

Colette FOURCADE
Maître de Conférences
Sciences Economiques HDR
E.R.F.I. Gis SYAL
Université Montpellier I

Faculté des Sciences Economiques
Site Richter CS 79606
34960 Montpellier Cedex 2
Tél. 33 (0)4 67 64 53 43
E.mail : Colette.Fourcade@wanadoo.fr

Cinquièmes Journées de la Proximité

« *La proximité, entre actions et institutions* »

28-30 juin 2006 Bordeaux

Les SYAL : au croisement des formes de proximité ?

Résumé

Les activités agro-alimentaires sont-elles porteuses de dynamiques de proximité particulières ? L'approche par les SYAL, Systèmes Agro-alimentaires Localisés s'inscrit dans le cadre de cette réflexion.

Les SYAL apparaissent comme « *des organisations de production et services (unités de production agricole, entreprises agro-alimentaires, 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 agro-alimentaire à une échelle spatiale donnée* » (Cirad-Sar, 1996). D'abord étudiés dans les pays dits « du Sud », une recherche menée en France a permis de constater que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire s'expriment au travers de formes variées de coopération, expression de l'interaction entre entreprises (groupements de producteurs, SICA...) : la proximité sectorielle est ici concernée. D'autre part, l'accès aux ressources agricoles impose souvent un ancrage territorial obligé, impliquant la mise en œuvre d'institutions dédiées (AOC, IGP...). On est alors conduit à s'interroger sur l'émergence de configurations territorialisées touchant aux activités agricoles et agro-alimentaires, dans la perspective d'un environnement spatial élargi, et d'un contexte institutionnel complexe.

Notre propos vise à repérer et analyser des configurations institutionnelles mobilisant de manière originale les formes territoriale et sectorielle de la proximité. Dans cette perspective, un premier point s'attache à présenter un cadre de référence pour comprendre la systémique SYAL, à partir de grilles d'analyse visant à souligner la particularité proxémique des organisations spatialisées de l'agro-alimentaire.

Dans un second temps, nous estimons la diversité des formes prises par les SYAL, en proposant plusieurs scénarios : la dynamique SYAL peut ainsi être estimée à partir du croisement entre ces deux formes de proximité.

The SYAL: at the crossing of forms of proximity?

Are food producing activities porters of particular dynamics of proximity? Approach by the SYAL, Local Agro-Food Systems, joins within the framework of this analysis.

The SYAL appear as *“productive and services organizations (farm product units, agro-food as well as commercial, services, catering firms) associated to a specific territory, due to their characteristics and their functioning. Environment, products, people, their institutions, their know-how, their networks of relations, harmonize in a given territory, in order to produce an organizational agro-food form, in a given spatial scale”* (Cirad-Sar, 1996). At first studied in said “South” countries, a research led in France allowed to see that a lot of initiatives inside the agricultural and food world open on various forms of cooperation, an expression of the interaction between enterprises (groups of producers): the sector-based proximity is here concerned. On the other hand, access to agricultural resources often imposes a forced territorial anchoring, implying the implementation of dedicated institutions. One is then led to wonder about the emergence of territorialized configurations in farm and food producing activities, in the perspective of a widening spatial environment, and a complex institutional context.

Our comment aims to point to and to analyze institutional configurations mobilizing the territorial and sector-based forms of proximity in an original way. In this perspective, a first point attempts to present a reference frame to understand the SYAL systemic, founded on analysis grids, aiming to underline the proxemic peculiarity of the spatialized organizations in the agro-food industry.

In a second time, we estimate the variety of forms taken by the SYAL, by proposing several scenarios: SYAL dynamics can be so estimated from the crossing between these two forms of proximity.

Les SYAL : au croisement des formes de proximité ?

Les activités agro-alimentaires sont-elles porteuses de dynamiques de proximité particulières ? L'approche par les SYAL, Systèmes agro-alimentaires Localisés s'inscrit dans le cadre de cette réflexion.

Les premiers apports de la démarche SYAL ont été réalisés par des chercheurs du CIRAD dans les pays dits « du Sud ». Les SYAL apparaissent comme : « *des organisations de production et services (unités de production agricole, entreprises agro-alimentaires, 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 agro-alimentaire à une échelle spatiale donnée* » (Cirad-Sar, 1996).

Un élargissement du champ d'étude a été nourri par une recherche menée en France¹. On constate en effet que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire s'expriment au travers de formes variées – et bien connues – de coopération, expression de l'interaction entre entreprises (groupements de producteurs, SICA...) : la proximité sectorielle est ici concernée. D'autre part, l'accès aux ressources agricoles impose souvent un ancrage territorial obligé, impliquant la mise en œuvre d'institutions dédiées (AOC, IGP...). On est alors conduit à s'interroger sur l'émergence de configurations territorialisées touchant aux activités agricoles et agro-alimentaires, dans la perspective d'un environnement spatial élargi, et d'un contexte institutionnel complexe.

Notre propos vise à repérer et analyser des configurations institutionnelles mobilisant de manière originale et distinctive² les formes territoriale et sectorielle de la proximité. Dans cette perspective, un premier point présente un cadre de référence pour la compréhension de la systémique SYAL. Deux grilles d'analyse sont élaborées à cet effet : la première concerne l'organisation de l'interaction entre parties prenantes de l'expérience SYAL, la seconde vise à expliciter la dynamique de l'institution que constitue le SYAL : nous questionnons ainsi la particularité proxémique des organisations spatialisées de l'agro-alimentaire.

