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

**8ème CIFEPME 25-27 octobre 2006 Fribourg**

***« L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales »***

**Communication parue dans Les Actes du Congrès 2006**

# Petites entreprises agro-alimentaires : des stratégies collectives en réponse à l'internationalisation

*Résumé*

On s'intéresse ici au cas des Systèmes Agro-alimentaires Localisés, les SYAL, c'est à dire des systèmes productifs localisés composés essentiellement de PME et PE, oeuvrant dans les activités agro-alimentaires. Peuvent-ils constituer des coopérations territorialisées originales visant à un positionnement concurrentiel favorable dans un environnement mondialisé ?
Notre propos répond à un double objectif :

- il vise en premier lieu à souligner l'originalité organisationnelle de ces configurations territorialisées de petites entreprises engagées dans des activités agricoles et agro-alimentaires,
- il s'attache simultanément à questionner l'efficacité des stratégies collectives qu'elles mènent pour se positionner dans un environnement spatial élargi.

Notre approche est fondée sur le croisement entre deux ensembles référentiels : d'une part, le domaine des stratégies collectives, d'autre part celui des systèmes productifs localisés.
La problématique se pose en ces termes : *quelles sont les nouvelles formes de stratégies collectives s'établissant entre PME, qui peuvent aider ces entreprises à s'adapter à un environnement globalisé, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable stratégique pour faire face à l'internationalisation ?*
La contribution est organisée en deux temps : en premier lieu, nous préciserons l'apport de la démarche SYAL par référence à l'adossement théorique choisi. Dans un second temps, nous nous appuierons sur les résultats d'une recherche menée récemment en France sur des expériences SYAL pour proposer des scénarios, en tant que formes de stratégies collectives de PME dans un contexte de globalisation.

Les petites entreprises agro-alimentaires peuvent-elles mettre en place des coopérations territorialisées originales, aux fins d'organiser leur positionnement concurrentiel dans un environnement mondialisé ? Cette contribution offre des éléments de réponse à cette question à travers la présentation des stratégies des SYAL, Systèmes Agro-alimentaires Localisés, c'est à dire des systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires.
Notre propos répond à un double objectif :

- il vise en premier lieu à souligner l'originalité organisationnelle de ces configurations territorialisées de petites entreprises engagées dans des activités agricoles et agro-alimentaires,
- il s'attache simultanément à questionner l'efficacité des stratégies collectives qu'elles mènent pour se positionner dans un environnement spatial élargi.

Notre approche est fondée sur le croisement entre deux ensembles référentiels : d'une part, le domaine des stratégies collectives, d'autre part celui des systèmes productifs localisés, qui valorise l'intersection entre économie industrielle et économie spatiale.
La problématique se pose en ces termes : *quelles sont les nouvelles formes de stratégies collectives s'établissant entre PME, qui peuvent aider ces entreprises à s'adapter à un environnement globalisé, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable stratégique pour faire face à l'internationalisation ?*
La contribution est organisée en deux temps : en premier lieu, nous préciserons l'apport de la démarche SYAL par référence à l'adossement théorique choisi ; à la suite, nous présenterons la méthodologie d'une recherche menée récemment en France sur des expériences SYAL[1]. Dans un second temps, nous nous appuierons sur les résultats de cette recherche pour proposer des scénarios SYAL, en tant que formes originales de stratégies collectives de PME dans un contexte de globalisation.

## 1. LES SYAL : DES CONFIGURATIONS TERRITORIALISEES PARTICULIERES

On constate que nombre d'initiatives du monde agricole et agro-alimentaire s'expriment au travers de démarches dans lesquelles collaboration ou coopération, conjuguées à la territorialisation, apparaissent comme des valeurs porteuses d'un déterminisme majeur. On est alors conduit à s'interroger sur l'émergence d'organisations et de dynamiques nouvelles s'exerçant dans les activités agro-alimentaires, et s'inscrivant dans un environnement élargi au cadre mondial.
Pour tenter d'appréhender ces formes originales et nouvelles d'expériences de coopération ancrées territorialement, nous allons situer la démarche SYAL par rapport à un double cadrage théorique : celui des systèmes productifs localisés d'une part, celui des stratégies collectives d'autre part.

### 1.1. Des organisations particulières face à de nouveaux enjeux

#### *1.1.1. SYAL et SPL*

La démarche SYAL s'inscrit dans le cadre plus général de l'approche par les Systèmes Productifs Localisés, SPL. On connaît la densité de la littérature autour de la notion de proximité, qui a pu entraîner une « atomisation du débat » (Lecoq, 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). Nous ne reviendrons pas ici sur ce

[1] Gis SYAL, (2005), *Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire*, rapport au MAAPAR et à la DATAR, Montpellier, décembre.

débat, mais on soulignera 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 une communauté d'intérêts et de propriété,
- une organisation et une dynamique locale : on parle de SPL pour désigner une organisation multi-site 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.

On comprend que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire apparaissent s'inscrire au croisement de ces deux logiques, 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.

