-la-Rousse, une association de la Drôme dédiée aux vins AOC des côtes du Rhône, qui a valorisé un site architectural ancien à travers notamment la mise en œuvre d'un pôle de recherche.

En 2002, le Pôle senteurs et saveurs est créé à Forcalquier à l'instigation du pays de Haute-Provence : il reçoit la « labellisation » SPL de la Datar. Son objectif central vise la valorisation, par tous les moyens, du patrimoine local Haute-Provence. L'opérationnalisation de cet objectif passe par la mobilisation de quelques entreprises, ancrées sur le territoire, détentrices de savoir-faire et de traditions historiques, œuvrant soit dans des productions agroalimentaires, soit dans des activités liées à la parfumerie et aux cosmétiques. Tant du point de vue du pôle senteurs que du pôle saveurs, les activités et les entreprises témoignent d'une très grande diversité.

Repris de Fourcade *et al.*, 2008.

Il n'est d'ailleurs pas sans signification que la deuxième phase de la politique des pôles de compétitivité¹, pour la période 2009-2011, affiche comme l'un des axes directeurs « *le renforcement de l'animation et du pilotage stratégique des pôles* », à partir de « *contrats de performance* » fondés sur des « *feuilles de route stratégiques* ». Il s'agit bien d'opérer une recomposition à un degré organisationnel plus élevé, et un recentrage sur une trajectoire stratégique cohérente.

Le développement externalisé : Atlanpack – scénario industriel

Nous avons traité au chapitre quatre des stratégies de développement des Cota, approchées comme résultat d'une coopération entre intervention publique et actions stratégiques des coopérations : nous avons alors attribué au plan d'action d'Atlanpack une orientation croissance. En fait, nous mettons ainsi en relation les six étapes du processus « vertueux » et le niveau des interventions publiques. L'aspect « croissance » renvoyait à l'accroissement quantitatif d'une offre globale de services couplé à une sophistication qualitative de ces services.

¹ Voir le site <www.diact.gouv.fr> (consulté le 9 juin 2010).

Atlanpack

Le secteur de l'emballage conditionnement constitue un pôle industriel important de l'économie régionale en Poitou-Charentes, et représente 10 % de l'activité d'emballage au niveau national.

Atlanpack est constitué par une fédération de fabricants d'emballage de la région, sous la forme d'une association loi de 1901. Près de dix années d'initiatives assez dispersées – inscription au contrat de plan pour soutenir le secteur, mobilisation d'acteurs locaux – ont précédé sa mise en place. Un double constat avait été posé : le poids économique de l'activité en région et la nécessité d'une diversification. Une volonté politique existait de la part des institutions territoriales, mais n'était pas véritablement relayée par une adhésion des industriels du secteur, qui ne percevaient pas clairement les objectifs de l'initiative politique. En 1996, un ingénieur Arts et Métiers, ayant travaillé plusieurs années dans un groupe international de l'emballage, est recruté pour mener une étude de faisabilité auprès des industriels. Atlanpack est créé en 1997 : les industriels, à la suite de l'étude, ont souhaité administrer Atlanpack.

L'objet général vise à contribuer au renforcement et au développement de l'industrie régionale de l'emballage conditionnement par la mise en relation entre donneurs d'ordre et industriels sur trois marchés principaux : vins et spiritueux, avec des produits de luxe (marché du cognac), produits alimentaires de grande consommation, emballages industriels et logistiques.

Atlanpack est organisé selon une logique de fonction, l'emballage, exprimée à travers un ensemble de services rendus aux activités agroalimentaires.

Repris de : Fourcade *et al.*, 2008.

Nous nous intéressons maintenant au dépassement : l'exemple d'Atlanpack a en quelque sorte servi de modèle à la constitution de « packs » régionaux, qui s'étendent actuellement à l'ensemble du territoire national, formant un réseau de réseaux, France Emballage (tableau 5.3).

Tableau 5.3. Les composantes du réseau de réseaux France Emballage.