Ce cadre étant tracé, nous examinons dans un second point la diversité des formes prises par les SYAL, en proposant plusieurs scénarios dans lesquels les rôles respectifs de la proximité territoriale et de la proximité sectorielle seront estimés ; à la suite, la dynamique des scénarios SYAL sera analysée à la lumière du croisement entre ces deux formes.

1. LES SYAL : DES ORGANISATIONS PROXEMIKES PARTICULIERES ?

La démarche SYAL s'inscrit dans le cadre plus général de l'approche par les systèmes productifs localisés, SPL. La densité de la littérature autour de la notion de proximité a entraîné ce que B. Lecoq appelle une « atomisation du débat » (1995). Nombre d'outils conceptuels ont été élaborés, traduisant une certaine « plasticité théorique » (Courlet, 2000) : district industriel ou technologique, technopole, milieu innovateur, plus récemment cluster ou grappes industrielles (Porter, 1998 ; Zimmermann, 2002). Pour dépasser ce débat, on peut

¹ Soutenue par le Ministère de l'Agriculture et la DATAR, la recherche a été menée à l'intérieur du GIS SYAL. C. Fourcade, J. Muchnik, R. Treillon, (2005), *Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire*, Rapport terminal, Montpellier, décembre.

² Au sens de Michel Marchesnay "Stratégies de distinction" (2003, 2004)

souligner deux caractéristiques transversales à l'ensemble de ces approches (Fourcade, Muchnik et Treillon, 2005 ; Fourcade, 2006) :

- une organisation et une dynamique industrielle : 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 la communauté d'intérêts et de propriété issue d'une proximité fonctionnelle,
- une organisation et une dynamique locale : on parle de SPL pour désigner une organisation multi-site fondée sur une logique de proximité spatiale. Les SPL sont supposés entretenir un rapport particulier au territoire faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée.

On comprend que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire apparaissent s'inscrire au croisement de ces deux logiques de proximité, ne serait-ce, par exemple, que sous la forme d'un ancrage territorial contraint par l'accès à certaines ressources agricoles, valorisé à travers la promotion de signes d'origine.

Nous nous posons donc la question de la particularité des SYAL, relativement au domaine plus large des Systèmes Productifs Localisés. Ce sera l'objet d'un premier point. A la suite, nous présenterons la démarche de recherche visant à l'analyse des expériences SYAL.

1.1. Des organisations particulières face à de nouveaux enjeux.

La démarche SYAL repose sur une hypothèse forte selon laquelle les systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires présentent une particularité, issue d'un positionnement face à un double enjeu.

Le premier est celui d'un environnement spécifique : les SYAL sont confrontés, d'une part, à des contraintes organisationnelles émanant en amont des nouvelles exigences issues du développement durable et en aval des contraintes imposées par la grande distribution ; d'autre part, à des contraintes structurelles, ne serait-ce que celles des orientations tracées par la Politique Agricole Commune.

Le second enjeu réside dans la construction de systèmes spécifiés. Face aux évolutions de l'environnement, les SYAL apparaissent comme des « laboratoires » dans lesquels se développeraient de nouvelles formes de solidarité entre acteurs, et où s'élaboreraient de nouveaux comportements collectifs. Il apparaît en effet que les modes de coopération « classiques », ainsi que la promotion en termes de production des signes d'origine et de qualité (AOC, IGP) s'essouffent quelque peu face à un environnement turbulent. En particulier, la considération des AOC comme des clubs est fondée sur une réputation, qui constitue un bien commun à l'ensemble des producteurs, et sur son maintien. Mais les limites de cette approche résident dans les modalités de coordination et de gouvernance (Torre, 2002). Il conviendrait alors de dépasser le strict modèle AOC pour reconstruire un nouveau bien commun, plus complexe (Calvet, 2005), fondé par exemple sur un « *modèle mixte marque/AOC* » (Giraud-Héraud et alii, 2002).

Ces nouvelles conditions exigent donc de la sphère agro-alimentaire des comportements innovants : il s'agit de rechercher des configurations adaptées, mettant en œuvre des formes originales de collaboration, et développant de nouvelles dynamiques de coopération.

D'où la recherche SYAL initiée en France qui vise à répondre à la question de recherche ainsi formulée : « *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 socle de cette recherche repose sur deux objectifs : il vise d'une part à identifier les formes modernes de coopération territoriale développées par les entreprises des filières agro-alimentaires, et d'autre part, à étudier l'intérêt de ces initiatives, et les conditions à remplir afin qu'elles deviennent profitables et pérennes.

La démarche de recherche comporte un double volet : pragmatique, car il s'agit d'analyser en profondeur un certain nombre d'expériences de terrain, afin de faire émerger des configurations de coopération territorialisées originales, innovantes pour la sphère agro-alimentaire. Le second volet est d'essence théorique. Au-delà de la référence au contexte conceptuel des systèmes productifs localisés, nous mobilisons l'approche par les stratégies collectives. Ce champ de recherche vise à fournir un cadre d'analyse des stratégies de collaboration qu'une entreprise peut mettre en œuvre avec d'autres partenaires, y compris des concurrents.

Selon Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective correspond, à « *la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectivités d'organisations* ». A la suite, ces auteurs développent quatre formes de stratégies collectives : *agglomérée*, *confédérée*, *conjuguée*, *organique* ; nous ne reprendrons pas ici leur démonstration

On retrouve dans les stratégies collectives *confédérée* et *agglomérée* la notion de relations horizontales, qui renvoient à la concurrence entre entreprises en situation de substituabilité en termes d'offre (Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torrès, 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 alii, 2004).