Précisons à la suite la spécificité de ce type de coopération dans les activités agro-alimentaires. En effet, 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, telles les 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'essoufflent quelque peu face à un environnement turbulent. En particulier, la considération des AOC comme des clubs est fondée sur une réputation et sur son maintien, qui constituent un bien commun à l'ensemble des producteurs. 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[2] 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 ; d'autre part, à étudier l'intérêt de ces initiatives, et les conditions à remplir afin qu'elles deviennent profitables et pérennes.

[2] Les SYAL ont fait l'objet, dans un premier temps, d'études menées dans les pays dits « du Sud » par des chercheurs du CIRAD notamment (Cirad, 1996).

La référence aux apports de la littérature relative aux SPL apparaît donc pertinente pour apprécier la particularité des organisations territoriales constituées par les SYAL.

#### *1.1.2. SYAL et stratégies collectives*

Le second volet de l'adossement théorique de notre réflexion vise à estimer le caractère innovant des stratégies territorialisées des SYAL : nous mobilisons ici 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 trouve 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, 2005). 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, 2005). On peut aussi faire allusion à un nouveau modèle de coopération, la *co-opétition*, caractérisé par la présence d'un réseau d'acteurs qui coopèrent et se concurrencent à la fois.

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 spatialisées.

### 1.2. Une démarche de recherche émergente pour des configurations particulières.

La méthodologie adoptée pour la recherche de terrain sur les expériences SYAL s'inscrit dans une démarche émergente : la difficulté résidait en effet dans le repérage de configurations originales ancrées territorialement, reliant des PME agro-alimentaires. Trois étapes ont été suivies dans cette perspective.

La première étape visait à établir un ***inventaire de l'existant***, opéré selon trois périodes de temps, et deux niveaux d'espaces. Dans un premier temps, des contacts institutionnels ont été réalisés sous forme d'un « ratissage large », avec l'appui des structures partenaires[3].

Dans un deuxième temps, une enquête contact, ciblée sur deux régions, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Poitou-Charentes, a pris la forme de l'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.

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

[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.

coopérations territorialisées ont été retenues pour investigation dans la seconde phase de l'étude.

| SYAL | Nombre Entreprises | Localisation | Nature de la coopération |
|---|---|---|---|
| Alliance Loire | 7 caves coop<br>700 product. | Loire<br>*de Nantes à Tours* | Vins de Loire : Muscadet + Saumur + Vins de Loire |
| ATLANPACK | 80 | Charente +<br>Loire Atlantique | Activités d'emballage<br>pour l'agro-alimentaire |
| Bleu-Blanc-Cœur | 135 adhérents<br>(ent.+ organis.) | Pas de localisation<br>Extension nationale | Produits alimentaires incluant des omega 3 tirés des graines de lin |
| Cerise Confite d'APT | Groupement prod.<br>+ 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 Salaisonniers Bretons | 11 adhérents<br>+<br>2 associées | Bretagne | Producteurs charcuteries |
| Mode d'Emploi Nord Vienne | 44 | Nord Vienne<br>*Poitou-Charentes* | Groupement d'employeurs en agro-alimentaire |
| ORIUS | _ | Avignonnais | Plateforme pour agro-alimentaire |
| ORYLAG | 1 coop.<br>23 élevages | Charente Maritime<br>*Poitou-Charentes* | Elevage lapins Rex du Poitou<br>pour fourrure Orylag |
| Pôle Filière Halieutique | 93 | Boulogne<br>*Nord- Pas de Calais* | 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.<br>6 labos recherche | PACA+Languedoc-Roussillon | Nutrition méditerranéenne |
| VALAGRO | 3 projets | Vienne<br>*Poitou-Charentes* | Plateforme transfert recherche sur produits agricoles pour production non alimentaire |

**Tableau : les expériences SYAL**

Un second volet a été consacré à 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. Les enquêtes ont été menées auprès de trois groupes d'expériences, dont les deux régions cibles (cf. tableau ci-dessus). Plus particulièrement :
*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,
*dans les autres régions* : Alliance Loire, Bleu-Blanc-Cœur, Filière Sel de Guérande, Maîtres Salaisonniers Bretons, Pôle Halieutique de Boulogne.

La troisième étape a consisté dans la construction de grilles de lecture, permettant l'élaboration d'un cadre de référence fédérateur des expériences SYAL. Une double exploitation des résultats des enquêtes de terrain a pu être réalisée : une première direction réside dans la présentation d'une typologie, qui débouche sur le tracé de trajets organisationnels. Une seconde direction s'inscrit dans la perspective d'une taxonomie des SYAL : elle vise à l'élaboration de scénarios stratégiques synthétiques. Leur construction est fondée sur des grilles de lecture, adaptées de l'approche systémique du management stratégique des petites organisations (Marchesnay, 1998). C'est sur ce second aspect que nous nous appuyons ici, pour présenter les scénarios SYAL, en tant que stratégies d'adaptation des PME agro-alimentaires à une concurrence qui s'exerce de plus en plus au plan international.