Réseau	Région	Siège social	Compétence
Atlanpack	Atlantique	Cognac	Design
Breizpack	Bretagne	Quimper	Alimentaire
Cepiec	Bourgogne	Dijon	Logistique
Midipack	Pyrénées, Méditerranée	Béziers	–
Packaging Valley	Champagne-Ardenne	Reims, Troyes	Recherche
Rhône-Alpes Packaging	Rhône-Alpes	Lyon	Management

Il est tout à fait intéressant de constater que chacun de ces réseaux (à l'exception peut-être de Midipack), tous spécialisés sur la fonction emballage, détient une compétence spécifique, mutualisée au niveau de l'ensemble du réseau de réseaux, France Emballage.

On peut considérer que ce développement partenarial est susceptible de fonder des capacités dynamiques (Josserand, 2007), dans la mesure où son pilotage permettra à chacun des réseaux composantes du réseau « supérieur » d'assimiler la maîtrise de ressources externes (Fourcade et Polge, 2009). Le développement partenarial réalisé à un niveau supérieur introduit chacune des composantes à la multicompetence.

**Le développement incrémental :
SPL horticole Var Méditerranée – scénario mixte**

SPL horticole Var Méditerranée

Le territoire du Var porte une longue tradition dans la culture des fleurs, mais on peut dater le démarrage du processus d'organisation de la filière horticole dans la région d'Hyères en 1994. L'impulsion vient de la mairie d'Hyères, soucieuse de maintenir cette activité horticole historique, à travers un double objectif : économique, pour améliorer la performance des exploitations ; socio-écologique, afin de préserver l'agriculture et le territoire agricole face à la pression foncière pour sauvegarder les paysages d'une région hautement touristique. L'axe stratégique de la démarche vise à faire de l'horticulture un pôle d'excellence agricole. La création de l'association Hyères Hortipôle par regroupement de treize organisations professionnelles, progressivement mises en place au cours de la décennie 1980, concrétise le début de la coopération. Les différents stades de la filière sont représentés : en amont, la recherche et l'expérimentation avec le Scradh (Syndicat du centre régional d'application et de démonstration horticole) ; au centre, les groupements de producteurs, tel Phila-Flor. Enfin, la Sica Marché aux fleurs constitue l'aval pour la commercialisation. Chacune des organisations opère efficacement, mais l'ensemble de la coopération prend une forme « halo », sans véritable structuration globale ni gouvernance nette. Une action commune est néanmoins menée en 1998 avec le lancement de la marque Hortisud, dédiée au départ à la promotion de la rose.

La pression des conditions environnementales et la fragilisation d'un certain nombre d'exploitations conduisent à faire évoluer la coopération d'une forme « halo » vers une organisation « noyau ». Les changements à la présidence des institutions professionnelles voient arriver une classe d'horticulteurs plus jeunes, entreprenants. L'articulation renforcée entre les différents stades de la filière permet le développement d'une gamme stratégique d'espèces de fleurs, valorisée à travers des actions commerciales. La concrétisation de la démarche organisationnelle et stratégique autour de la marque Hortisud aboutit à la labellisation par la Datar en 2005 du Pôle horticole Var Méditerranée.

Le développement incrémental, démarche progressive et continue d'amélioration de la qualité dans une optique de créativité, se trouve bien illustré par la trajectoire du SPL horticole Var Méditerranée. À une première étape, la lecture de l'historique de la coopération horticole autour d'Hyères montre le renforcement de la filière horticole par une gestion stratégique des articulations entre les différents stades. D'un objectif « industriel », la trajectoire de la coopération débouche sur une conjonction entre objectifs industriel et territorial, en faisant évoluer le territoire économique horticole contraint vers un territoire image « Fleurs de Méditerranée » : se confirme ainsi la *montée en gamme de l'actif spécifique du réseau*, qui trouve sa source dans la gamme de fleurs méditerranéennes.