Même si les auteurs fondateurs ne retiennent pas dans leur démonstration la dimension territoriale, cette approche est particulièrement intéressante, car elle fournit un cadre d'analyse et de réflexion sur les modalités de coordination entre les acteurs d'un territoire, qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités territoriales, d'organismes de recherche, etc..., et sur les orientations stratégiques choisies par et pour le système qu'ils auront ainsi formé. Les modalités d'articulation entre la stratégie collective du SYAL et les stratégies individuelles des divers acteurs traduisent de nouvelles formes organisationnelles fondées sur des logiques de proximité.

1.2. Une démarche de recherche émergente face à de nouvelles formes organisationnelles.

La méthodologie adoptée dans la recherche SYAL en France s'inscrit dans une démarche émergente que nous allons brièvement évoquer, avant de mettre l'accent sur la présentation des grilles d'analyse.

1.2.1. Une méthodologie incrémentale.

A la poursuite d'une recherche de formes originales et nouvelles d'expériences de coopérations ancrées territorialement, le problème majeur a résidé dans le repérage de telles formes.

La recherche de terrain a été menée selon trois étapes :

Un *inventaire de l'existant*, selon trois périodes de temps, et deux niveaux d'espaces. Dans un premier temps, des contacts institutionnels ont été opérés sous forme d'un « ratissage large », avec l'appui des structures partenaires³.

Dans un deuxième temps, une enquête contact, ciblée sur deux régions, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Poitou-Charentes, a été réalisée sous forme d'envoi d'un questionnaire succinct à des structures et personnes ressources, à partir d'une liste établie par les chargés de mission agroalimentaire régionaux. Ce questionnaire comportant cinq questions ouvertes, était accompagné d'un bref résumé des objectifs et modes opératoires de l'étude.

³ En particulier : les Fédérations régionales de coopératives (CFCA), les Fédérations de branches agroalimentaires (ANIA), les Chargés de mission agroalimentaire en DRAF qui ont opéré le relais auprès des DDAF et des lycées agricoles, les Commissariats de la DATAR, l'ANVAR.

Enfin, deux réunions de synthèse, ont été organisées par les DRAF des deux régions cibles, à Marseille et Poitiers. A 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.

Des **enquêtes de terrain** ciblées, réalisées à partir de l'administration en « face à face » d'un questionnaire « lourd », structuré autour de trois axes : les modalités de construction de la coopération, les formes organisationnelles, les comportements partenariaux. Ce questionnaire a fait l'objet d'enquêtes auprès de trois groupes d'expériences, dont les deux régions cibles (cf. tableau en annexe) :

en région PACA : Cerise Confite d'APT, Club des Entrepreneurs de Grasse, Pôle Horticole d'Hyères, Pôle Senteurs et Saveurs de Forcalquier, Projet ORIUS Provence, PRIAM.

en région Poitou Charentes : Atlanpack, Coopérative Eleveurs d'Orylag, Groupement Mode d'emplois Nord Vienne, Valagro.

autres régions : Alliance Loire, Bleu-Blanc-Cœur, Filière Sel de Guérande, Maîtres Salaisonniers Bretons, Pôle Halieutique de Boulogne.

L'élaboration de **grilles de lecture** : nous développons à la suite la structuration de ces grilles.

1.2.2. Des grilles de lecture synthétiques.

Ces grilles sont présentées dans une optique générale : nous n'intégrons pas ici les résultats tirés des enquêtes. Ces deux grilles sont tracées respectivement pour deux objets d'analyse : la grille organisation réfère aux origines de l'expérience enquêtée, tandis que la grille stratégie vise à estimer la dynamique actuelle et future de la coopération.

LA GRILLE ORGANISATION

Elle est structurée autour du croisement de deux espaces : l'espace des rapports⁴ et l'espace de référence.

L'espace de référence articule l'objectif qui a présidé à la mise en place de l'expérience SYAL, qui dépend évidemment des choix du « mentor », en relation avec les environnements. L'exploitation des enquêtes de terrain conduit à distinguer à l'intérieur du « mentor », le « catalyseur », c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine du projet : celui-ci est rattaché à l'espace de référence.

Le second espace, l'espace des rapports traduit les liens entre organisation territoriale, et organisation industrielle, liens tissés, construits par le « noyau dur » : cette expression recouvre le groupe d'acteurs, dans la plupart des cas un très petit nombre d'entreprises, qui a construit le projet au départ ; le noyau dur relève plutôt de l'espace des rapports.

La grille organisation met en interrelations quatre pôles :

① Les **objectifs** : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération s'est construite, au démarrage du SYAL.

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** »⁵, visant soit le développement des entreprises installées sur le territoire, qui offrent des productions agro-alimentaires 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.

⁴ Ces termes sont adaptés de A. Torre (2000), lequel les comprend dans une perspective différente de l'application ici mobilisée.

⁵ Voir ci-après la définition élargie que nous retenons pour le terme « industriel ».

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.