## 2. LES SYAL : DES SCENARIOS STRATEGIQUES DE PME FACE A LA CONCURRENCE MONDIALE

Le tracé de scénarios SYAL est réalisé selon une taxonomie centrée sur la place de la variable territoire : la question initiale de recherche met en effet l'accent sur la dimension signifiante du territoire dans l'élaboration de nouvelles formes de coopération. Trois scénarios ont pu être construits à partir de l'analyse des expériences SYAL enquêtées.

Chaque scénario fera l'objet d'une présentation en deux temps : 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 la capacité des SYAL à s'insérer dans une rivalité internationale accrue.

### 2.1. Les scénarios SYAL : des caractéristiques originales

Les trois scénarios sont délimités à partir des convergences dégagées de l'analyse des expériences observées sur le terrain. Un premier ensemble de caractéristiques touche aux formes organisationnelles : ce que nous nommons la *lecture* du scénario. Cette lecture est opérée par référence aux catégories de stratégies collectives telles que définies par Astley et Fombrun (1983) ; nous serons d'ailleurs conduits à amender quelque peu ces référents catégoriels.

L'aspect *praticable* du scénario traité à la suite renvoie à la dynamique des scénarios. Cette qualification est retenue par référence au concept de « concurrence praticable » : nous traçons donc ici des scénarios « qui marchent ». Nous serons amenés à mettre l'accent sur l'originalité des démarches et des conduites, notamment par rapport aux autres actions coopératives bien connues et maîtrisées (tels signes de qualité, coopération « classique »).

#### *2.1.1. Stratégie organique de territoire.*

**Lecture du scénario**

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 de relations transversales. 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 :

- La variable fondatrice de la stratégie collective réside dans l'image du territoire : elle est perçue comme un bien collectif, et constitue un élément fondamental du scénario. Tous les

acteurs industriels[4] (au sens large) tiennent à cet ancrage territorial et s'approprient l'image du territoire. Cette appropriation fonde la stratégie organique.

- Le tissage et la structuration des relations s'opèrent par transversalité. Ces relations transversales déterminent des effets *« d'additivité annexe »* (Gueguen et alii, 2005) : 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 ».

**Un scénario praticable**

Deux dimensions originales de la stratégie apparaissent :

- La stratégie de coopération est 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 agro-alimentaires : 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.
- Une démarche de coopération décalée s'instaure : la *Filière Sel de Guérande* illustre ce cas. On se trouve ici dans une coopération de producteurs saliniers, mais le « métier » sur lequel repose la stratégie collective est en rupture avec le « métier » traditionnel sous-tendant la stratégie individuelle des saliniers. D'ailleurs, la coopération a été fondée par des paludiers dits « modernes », certains producteurs ne se reconnaissant pas dans l'image–marketing de Guérande mise en place dans cette collaboration. La stratégie collective n'est pas (ou pas seulement) fondée ici sur la recherche de débouchés pour le produit, mais sur la valorisation d'un produit par une image. On passe donc d'une démarche–produit à une démarche–marketing, et non à une « simple » démarche commerciale. Il convient toutefois de remarquer que la stratégie marketing qui fonde le SYAL *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 du SYAL

D'autre part, 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 le *Pôle Senteurs et Saveurs*. Elle passe par la mise en œuvre d'un axe recherche dans la stratégie du *Club des Entrepreneurs de Grasse*.

### *2.1.2. Stratégie conjuguée MAJ-MAJ : industriel majeur/territoire majeur.*

**Lecture du scénario**

L'objectif de construction de la coopération est industriel, mais la variable territoriale est également déterminante.

[4] Nous entendons « industriel » au sens large : incluant les entreprises de production (y compris agricoles), de transformation, de services, commerce, logistique.

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 analysées se rangent sous ce scénario : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*. Deux caractéristiques marquent ce scénario.

- 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. 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. Le terme environnement doit être accepté dans un sens large : environnement immédiat : marché, concurrence, mais également environnement élargi aux dimensions technologique, sociétale, mondiale. 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 continuel 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.
- La variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le scénario 1, apparaît déterminante, et ceci 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.

**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*, et d'une coopération verticale de filière pour *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*. Deux innovations comportementales apparaissent, caractéristiques de l'originalité de la coopération.

- La première concerne la stratégie opérationnelle : il s'agit d'opérer un positionnement concurrentiel, car 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 le poisson du *Pôle Filière Halieutique*. Or la recherche d'un positionnement concurrentiel implique de s'appuyer sur son métier, son savoir-faire afin de répondre aux besoins et demandes diversifiés de l'environnement, dégageant ainsi un savoir-satisfaire. Le choix d'afficher et promouvoir une marque – ancrée dans un territoire image du produit : Boulogne, premier port de pêche – pour un produit habituellement « non marqué »,

constitue l'originalité du SYAL *Pôle Filière Halieutique*. 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 simples « pré-requis » dans ce SYAL, et non comme fondatrices de la coopération.
Les *Maîtres Salaisonniers Bretons* partent d'un groupement d'achat, 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, telle communication et information.