La deuxième étape correspond au dépassement du projet initial (le niveau cinq du processus « vertueux ») : la structuration de la filière horticole réside dans une amélioration de la qualité organisationnelle légitimée par la labellisation SPL. La créativité peut être appréciée en termes d'actions structurantes à travers le choix stratégique de centrage sur une gamme de douze espèces de fleurs méditerranéennes², regroupée sous la marque

² À titre d'information : alstromère, anémone, anthurium, célosie, gerbera, gerbera miniature, mufler, pivoine, renoncule, rose, strelitzia, tournesol, constituent la gamme des douze espèces.

Hortisud, marque commerciale signe de reconnaissance, mais également porteuse de l'agrément Charte qualité fleurs, référentiel national.

Une troisième étape confirme la recherche constante d'une progression organisationnelle, couplée avec la dimension créative par l'engagement d'une collaboration avec le District floricole du Ponant, regroupant des horticulteurs italiens des provinces territorialement proches d'Imperia et Savona, dans un objectif de promotion de l'activité horticole de l'arc méditerranéen, appuyé sur une gamme spécifique.

Enfin, on peut considérer que le SPL horticole Var Méditerranée poursuit actuellement sa trajectoire incrémentale, tout particulièrement dans le domaine de la créativité organisationnelle. Adossé à la convention signée entre le SPL horticole et le District floricole, un projet pour le développement de l'horticulture méditerranéenne a été proposé dans le cadre du programme européen Med : Flormed. Mobilisant les appuis des différentes collectivités territoriales, impliquant des institutions d'Espagne (Valence) et de Grèce (Thessalie), le projet vise la réalisation « *de coopérations transnationales pour développer les produits, méthodes et innovations de la floriculture méditerranéenne...* »³. Le projet a été retenu en février 2009 par les instances européennes. On peut considérer que cette légitimation obtenue au niveau européen représente l'échelon actuel de la démarche continue de développement du SPL horticole Var Méditerranée. Plus récemment, en mai 2010, l'originalité de sa trajectoire de développement a permis au SPL, désormais nommé Florisud, d'être retenu en tant que grappe d'entreprises, dans le cadre de la nouvelle politique lancée par la Datar.

La tentation n'est pas négligeable de proposer cette démarche comme « trajectoire vertueuse » de Cota. Il faut se garder d'une telle approche de type normatif : il ne s'agit pas de proposer un modèle de développement pour des coopérations territorialisées. Tout au plus, en guise de conclusion, on peut remarquer que le cas du SPL horticole Var Méditerranée illustre la démonstration que nous avons souhaité mener au travers de cet ouvrage consacré aux Cota, dans une optique de contribution à l'enrichissement de la démarche Syal.

Ce chapitre conclusif met en lumière deux points.

Du point de vue de l'*apport théorique*, l'approche par les Cota permet une avancée dans l'analyse et la compréhension des dynamiques de proximités, en tant qu'expression de stratégies collectives fondées sur la combinaison entre proximités fonctionnelle et spatiale, à un degré plus ou moins élevé de symbiose.

Du point de vue de l'*apport pragmatique*, l'analyse des expériences Cota ouvre la réflexion sur les modalités des trajectoires de coopération croisant dynamique entrepreneuriale et interventionnisme public. Dans cette perspective, la prudence est de mise :

- l'approche par le processus « vertueux » ne constitue qu'un guide, voire un garde-fou dans l'élaboration d'un processus coconstruit par les acteurs privés et publics. En ce sens, les grilles d'analyse proposées visent à aider les détenteurs de la gouvernance dans l'élaboration de leur prise de décisions stratégiques ;
- la proposition de scénarios démontre la diversité des stratégies de coopérations territorialisées : les trois cas de développement proposés à titre d'illustration ne doivent pas être considérés comme la « trajectoire recommandée » pour les Cota appartenant aux trois scénarios respectifs. Ainsi, on constate que deux pôles de compétitivité ont été

³ Selon les termes employés par l'interlocuteur rencontré au SPL horticole Var Méditerranée.

mis en œuvre : Pass, regroupant le Pôle senteurs et saveurs et le Club des entrepreneurs de Grasse, et Pôle filière produits aquatiques, à la suite du Pôle filière halieutique. Une même configuration institutionnelle, le pôle de compétitivité, peut ainsi porter le développement de Cota relevant de scénarios différents, la logique d'élaboration de ces pôles exprimant d'ailleurs des stratégies de dépassement différenciées.