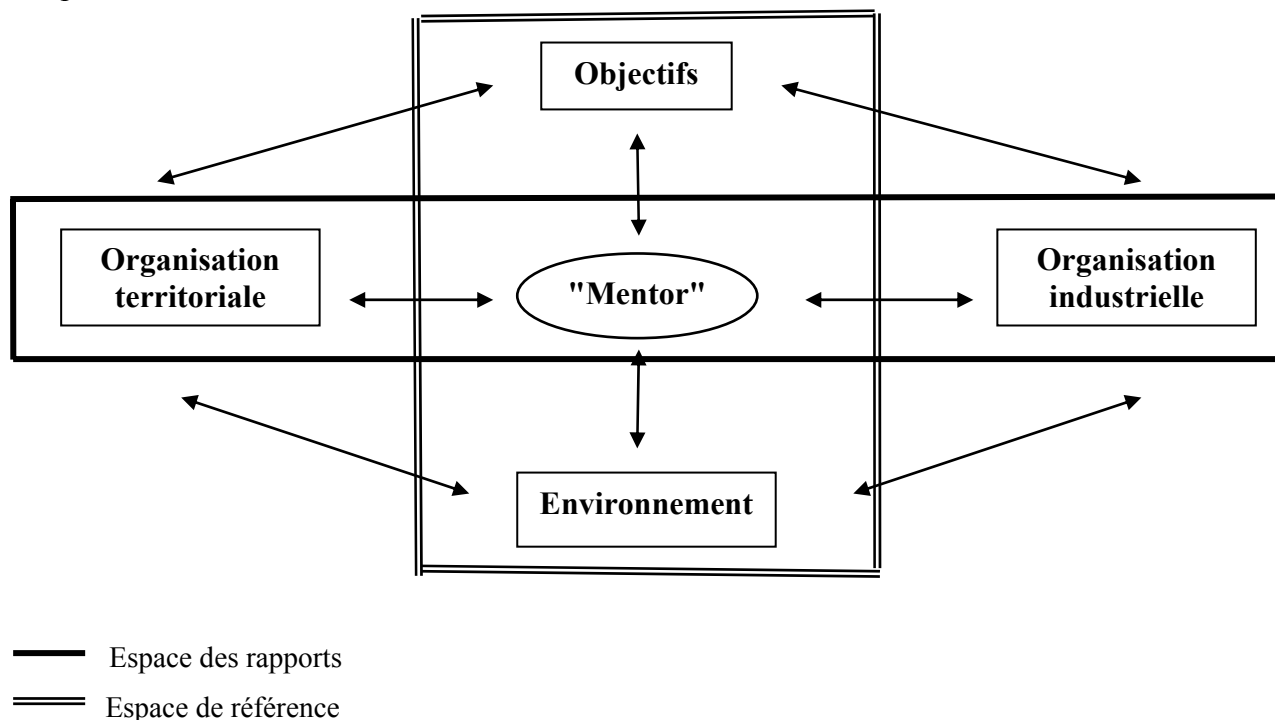


Schéma 1 : La grille organisation

② **L'organisation industrielle** : le terme est entendu au sens large, incluant entreprises de production (y compris agricoles), 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 SYAL apparaissent multiples. Elles peuvent concerner un seul secteur de production, avec des activités diversifiées (cas des *Maîtres Salaisonniers Bretons*), ou encore l'ensemble d'une filière (*Atlanpack*, *Bleu-Blanc-Cœur*). Dans d'autres situations, l'organisation industrielle fait apparaître la transversalité de filières, ou encore se fonde sur un « nœud » de filière (sur la nutrition, dans le cas *PRIAM*). Les modalités organisationnelles s'expriment par la mise en commun de ressources, de compétences, voire d'une expertise spécifique, beaucoup plus que par une mutualisation.

③ **L'organisation territoriale** : il s'agit ici d'estimer la perception du territoire par les acteurs de la coopération. La première forme conçoit un territoire « réel », voire structurant pour le SYAL ; dans d'autres cas, le territoire apparaît « virtuel », en tant que variable à explorer pour porter le développement : seul joue alors l'avantage de proximité.

④ Le quatrième pôle, **l'environnement**, permet de situer le positionnement des SYAL : dans cette première grille, l'environnement renvoie à « l'histoire » de la construction de l'expérience de coopération territorialisée.

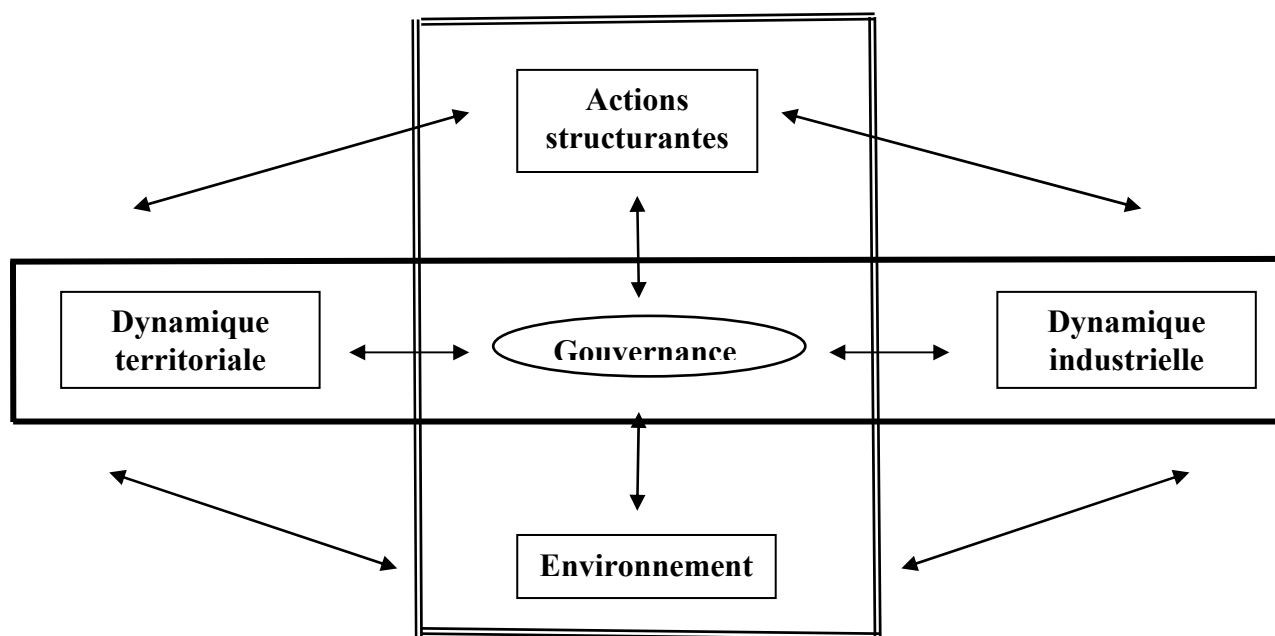
L'interaction entre ces quatre pôles détermine un croisement entre l'espace des rapports, vu en horizontal, et l'espace de référence (en vertical). A l'intersection est situé ce que nous nommons le « mentor » : comme nous l'avons mentionné plus haut, le « mentor » réunit à la fois le « catalyseur » du projet, personnalité, collectivité territoriale, institution d'intermédiation (type CRITT), un 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 une forme de proximité. 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 rassemble ces deux ensembles d'acteurs, catalyseur et noyau dur, apparaît donc bien comme élément central de l'émergence du SYAL.