- La seconde renvoie à la stratégie générale : l'originalité trouve sa source dans la capacité des SYAL à faire coopérer des acteurs, soit concurrents et donc opposés à toute forme de coopération, soit indifférents, et donc non intéressés par cette même coopération. Cette caractéristique est très 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 de la filière dans le *Pôle Filière Halieutique* constitue une gageure stratégique. Enfin, le fait que les conditions d'entrée dans la coopération *Maîtres Salaisonniers Bretons* soient soumises à des règles restrictives traduit bien l'originalité stratégique d'une telle expérience.

#### *2.1.3. Stratégie fédérée MAJ-MIN : industriel majeur/territoire mineur*

**Lecture du scénario**

Les coopérations sont fondées sur un objectif industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire.
Nous proposons ce terme de « stratégie fédérée » 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, et de s'appuyer sur un territoire contraint, avec une dimension mineure de la variable territoire. Nous utilisons l'expression « 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.

Cette dichotomie est également perceptible lorsque l'on considère les évolutions des métiers et des missions des SYAL dans le temps. Le groupe « agricole » témoigne d'une identité des métiers et des missions au travers des trajectoires (le cas *Orylag* étant un peu particulier). Le groupe « services » s'inscrit dans une perspective d'évolution à la fois des métiers, car il faut acquérir de nouvelles compétences –cas de *Mode d'Emploi Nord Vienne*–, ou pénétrer de nouvelles activités –*Atlanpack*–, et également des missions. La mission évolutive sous-tend un positionnement nouveau : la mission 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*, constituer une interface entre donneurs d'ordre et sous-traitants pour *Atlanpack*. La trajectoire suivie ouvre finalement sur une capacité d'offre globale de servuction, reliant acteurs de la coopération et environnements.

- 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 et de préconisation.

**Un scénario praticable**

Les éléments à retirer de l'estimation de la capacité à « bien fonctionner » de ce type de scénario témoignent de la diversité des configurations SYAL praticables (et pratiquées).

- En premier lieu, il apparaît que des formes très différentes de coopérations, à des degrés divers de territorialisation, fonctionnent selon le même tracé de scénario. Ainsi, un groupement d'employeurs, *Mode d'Emploi Nord Vienne*, des organisations de type interface, *Atlanpack* (emballage), *Valagro*, des organisations « calées » sur une filière –*Pôle Horticole de Hyères*–, ou plusieurs 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 « syalisation ».
- En second lieu, il convient de remarquer que 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, d'élevage pour *Orylag*, et 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 pourrait qualifier d'essaimage processuel pour *Orylag*. La structuration de l'organisation est tout particulièrement remarquable dans cette dernière expérience : les parties prenantes de ce SYAL insistent d'ailleurs bien sur la spécificité des partenariats qui conditionnent à leurs dires, l'échec ou la réussite de l'expérience. En fait, il apparaît bien que, comme nous l'avions déjà remarqué dans le scénario 1, ce sont les démarches de « coopération décalée », par différenciation d'avec le fonctionnement coopératif connu, qui fondent ce que l'on pourrait nommer de « bonnes pratiques », à considérer dans le repérage des SYAL, et l'estimation de leurs performances.

## 2.2. Les scénarios stratégiques SYAL : pour une insertion concurrentielle.

Nous présentons ici chacun des scénarios sous la forme d'une grille de lecture synthétique visant à l'analyse de la stratégie collective, et permettant d'estimer la vision stratégique des SYAL face à l'environnement concurrentiel international.

### *2.2.1. La grille de lecture*

Elle prend appui sur les deux grilles, organisation et stratégie, tracées et utilisées aux fins de structurer les informations recueillies au cours de l'enquête menée sur les expériences SYAL (Fourcade et alii, 2005).

Quatre pôles fondent l'articulation du scénario :

- les objectifs : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération s'est construite, au démarrage du SYAL, en estimant le caractère évolutif ou non, par la suite, de l'objectif initial,
- la dynamique industrielle[5] s'attache à souligner les modes de structuration et de fonctionnement des SYAL. Les modalités de la coopération sont considérées, ainsi que l'aspect dynamique, à travers les actions structurantes menées par les acteurs,
- la dynamique territoriale détermine la place de la variable territoire considérée comme adossement de la construction du SYAL, et en tant qu'élément de sa vision stratégique. L'estimation du poids de cette variable constitue un point essentiel de la question de recherche à l'origine de l'approche SYAL,
- enfin, l'environnement situe le positionnement du SYAL en termes de compétences, par rapport à la concurrence internationale, compte tenu des contraintes qui s'imposent aux activités agro-alimentaires.

Ces quatre pôles sont en interaction : il s'agit d'une approche systémique, sans relation de causalité stricte. Au centre du système se trouve le « mentor », qui recouvre en fait deux entités. La première est constituée par ce que nous nommons le « catalyseur », individualité ou organisme qui a été à l'origine du projet, rapprochant et mobilisant les acteurs du futur SYAL. La seconde entité détient la gouvernance : elle choisit et oriente les modes de conduite et de régulation des coopérations territorialisées.