« Des Cota aux Syal »... à l'issue de notre parcours, on peut considérer que la démarche Cota présente un double intérêt :

- sous l'angle théorique, cette approche permet d'ouvrir des perspectives de recherche prometteuses pour l'enrichissement du concept Syal ;
- sous l'angle pragmatique, ces formes de coopérations offrent une capacité réactive très diversifiée d'adaptation aux changements et une aptitude proactive d'affirmation de leur positionnement concurrentiel : on peut estimer qu'elles constituent autant de réponses face aux turbulences de leurs environnements.

Références bibliographiques

- ALLAIRE G., SYLVANDER B., 1997. Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 44, 29-59.
- ASTLEY W.G., FOMBRUN C.J., 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 9 (3), 576-587.
- BECATTINI G., 1992. Le district marshallien : une notion socio-économique. In : *Les régions qui gagnent* (G. Benko, A. Lipietz, eds), Éditions PUF, Paris, 35-55.
- BELLET M., COLLETIS G., LUNG Y., 1993. Économie de proximité. Introduction. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 357-361.
- BELLET M., KIRAT T., LARGERON C. (EDS), 1998. *Approches multifformes de la proximité*, coll. Interdisciplinarités et nouveaux outils, Éditions Hermès, Paris, 342 p.
- BILLAUDOT B., COLLETIS-WAHL K., 2006. Un réexamen de la proximité : de la nécessité de distinguer deux types de *going concern*, le territoire et l'organisation. In : *Cinquièmes Journées de la proximité : La proximité entre interactions et institutions*, 28-30 juin, Bordeaux, 31 p.
- BOSTON CONSULTING GROUP et CM INTERNATIONAL, 2008. *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, collection Travaux (9), La Documentation française, 112 p.
- BOUBA-OLGA O., ZIMMERMANN J.-B., 2004. Modèles et mesures de la proximité. In : *Économie de proximités* (B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann, eds), Éditions Hermès, Paris, 89-111.
- BOUCHER F., 2004. *Enjeux et difficultés d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'agro-industries rurales : le cas des fromageries rurales de Cajamarca au Pérou*. Thèse de doctorat en économie, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 440 p.
- BRUNAT E., 1995. *Émergence régionale et dynamique territoriale. Essai sur la transformation des économies de type soviétique à partir des exemples russe et polonais*. Thèse de doctorat en sciences économiques, UPMF, Grenoble, 452 p.
- BRUNET R., GRASLAND L., GARNIER J.-P., FERRAS R., VOLLE J.-P., 1988. *Montpellier euro-pole*, Gip Reclus, Maison de la Géographie, Montpellier, 315 p.
- CALLON M., 1991. Réseaux techno-économiques et irréversibilité. In : *Figures de l'irréversibilité en économie* (R. Boyer, B. Chavanne, O. Godard, eds), Éditions EHESS, Paris, 195-230.