LA GRILLE STRATEGIE

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 du SYAL. 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 qu'ont les parties prenantes du SYAL de leurs environnements.

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



— Logique d'appartenance
 == Logique de similitude

Schéma 2 : La grille stratégie

① 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 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, de compétences, vers une mutualisation.

② 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 du territoire (cas de l'image Haute Provence à Forcalquier), ou d'une identité commune (*Alliance Loire*). 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.

③ 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. Un point remarquable réside dans l'évolution de la nature des actions mises en œuvre : au départ, ces actions concernent des éléments matériels (groupement d'achats, actions de promotion, extension du marché) ; par la suite des dimensions immatérielles sont recherchées : formation, innovation, recherche/développement, design.

④ La relation avec l'**environnement** permet d'estimer le positionnement du territoire en termes de compétences agro-alimentaires, par rapport à la concurrence, nationale ou internationale (*Maîtres Salaisonniers Bretons*). On assiste en fait à une expression de la polarisation de territoire, par la création « d'espaces différenciés » (Morvan, 2004), représentés par les SYAL.

La **gouvernance** commande la convergence des deux axes : elle traduit les différents modes de conduite et de régulation des SYAL ; le responsable de la gouvernance apparaît ainsi commander le « nœud » de l'articulation des dynamiques, et garantit la cohérence du système, portée par la logique de similitude. C'est cette cohérence interne qui permettra un positionnement favorable et compétitif du SYAL par rapport à ses environnements.

Le cadre de la réflexion étant précisé, il nous appartient maintenant d'estimer la dynamique des SYAL issue de la convergence entre les formes de la proximité.

2. LES SYAL : DES DYNAMIQUES CROISEES DE PROXIMITE ?

Le tracé des scénarios SYAL a été opéré à partir des convergences dégagées de l'analyse des quinze expériences de terrain : trois scénarios stratégiques ont pu être élaborés. Chaque scénario fera l'objet d'une présentation selon un double volet : en premier lieu, l'accent sera mis sur les caractéristiques originales des configurations, tant du point de vue de leur organisation que de leur dynamique. Dans un second temps, nous réaliserons une synthèse des positionnements et des stratégies menées par les SYAL, respectivement pour chacun des scénarios : nous estimerons ainsi comment les diverses formes de proximité s'articulent pour concourir à porter la dynamique des expériences SYAL.

2.1. Les scénarios SYAL : des dynamiques de proximité diverses.

Scénario 1 : Stratégie organique de territoire

La caractérisation est opérée par référence à la « stratégie organique » issue de la typologie des stratégies collectives : 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 alii, 2005). Trois SYAL relèvent de ce scénario : *Pôle Senteurs et Saveurs*, *Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*.

On peut souligner trois points majeurs :

- L'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario : tous les acteurs industriels (au sens large) tiennent à leur ancrage territorial, et s'approprient l'image du territoire,
- Le tissage et la structuration des relations s'opèrent par transversalité. Ces relations transversales déterminent des effets « d'additivité annexe » : elles 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 renforcer l'image du territoire.
- La conduite du scénario est détenue par les collectivités territoriales. Leur influence est déterminante pour le *Pôle Senteurs et Saveurs* et le *Club des Entrepreneurs de Grasse* : la gouvernance est détenue par le Pays Haute Provence pour le premier cas, et dans les autres, les collectivités locales ont joué un rôle essentiel en tant que « mentor ».

Scénario 2 : Stratégie conjuguée MAJ-MAJ : Industriel Majeur / Territoire Majeur

L'objectif de construction de la coopération est d'abord industriel, mais la dimension territoriale se renforce au fur et à mesure du fonctionnement de la coopération.

La qualification de « conjuguée » renvoie au type de stratégie collective 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 co-opétition, alliant concurrence et coopération. Trois expériences étudiées se rangent sous ce scénario : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*. Il est à remarquer que ces SYAL relèvent totalement et exclusivement de l'agro-alimentaire : aucun aspect transfilière n'apparaît.