L'ensemble du système permet la détermination d'un positionnement dans un environnement qui s'élargit, face à une concurrence internationale qui s'intensifie. On peut parler de *vision stratégique internationalisante*. Celle-ci peut se concrétiser sous la forme d'une stratégie d'extériorisation : la dynamique du scénario se traduit par des actions à l'exportation et/ou d'implantation à l'étranger. Mais la vision internationalisante peut s'exprimer par une stratégie de renforcement interne : il s'agit alors de renforcer l'ancrage territorial pour résister aux importateurs et à l'installation de concurrents étrangers sur le territoire et les marchés des acteurs des SYAL.

### *2.2.2. Les grilles d'analyse des scénarios*

**Le scénario organique**

La grille met l'accent sur le poids de la dimension territoriale dans ce scénario. L'objectif territoire vise à valoriser l'image du territoire, en même temps, la place de la variable territoriale est fondatrice de la dynamique.

Caractéristique de la stratégie collective organique, la dynamique industrielle traduit des formes de coopération fondées sur la transversalité des relations, déterminant des effets d'additivité annexe.

[5] Sur la définition du terme « industriel », cf. note 4 bas de page.

Dans ce scénario, les deux dimensions du mentor se recouvrent : tant à l'origine de l'expérience de coopération que dans la détention de la gouvernance, les collectivités territoriales occupent une position dominante.
Si l'environnement n'apparaît pas a priori menaçant, la construction des SYAL s'opère ici en termes stratégiques de pro-activité, et non comme adaptation à une situation risquée.

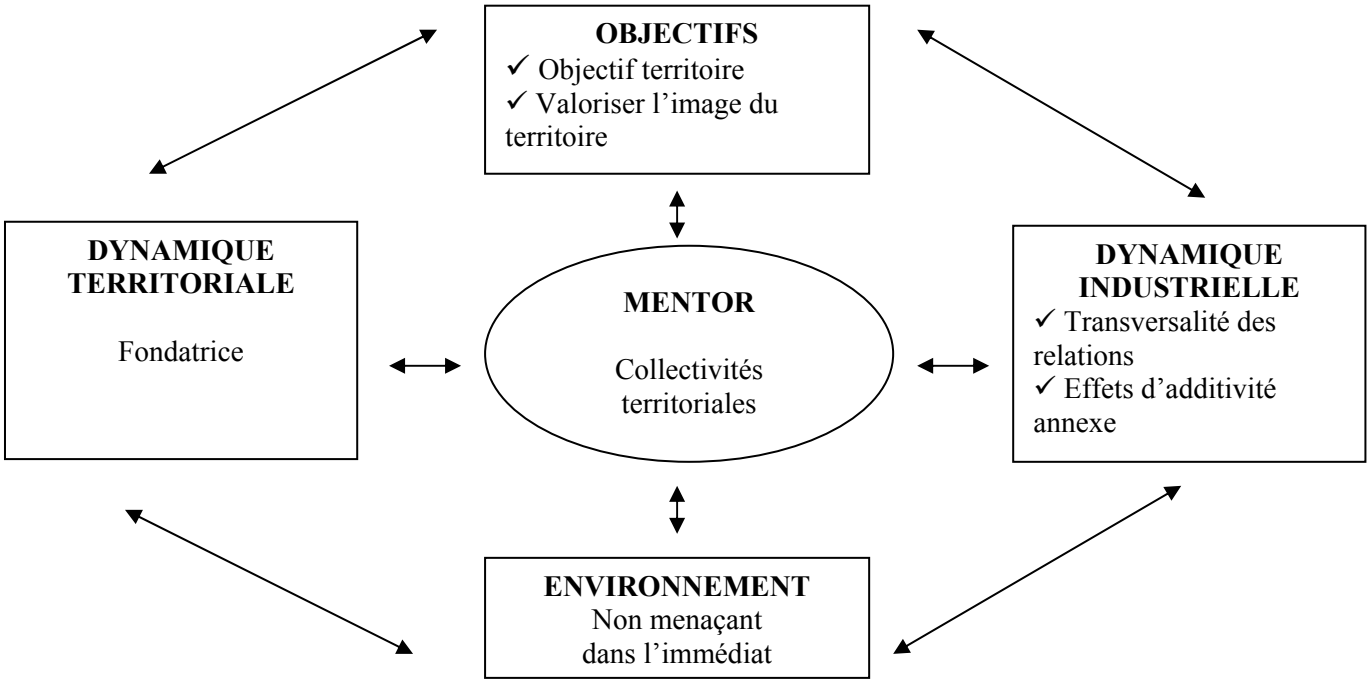


**Schéma 1 : Le scénario organique : positionnement international d'image**.

La vision stratégique internationalisante s'analyse comme la volonté de valoriser le bien collectif, l'image du territoire, dans une optique de différenciation à l'international ; le scénario vise la création *« d'espaces différenciés »* (Morvan, 2004) fondés sur les SYAL. Pour résumer, on peut nommer la stratégie face à l'internationalisation *positionnement international d'image*.