- CAMAGNI R., 1991. Local "milieu", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. *In: Innovation Networks: Spatial Perspectives* (R. Camagni, ed), Belhaven Press, London, 248 p.
- CARLUER F., 1999. Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 567-590.
- CARLUER F., 2006. Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique. *Géographie économie société*, 8 (2), 193-214.
- CASABIANCA F., VALCESCHINI E., 1996. *La qualité dans l'agroalimentaire : émergence d'un champ de recherche*, Inra Éditions, Paris, 344 p.
- CASABIANCA F., SYLVANDER B., NOËL Y., BÉRANGER C., COULON J.-B., RONCIN F., 2005. Terroir et typicité : deux concepts clés des appellations d'origine contrôlée. Essai de définitions scientifiques et opérationnelles. Communication pour le *Symposium international Territoires et enjeux du développement régional*, 9-11 mars, Lyon, PSDR, 18 p.
- CHALMERS A., 1987. *Qu'est-ce que la science ?* Éditions La Découverte, Paris, 287 p.
- CHARREIRE S., DURIEUX F., 1999. Explorer et tester. *In : Méthodes de recherche en management* (R.-A. Thiétart, ed), Éditions Dunod, Paris, 57-80.
- CIRAD-SAR, 1996. *Systèmes agroalimentaires localisés : organisations, innovations et développement local*. Rapport ATP, 121 p.
- CLARK J.M., 1940. Toward a concept of workable competition. *American Economic Review*, 30 (2) (juin), 241-256.
- COLLINSON M. (ED), 2000. *A History of Farming Systems Research*, Oxford University Press, Oxford, 434 p.
- COURLET C., 2000. *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*. IREPD, rapport final Datar, 57 p.
- COURLET C., 2001. *Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique*, Éditions L'Harmattan, Paris, 134 p.
- DATAR, 2001. *Réseaux d'entreprises et territoires, regard sur les systèmes productifs locaux*, La Documentation française, Paris, 181 p.
- DAVID A., 2008. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. *In : Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, eds), Éditions Vuibert (2^e édition), Paris, 83-109.
- DE BANDT J., 1989. Approche méso-économique de la dynamique industrielle. *Revue d'économie industrielle*, (49), 1-18.
- DEBRESSON C., HU X., 1999. Identifying clusters of innovative activity: a new approach and toolbox. *In: Boosting Innovation: The Cluster Approach* (T. Roelandt, P. Den Hertog, eds), OCDE, Paris, 27-59.
- DE BRUYNE P., HERMAN J., DE SCHOUTHEETE M., 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Éditions PUF, Paris, 240 p.
- DIACT, 2009. Grappes d'entreprises. Appel à projets, <www.datar.gouv.fr> (consulté le 7 juin 2010).
- DOLOREUX D., BITARD P., 2005. Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique. *Géographie économie société*, 7, (1), 21-36.

- EMERY F.E., TRIST E.L., 1965. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- FILIPPI M., MULLER P., TRIBOULET P., 2006. Communities, organizations and proximity: how do farmers adapt to the strategy of cooperatives? In : *Cinquièmes Journées de la proximité : La proximité entre interactions et institutions*, 28-30 juin, Bordeaux, 25 p.
- FOURCADE C., 2007. Mise en place de milieux propices au développement de la PME. In : *Management des PME, de la création à la croissance* (L.-J. Filion, ed), Pearson Education, Paris, 103-118.
- FOURCADE C., 2008. Les systèmes de TPE : au croisement des proximités ? Le cas de l'agroalimentaire. In : *Les TPE : un management de proximité* (A. Jaouen et O. Torrès, eds), Éditions Hermès-Lavoisier, Paris, 169-191.
- FOURCADE C., MICHKEVITCH M., 2004. Petites entreprises et territoire dans les pays en transition : de nouveaux petits mondes ? 7^e CIFEPME : *Les réalités de la TPE au XXI^e siècle*, 27-29 octobre, Montpellier, 20 p.
- FOURCADE C., POLGE M., 2006. Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation organisationnelle. *Humanisme et entreprise*, (280), 25-41.
- FOURCADE C., POLGE M., 2008. L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation. In : *9^e CIFEPME. L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation*, 28-31 octobre, Louvain, 18 p.
- FOURCADE C., POLGE M., 2009. Le réseau, mode de stratégie collective pour les entreprises artisanales ? In : *GRH, PME, transmission de nouvelles perspectives. Mélanges en l'honneur du professeur H. Mahé de Boislandelle* (K. Messeghem, I. Bories-Azeau, F. Noguera, eds), EMS, Caen, 317-335.
- FOURCADE C., GRANATA J., YAMI S., 2008. Relations interorganisationnelles et interpersonnelles dans la construction de stratégies collectives : le cas de l'agroalimentaire. In : *Les relations interorganisationnelles des PME* (G. Gundolf, A. Jaouen, eds), Éditions Hermès-Lavoisier, Paris, 195-222.
- FOURCADE C., MUCHNIK J., TREILLON R., 2005. *Systèmes productifs localisés dans le domaine agroalimentaire*. Rapport au Maapar et à la Datar, Inra Éditions, Montpellier, 186 p.
- FOURNIER S., 2002. *Dynamiques de réseaux, processus d'innovation et construction de territoires dans la production agroalimentaire artisanale : étude de cas autour de la transformation du gari de manioc et de l'huile de palme au Bénin*. Thèse de doctorat en sciences sociales et humanités, université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, Cirad, Montpellier, 461 p.
- FRANÇOIS H., HIRCZAK M., SENIL N., 2006. Territoire et patrimoine : la coconstruction d'une dynamique et de ses ressources. *Économie régionale et urbaine*, 5, 683-700.
- GAROFOLI G., 1992. Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène. In : *Les régions qui gagnent* (G. Benko, A. Lipietz, eds), Éditions PUF, Paris, 57-80.
- GILLY J.-P., LUNG Y., 2005. *Proximités, secteurs et territoires*, Cahiers du Grès, 2005-09, 21 p.
- GIROD-SÉVILLE M., PERRET V., 1999. Fondements épistémologiques de la recherche. In : *Méthodes de recherche en management* (R.-A. Thiétart, ed), Éditions Dunod, Paris, 13-33.
- GROSJEAN N., 2002. *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, IRER/Edes, Neuchâtel, 256 p.