Deux caractéristiques marquent ce scénario :

- La variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le scénario 1, apparaît déterminante : dès la fondation de la coopération pour le *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*. Elle constitue une variable forte dans ces deux cas, car l'implication territoriale est stratégiquement nécessaire pour valoriser l'image de l'activité pêche à travers Boulogne, pour *Pôle Filière Halieutique*, 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 du SYAL sont localisées en Bretagne. Mais la variable, d'opérationnelle, devient stratégique au cours du déroulement de la trajectoire et fonde la vision stratégique du SYAL. La variable territoriale apparaît donc comme condition nécessaire de la cohérence stratégique du SYAL. Les trois cas sont donc similaires de ce point de vue : l'implication territoriale constitue une variable stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle.

- Dans le scénario précédent, l'objet visé par la coopération est le territoire. Ici, le fondement de la coopération est clairement industriel pour les trois exemples de référence. Il convient de souligner deux positionnements quant à l'objectif : soit l'objectif initial, celui qui a fondé la coopération reste le même, soit il apparaît évoluer dans la continuité de la collaboration. Nous distinguons ainsi l'objectif continu de l'objectif processuel. Remarquons toutefois que l'évolution n'est en rien radicale : d'où notre choix du qualificatif « processuel ». *Alliance Loire* témoigne de la continuité de l'objectif fondateur de la coopération. En revanche, les deux autres expériences ont connu une évolution des objectifs. Le *Pôle Filière Halieutique* a dû faire évoluer ses objectifs intermédiaires dans une optique de concrétisation des résultats à atteindre. Quant aux *Maîtres Salaisonniers Bretons*, l'objectif est processuel, se modifiant

afin de satisfaire les buts économiques définis ou exigés par les acteurs de la coopération. L'objectif de départ, uniquement industriel, a évolué vers un objectif conjoint objet industriel renforcé par un objet territoire : le renforcement de la dimension territoriale est clair.

Scénario 3 : Stratégie confédérée MAJ-MIN : Industriel Majeur / Territoire Mineur

Les coopérations sont fondées sur un objectif industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire.

Nous proposons ce terme de « stratégie confédérée » dans un positionnement un peu différent de celui défini par Astley et Fombrun. 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*).

Cinq expériences de coopération relèvent de ce scénario : elles ont en commun de se fonder sur un objet industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire. On peut parler de « territoire contraint » par rapport à la perception que les acteurs d'un SYAL ont de leur territoire de référence : ainsi, le territoire peut être perçu comme contraint du point de vue des activités agricoles, précis pour le *Pôle Horticole de Hyères*, délimité 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.

Les caractéristiques fortes de ce scénario concernent, comme dans les scénarios précédents, les modes de structuration de la coopération d'une part, la place de la variable territoriale d'autre part. Une remarque préliminaire doit être émise : du point de vue de l'une et l'autre de ces caractéristiques, les cinq expériences de ce scénario se divisent en deux groupes.

- En ce qui concerne la logique de construction de la stratégie collective, *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'agro-alimentaire. *Valagro*, *Orylag* et le *Pôle Horticole de Hyères* sont fondés quant à eux sur une logique filière, l'entrée par les activités étant nettement de type valorisation de ressources agricoles.

- Du point de vue de la dimension territoriale, la variable territoire est contrainte, comme définie ci-dessus. On retrouve également le clivage entre les deux groupes : en tant que contrainte institutionnelle pour le groupe « services », contrainte naturelle, matérielle, pour le groupe « agricole ».

On pourrait s'interroger sur la pertinence de regrouper ces cinq expériences sous un seul scénario, dans la mesure où nous faisons apparaître deux formes d'organisations, et deux types de trajectoires. Nous pensons qu'au regard de notre question de recherche, et du cadrage des autres scénarios, cette position apparaît défendable dans une optique de synthèse.

2.2. Les scénarios SYAL : des stratégies proxémiques différenciées.

Notre propos vise à présenter les scénarios SYAL en tant que résultantes du croisement entre formes de proximités. Chacun des trois scénarios mobilise deux de ces formes, par référence aux grilles de lecture construites pour l'analyse des expériences SYAL : la proximité territoriale et la proximité industrielle sont impliquées à des degrés d'intensité variables, et selon des équilibres différents.

Le scénario organique

La dynamique de coopération est fondée non sur un produit ou une filière, mais sur un territoire. La *proximité territoriale* apparaît donc prédominante dans ce scénario.

L'adossement de la dynamique à cette dimension peut suivre deux directions stratégiques. Ainsi les cas du *Club des Entrepreneurs de Grasse* et de la *Filière Sel de Guérande* correspondent à une activation de la ressource territoire : activités des entreprises et image du territoire apparaissent liées à travers le temps. Le bien collectif est déjà construit.

En revanche le *Pôle Senteurs et Saveurs* poursuit une stratégie de révélation du territoire : la stratégie de ce SYAL vise à renforcer l'image du territoire et à la faire valoriser par les entreprises pour leur propre compte en se l'appropriant. Il s'agit donc de construire un bien collectif, l'image de la Haute Provence.

La *proximité industrielle* s'exprime à travers des relations de transversalité : elles peuvent prendre une forme trans-sectorielle (cas de Guérande ou de Grasse), voire trans-filière pour les entreprises du *Pôle Senteurs et Saveurs*.

La stratégie proxémique de ces SYAL apparaît soutenable dans une perspective d'une convergence renforcée entre dimensions territoriale et industrielle de la proximité. Un engagement plus fort des filières et des entreprises contribuera au rééquilibrage entre les deux formes de proximité. On pourrait parler d'un scénario *équilibrant des proximités*.