**Le scénario Maj-Maj**
La lecture de la grille fait immédiatement apparaître les points différenciant ce scénario du précédent : tant du point de vue des objectifs que de la dynamique industrielle, la dimension industrie porte la construction des SYAL concernés. Les modes de coopération apparaissent « classiques » : groupement d'achats, groupement de coopératives, articulation filière. Mais la variable territoriale renforce son influence et son impact sur les orientations stratégiques à travers le temps. Elle apparaît déterminante de la dynamique, faisant évoluer l'objectif initial, industriel, vers un objectif conjoint industriel–territorial.
Si l'objectif de ce scénario apparaît processuel, les actions structurantes sont porteuses d'innovation organisationnelle, débouchant sur des formes de coopération évolutives et originales. En ce sens, ce type de scénario apporte des éléments positifs de réponse à la question originelle de la recherche SYAL : *quelles **nouvelles formes de coopération** peuvent aider les entreprises de l'agro-alimentaire à s'adapter à un environnement en mutation ?* Le contexte environnemental de crise, questionnant même la survie des acteurs industriels fournit certainement des éléments explicatifs à l'originalité des actions et des comportements.

Dans cette même optique, le mentor traduit également une évolution : initiée par un petit nombre d'entreprises au départ, la coopération dédie par la suite la gouvernance à une structure d'interface, en charge de la mise en cohérence des dynamiques, et de l'adéquation entre les objectifs et la turbulence de l'environnement.
Dans ce scénario, l'environnement international apparaît plutôt hostile, témoignant en tout cas d'un degré de rivalité élevé.
La vision stratégique s'inscrit dans une optique de positionnement concurrentiel, fondé sur le diptyque industriel-territoire. Pour certains SYAL, ce positionnement s'insère dans une perspective d'extériorisation : il s'agit de renforcer les parts de marché à l'exportation (cas d'*Alliance Loire*). Mais la stratégie peut consister dans d'autres cas à s'appuyer sur le couplage dynamique industrielle/dynamique territoriale pour résister à la concurrence de nouveaux producteurs étrangers : c'est la stratégie des *Maîtres Salaisonniers Bretons* vis-à-vis de la concurrence des pays nouvellement entrés dans l'Union Européenne (particulièrement la Pologne ici).
Pour ce scénario, on peut parler de *positionnement concurrentiel internationalisant*.