- GROSSETTI M., 2004. Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux. *Géographie économie société*, 6 (2), 163-177.
- GUEGUEN G., PELLEGRIN-BOUCHER E., TORRÈS O., 2004. Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration. In : *Actes de la Journée AIMS sur les stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence*, Montpellier, 1-24 (cd-rom).
- GUNDOLF K., 2006. *L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises : étude comparée de sites touristiques de montagne*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier-I, 294 p.
- HAWLEY A., 1950. *Human Ecology. A Theory of Community Structure*, Ronald Press Company, New York, 456 p.
- ILBERY B., MORRIS C., BULLER H., MAYE D., KNEAFSEY M., 2005. Product, process and place. An examination of food marketing and labelling schemes in Europe and North America. *European Urban and Regional Studies*, 12 (2), 116-132.
- JOSSERAND E., 2007. Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 33, 95-102.
- KOENIG G., 1996. *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissage*, Éditions Nathan, Paris, 544 p.
- MAILLAT D., QUÉVIT M., SENN L., 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Gremi-Edes, Neuchâtel, 376 p.
- MARCHESNAY M., 1995. *Management stratégique*, Éditions Eyrolles, Paris, 199 p.
- MATTEACCIOLI A., 1999. Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 489-512.
- MORVAN Y., 2004. *Activités économiques et territoires*, Éditions de l'Aube-Datar, Paris, 184 p.
- MUCHNIK J., 2006. Les systèmes agroalimentaires localisés. Séminaire GIS-Syal *Spécificité des Syal*, 7 juillet, Montpellier, 10 p.
- MUCHNIK J., 2009. Localised agri-food systems: concept, development and diversity of situations. *Annual Conference Agriculture, Food and Human Values*, 28-31 mai, Pennsylvania State University, 20 p.
- MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D., SAUTIER D., TOUZARD J.-M., 2007. Introduction : les systèmes agroalimentaires localisés. *Économies et sociétés*, série Systèmes agroalimentaires, (29), 1465-1484.
- MUTERSBAUGH T., KLOOSTER D., RENARD M.C., TAYLOR P., 2005. Certifying rural spaces: quality-certified products and rural governance. *Journal of Rural Studies*, 21 (4), 381-388.
- ORLÉAN A., 1994. Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions. In : *Analyse économique des conventions* (R. Boyer, A. Orléan, eds) Éditions PUF, Paris, 9-40.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.-B., 2004. Les fondements d'une économie de proximité. In : *Économie de proximités* (B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann, eds), Éditions Hermès, Paris, 13-41.
- PIORE M., SABEL C., 1989. *Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple*, coll. Sciences humaines, Éditions Hachette, Paris, 441 p.
- POLGE M., 2008. Diversité des entreprises artisanales en développement. *Revue management et avenir*, (18), 133-146.