Le scénario conjugué

La dynamique de coopération est fondée sur un objectif conjoint industriel et territoire ; toutefois, la place de la variable territoire a évolué à travers le temps, dans le sens d'un renforcement de son positionnement stratégique.

La *proximité territoriale* fait apparaître le territoire comme « naturel » : le périmètre de spatialisation et l'image liée aux activités se recouvrent dans le cas d'*Alliance Loire* (vins de Loire) et du *Pôle Filière Halieutique* (Boulogne est le premier port de pêche en France). Pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, la localisation des entreprises fonde l'intitulé même du SYAL à l'origine de la coopération, mais par la suite la superposition entre image du territoire et image de l'activité résulte d'une orientation stratégique choisie par les acteurs du SYAL.

La *proximité industrielle* est de type fonctionnel : ces SYAL relèvent uniquement d'activités agro-alimentaires. Contrairement au scénario précédent, aucune activité trans-filière n'existe. Les relations entre les acteurs prennent une forme intra-filière (*Pôle Filière Halieutique*) et même intra-sectorielle pour les deux autres SYAL relevant de ce scénario.

La dimension industrielle de la proximité constitue l'élément fort de la création de la coopération, prenant des formes bien connues de coopération : groupement d'achats pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, regroupement de coopératives de producteurs pour *Alliance Loire*, partenariat intra-filière pour le *Pôle Filière Halieutique*. A l'origine des SYAL, la proximité industrielle prime donc, car l'objectif recherché vise un renforcement du positionnement concurrentiel. Mais la dynamique de coopération évolue vers une stratégie qui établit un équilibre entre les deux formes de proximité, qui se renforcent mutuellement. Ainsi la marque « Filière Opale » (le port de Boulogne est situé sur la Côte d'Opale) qui vise à structurer la filière –proximité industrielle– fait référence à l'ancrage local –proximité territoriale–. Une démarche similaire est menée par *Alliance Loire*, dans un objectif de positionnement à l'exportation. Enfin, les *Maître Salaisonniers Bretons*, naturellement localisés en région, font de l'ancrage territorial un axe stratégique majeur pour résister à la concurrence des pays récemment entrés dans l'Union Européenne.

Le scénario conjugué représente ainsi un *mix des proximités*.

Le scénario confédéré

Les dynamiques et trajectoires des SYAL de ce scénario sont clairement industrielles, dès la création des coopérations et de manière continue.

La *proximité industrielle* prédomine donc, alors même que les cinq expériences regroupées dans ce scénario présentent des formes différentes de coopération. Le fondement et le fonctionnement de la coopération relèvent d'une proximité industrielle fonctionnelle pour

Mode d'Emploi Nord Vienne et *Atlanpack*, d'une proximité industrielle opérationnelle de type filière, intra-filière dans le cas du *Pôle Horticole d'Hyères* et *Valagro*, trans-filière pour *Orylag*.

La *proximité territoriale* s'inscrit dans une référence à un territoire naturel. Mais contrairement au scénario 2, la variable territoriale ne porte pas la stratégie des SYAL : c'est en ce sens que nous la qualifions de contraignante. En effet, les entreprises acteurs de la coopération sont localisées sur une aire spatiale déterminée, mais non vraiment « situées » au sens fort d'Orléan (1994). Néanmoins, elles ne peuvent émigrer vers d'autres localisations. L'image du territoire et celle des activités ne se recouvrent ni ne se superposent comme dans le scénario précédent.

La dimension spatiale n'en est pas pour autant négligeable : la proximité territoriale constitue une condition nécessaire des coopérations : ainsi l'activité de groupement d'employeurs de *Mode d'Emploi Nord Vienne* exige que l'offre de main d'œuvre s'exerce sur un territoire délimité, dans un objectif d'efficacité. Dans le cas du *Pôle Horticole d'Hyères*, la forte proximité spatiale entre producteurs de fleurs, organisations de mise en marché, organismes techniques, permet l'articulation entre les différents niveaux de la filière, alors même que n'existe, en l'état actuel, aucune structure d'interface.

La prééminence des formes de proximité industrielle sur une proximité territoriale pourtant nécessaire au fonctionnement et à la pérennité des SYAL conduit à parler de scénario *contraint de proximités*.

Le tableau récapitulatif fait apparaître les différents scénarios SYAL comme autant de résultantes du croisement des formes industrielles et territoriales de la proximité. Les actions structurantes porteuses des dynamiques de coopération débouchent sur des formes institutionnelles particulières : les SYAL. Ils constituent des modes de coopération spatialisée innovants, mobilisant à des degrés divers d'intensité les dimensions industrielles et territoriales de la proximité.

Caractéristiques des SYAL	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Caractéristiques industrielles	Trans-sectorielles Trans-filières	Intra-sectorielles Intra-filières	Intra-sectorielles Intra-filières Inter-filières
Caractéristiques territoriales	Territoire acteur	Territoire fonction	Territoire support
Formes de proximité industrielle	Transversalité	Organisationnelle	Fonctionnelle Opérationnelle
Formes de proximité territoriale	Révélée Activée	Naturelle Stratégique	Contrainte Nécessaire
Croisement des proximités	Equilibrant des proximités	Mix de proximités	Contraint de proximités

Les scénarios SYAL au croisement des proximités

Conclusion

Notre propos s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur l'existence d'une particularité des SYAL dans la mobilisation de formes de proximité. Il vise l'objectif de confronter les résultats de la recherche sur les expériences SYAL à une nouvelle proposition.