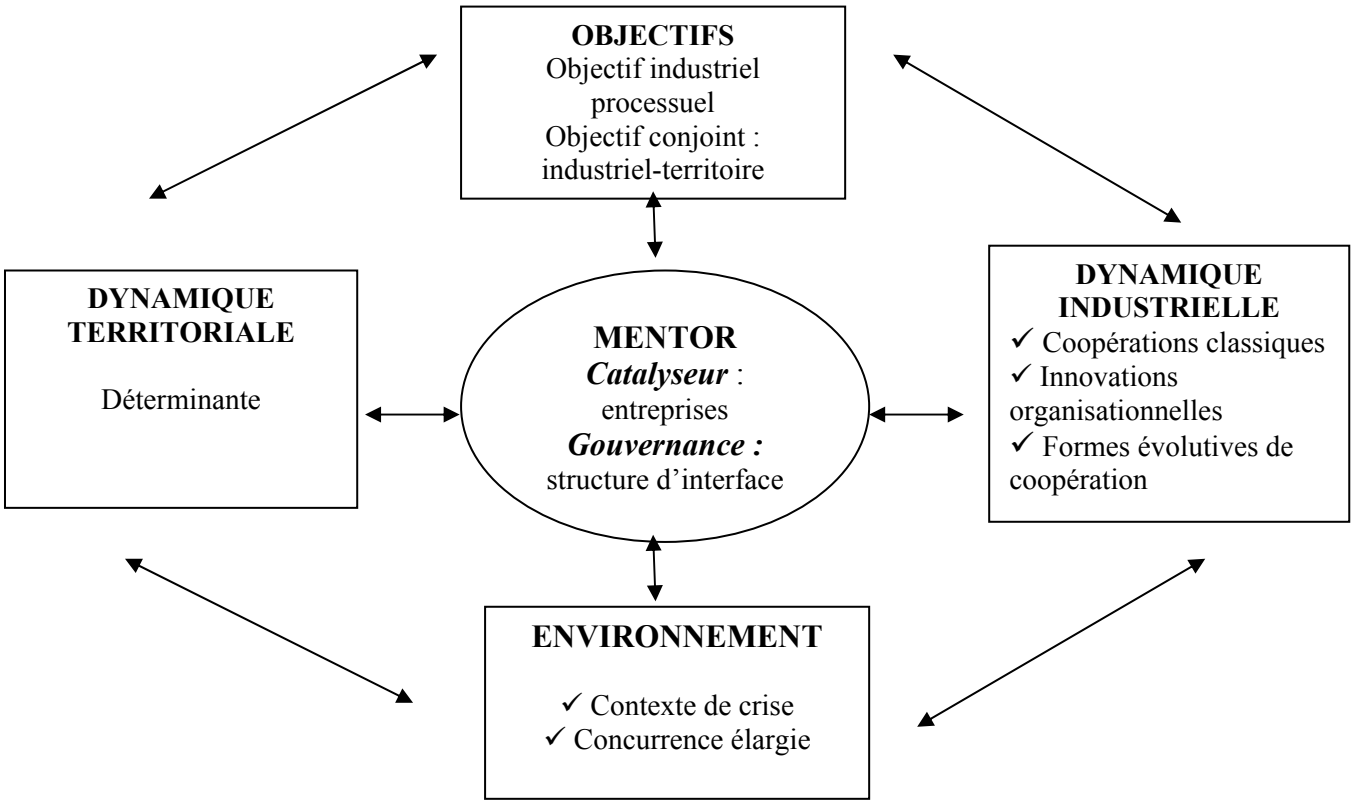


**Schéma 2 : Le scénario maj-maj : positionnement concurrentiel internationalisant**

**Le scénario Maj-Min**
L'objectif est ici clairement industriel, et de manière continuelle. La dynamique territoriale est fondée sur une dimension contraignante, de type essentiel lorsque les activités agricoles exigent la localisation des acteurs productifs sur une aire déterminée ; de type institutionnel, lié au nom et siège d'implantation du SYAL.
La « direction » des SYAL de ce scénario mérite véritablement le nom de mentor. Des dirigeants d'entreprises, mais le plus souvent une seule personnalité, ont permis l'effet catalyse, à l'origine de la construction de la coopération. Même si la gouvernance est par la

suite dévolue à une structure d'interface, la personnalisation de la direction stratégique reste forte. D'où l'expression « interface avec influence » : influence notable des entreprises et du (ou des) entrepreneur(s) fondateur(s).Cet aspect peut constituer un élément explicatif de la faiblesse relative de la dynamique territoriale.
La dynamique industrielle s'inscrit dans un environnement contextuel de crise, porteur de menaces internes : la construction du SYAL est élaborée pour apporter des solutions aux problèmes transversaux à l'ensemble des acteurs concernés. On retrouve ici l'une des conditions de viabilité de stratégie collective posée par Le Roy (2003) : il s'agit de faire face à une incertitude environnementale qu'il n'est pas possible de réduire au niveau de la stratégie de firme individuelle.
Face à ces exigences environnementales, la dynamique industrielle traduit des choix stratégiques d'élargissement, tant des fonctions que des filières.