- POMMIER P., 2002. *Les systèmes productifs locaux*, coll. Territoires en mouvement, La Documentation française-Datar, Paris, 78 p.
- PORTER M., 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
- RALLET A., TORRE A., 2004. Proximité et localisation. *Économie rurale*, (280), mars-avril, 25-41.
- REQUIER-DESJARDINS D., BOUCHER F., CERDAN C., 2003. Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries. *Entrepreneurship and Regional Development*, (15), 49-67.
- SOULARD A., REGAZZOLA T., 2004. *Clusters, SPL et autres districts, ou la mobilisation du potentiel local*. Rapport à la Commission européenne, DG Emploi, 40 p.
- TORRE A., 2000. Économie de proximité et activités agricoles et agroalimentaires. Éléments d'un programme de recherche. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), 407-426.
- TORRE A., 2002. Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexion sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles. *Revue d'économie industrielle*, (100), 3^e trimestre, 39-62.
- TORRE A., FILIPPI M. (EDS), 2005. *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Inra Éditions, Paris, 337 p.
- VELTZ P., 1994. *Des territoires pour apprendre et innover*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 96 p.
- VIBERT I., DUPONT J.-B., 2008. *Évaluation des SPL*. Rapport à la Diact, 71 p.
- WATTS D.J., 1999. Networks dynamics and the small-world phenomenon. *American Journal of Sociology*, 105 (2), 493-527.
- YAMI S., 2006. Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue française de gestion*, 32 (167), 91-104.
- ZIMMERMANN J.-B., 2002. Grappes d'entreprises et petits mondes. *Revue économique*, 53 (3), 517-524.

Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires : à la rencontre de ces trois domaines émergent les Cota, coopérations territorialisées en agroalimentaire, dont l'analyse s'inscrit dans le champ de recherche sur les systèmes agroalimentaires localisés (Syal). Constituées d'ensembles de PME, elles mènent des stratégies collectives innovantes pour améliorer leur positionnement concurrentiel en utilisant le territoire comme variable déterminante.

L'étude d'une quinzaine de cas concrets permet de proposer deux voies d'analyse. La première traite de la construction de ces nouvelles formes de coopération en faisant apparaître des trajectoires organisationnelles. La seconde offre une réflexion sur la place de la variable territoire dans la dynamique Cota à travers des stratégies de territorialisation originales.

Outil d'analyse de nouvelles formes de coopération en agroalimentaire, les Cota présentent également un intérêt politique : dégagant des éléments de préconisation pour de « bonnes pratiques » d'accompagnement, elles constituent aussi un laboratoire d'expérimentation de l'action publique.

Cet ouvrage intéressera les enseignants chercheurs, les dirigeants de PME, les responsables d'organisations de coopération, les animateurs territoriaux et les responsables des politiques de développement territorial.

Colette Fourcade, maître de conférences honoraire, est membre de l'Équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI) à l'université de Montpellier. Ses travaux portent sur les petites et très petites entreprises, et sur les systèmes productifs localisés. Rédactrice associée de la *Revue internationale PME*, elle est membre fondateur du GIS-Syal.

José Muchnik, anthropologue et poète, est directeur de recherche à l'Inra, département Science pour l'action et le développement (Sad). Ingénieur en génie chimique (Université nationale de Buenos Aires) et docteur en économie (EHESS, Paris), il a développé une approche anthropologique pour l'étude des techniques et des produits alimentaires et s'est spécialisé dans l'étude des cultures alimentaires locales. Membre fondateur du GIS-Syal, il est coordonnateur de l'ERG (European Research Group) Syal.

Roland Treillon, ingénieur agronome et docteur en génie industriel (École centrale de Paris), est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles portant sur la gestion industrielle, l'assurance qualité et la gestion de l'innovation dans les entreprises agroalimentaires. Il intervient comme conseiller pour des missions de modernisation des activités de production et de logistique. Il est membre du GIS-Syal.

32 €

ISBN : 978-2-7592-0756-5

Éditions
Quæ



Éditions Cemagref, Cirad, Ifremer, Inra
www.quae.com

ISSN : 1773-7923
Réf. : 02196