L'hypothèse fondatrice de la démarche SYAL pose que les systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires présentent des particularités. Les résultats issus de la recherche menée en France à l'intérieur du Gis SYAL sont à considérer à deux niveaux :

- du point de vue de l'approche organisationnelle, l'articulation entre stratégies individuelles des acteurs et stratégie collective menée par le SYAL débouche sur des formes originales de coopération fondées sur des logiques de proximité,
- du point de vue des dynamiques, l'accent est mis sur le fait que le processus de « syalisation » s'élabore à partir de la convergence, et plus loin, de la conjonction entre dimension industrielle et dimension territoriale de la coopération.

La proposition émise dans cette contribution avance l'idée que les SYAL peuvent constituer des lieux de dynamiques de proximité particulières. A l'issue de notre réflexion, deux éléments de conclusion sont à souligner :

- nous avons posé au départ que les particularités proxémiques des SYAL se situaient dans l'articulation entre proximité territoriale et proximité sectorielle. En fait, notre étude porte sur les modes de convergence entre formes territoriale et industrielle (définie au sens large) de la proximité, en élargissant le périmètre des activités des SYAL au-delà du seul secteur agro-alimentaire. Les formes de proximité industrielle apparaissent ainsi plus diverses,
- la recherche SYAL avait conduit à souligner le caractère de plasticité de la variable territoriale : cette caractéristique forte apparaît à la source des modalités de croisement entre proximité territoriale et proximité industrielle. La proposition que nous nous sommes fixée semble ainsi renforcer les résultats de la recherche menée sur la démarche SYAL.

Un affinement de la réflexion pourrait être recherché dans une confrontation plus poussée entre formes de proximité industrielle et formes de proximité territoriale : il serait alors plausible de proposer des dynamiques novatrices fondées sur de nouvelles rencontres entre les dimensions de la proximité.

Bibliographie

- Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.
- Calvet J. (2005), « Les clusters vitivinicoles français à AOC. Une analyse en termes de biens clubs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4, pp. 481-506.
- Cirad-Sar (1996), *Systèmes Agro-alimentaires localisés*, Rapport ATP.
- Courlet C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, Rapport final DATAR.
- Fourcade C. (2006), « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise : tous pour un ou un pour tous ? ». In : C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez, *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, à paraître.
- Fourcade C., J. Muchnik et R. Treillon (2005) : *Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire*, Rapport Gis SYAL au MAAPAR et à la DATAR, Montpellier.

- Giraud-Héraud E., L.G. Soler et H. Tanguy (2002), « Concurrence internationale dans le secteur viticole. Quel avenir au modèle d'AOC ? » *Recherches en Economie et Sociologie Rurales*, INRA-Sciences Sociales, n° 5-6/01
- Gueguen G., E. Pellegrin-Boucher, et O. Torrès (2004), « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration ». In : *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Atelier AIMS, Montpellier.
- Lecoq B. (1995), « Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective ». In : A. Rallet, A. Torre, eds, *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp. 233-252.
- Morvan Y. (2004), *Activités économiques et territoires*, Editions de l'Aube/DATAR, Paris, p. 105.
- Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-déc, 77-90.
- Torre A. (2000), « Economie de proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Eléments d'un programme de recherche, *Revue d'Economie Régionale et urbaine*, n° 3.
- 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'Economie Industrielle*, n° 100, 3^{ème} trimestre, pp. 39-62.
- Zimmermann J.B. (2002), « Grappes d'entreprises et petits mondes » *Revue Economique*, vol. 53, n° 3, pp. 517-524.

Annexe : Les expériences SYAL enquêtées

SYAL	Nombre Entreprises	Localisation	Nature de la coopération
Alliance Loire	7 caves coop 700 product.	Loire <i>de Nantes à Tours</i>	Vins de Loire : Muscadet + Anjou et Saumur + Vins de Touraine
ATLANPACK	80	Charente + Loire Atlantique	Activités d’emballage pour l’agro-alimentaire
Bleu-Blanc-Cœur	135 adhérents (ent.+ organis.)	Pas de localisation Extension nationale	Produits alimentaires incluant des oméga 3 tirés des graines de lin
Cerise Confitée d'APT	Groupement prod. + transfo.	Apt	Production cerises confites d’industrie
Club des Entrepreneurs de Grasse	70	Bassin Grassois	Entreprises de parfums, senteurs, saveurs + entreprises diverses
Filière Sel de Guérande	≈ 270 entreprises concernées	Guérande	Production et conditionnement du sel
Maîtres Salaissonniers Bretons	11 adhérents + 2 associées	Bretagne	Producteurs charcuteries
Mode d’Emploi Nord Vienne	44	Nord Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Groupement d’employeurs en agro-alimentaire
ORIOUS	—	Avignonnais	Plateforme pour agro-alimentaire
ORYLAG	1 coop. 23 élevages	Charente Maritime <i>Poitou-Charentes</i>	Elevage lapins Rex du Poitou pour fourrure Orylag
Pôle Filière Halieutique	93	Boulogne <i>Nord- Pas de Calais</i>	Filière halieutique : de la pêche à la vente au détail du poisson frais
Pôle Horticole Hyères	559 entreprises concernées	Hyères	Filière fleurs : production, mise en marché, technologies, formation...
Pôle Senteurs et Saveurs	70	Pays Haute Provence	Entreprises des filières agro-alimentaires, cosmétiques...
PRIAM	30 entrepris. 6 labos recherche	PACA+Languedoc- Roussillon	Nutrition méditerranéenne
VALAGRO	3 projets	Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Plateforme transfert recherche sur produits agricoles pour production non alimentaire