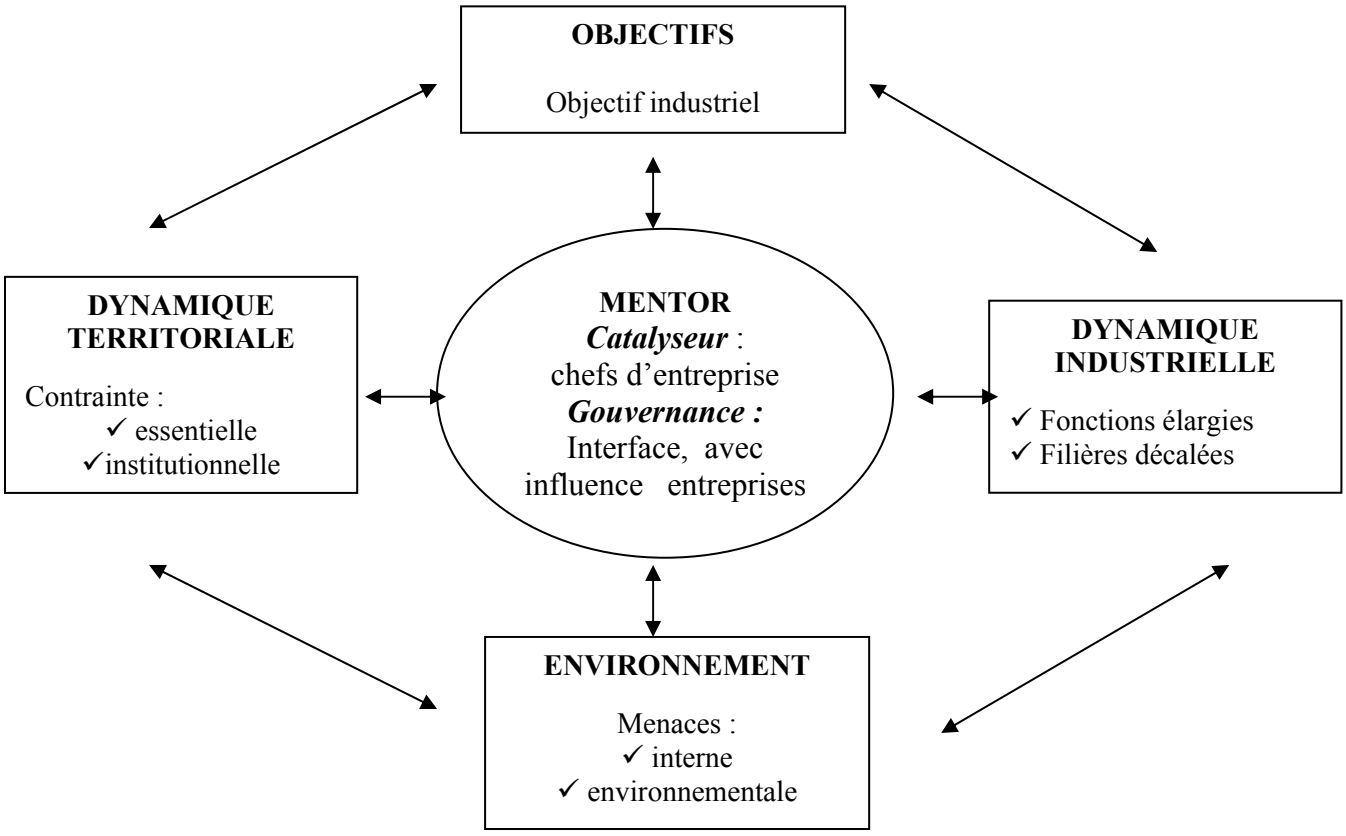


**Schéma 3 : Le scénario maj-min : renforcement concurrentiel internalisé**.

Pour les SYAL de ce troisième scénario il s'agit essentiellement de renforcer les fonctions ou les filières dans le but de résister à la concurrence internationale « importée » : la dynamique industrielle prime ici pour opérer une stratégie que l'on peut qualifier de *renforcement concurrentiel internalisé*.

En **CONCLUSION**, nous souhaitons mettre l'accent sur trois points :

① Les PME et PE des activités agro-alimentaires apparaissent capables de structurer des organisations collectives originales pour résister à la pression concurrentielle internationale. Toutefois, il convient de souligner qu'il n'existe pas de scénario SYAL idéal. On pourrait considérer que le scénario le plus *« syalisant »* serait le scénario 2, stratégie conjuguée Maj-Maj. Mais il convient de garder à l'esprit que :

- des formes très différentes, et originales de coopérations peuvent s'inscrire dans un même type de scénario,
- des formes bien connues de coopérations peuvent produire des types d'organisations coopératives originales, mais qui prennent la forme de « coopération décalée », telle que nous l'avons évoquée.

Au total, la démarche qui viserait à pointer l'un des scénarios comme **la** forme à privilégier du point de vue de la pertinence et de la cohérence, n'apparaît pas soutenable.

② Dans la construction et la conduite des processus de *« syalisation »*, il convient de souligner la plasticité de la dimension territoriale : le degré d'implication et de signification de cette variable apparaît plus ou moins élevé selon les types de scénarios stratégiques. En tout état de cause, l'articulation entre dimension industrielle et dimension territoriale doit être prise en considération pour une approche systémique des stratégies SYAL.

③ Les scénarios stratégiques SYAL permettent de comprendre les choix stratégiques opérés par les acteurs de ces systèmes en réponse à l'internationalisation. L'environnement international est perçu, à un degré plus ou moins élevé, comme porteur de menaces. Lorsque la menace apparaît relativement faible, la démarche stratégique est de type pro-actif, en termes de construction d'image. Dans les situations où le degré de rivalité est plus intense, les scénarios stratégiques SYAL offrent un éventail de positionnements concurrentiels, valorisant la dimension territoriale à des degrés différents : le territoire peut constituer un socle d'appui pour une trajectoire extériorisée, ou représenter l'assise d'un renforcement interne.

En tout état de cause, les SYAL apparaissent comme des modalités organisationnelles originales de réponse à la turbulence de l'environnement.

**Bibliographie**

Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), «Collective strategy : social ecology of organizational environments», *Academy of Management Review*.

Calvet J. (2005), « Les clusters vitivinicoles français à AOC. Une analyse en termes de biens clubs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4.

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-Siences Sociales, n° 5-6/01

Gueguen G., E. Pellegrin-Boucher, et O. Torrès (2005), « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration ». In : S. Yami, F. Le Roy (éds), *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS, Caen.
Le Roy F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de Gestion*, vol. 29, n° 143, mars/avril.
Lecoq B. (1995), « Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective ». In : A. Rallet, A. Torre, éds, *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
Marchesnay M. (1998), « Le management stratégique », In : P.A. Julien (sous la direction de), *Les PME, Bilan et perspectives*, Presses Interuniversitaires, Montréal.
Morvan Y. (2004), *Activités économiques et territoires*, Editions de l'Aube/DATAR, Paris.
Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-dec.
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, 3ème trimestre.
Zimmermann J.B. (2002), « Grappes d'entreprises et petits mondes » *Revue Economique*, vol. 53, n° 3.