

Colette FOURCADE

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

**Séminaire « *Produits de terroir, filière qualité
et développement durable* »**

22 juin 2006

Maison des Sciences de l'Homme de Montpellier

**Très Petites Entreprises et
Systèmes agro-alimentaires de production localisés**

Colette FOURCADE

**Faculté des Sciences Economiques
Site Richter CS 79606
34960 Montpellier Cedex 2
Tél. 04 67 64 53 43
E.mail : Colette.Fourcade@wanadoo.fr**

Très Petites Entreprises et Systèmes agro-alimentaires de production localisés

LES ENJEUX DU SEMINAIRE

Ce séminaire vise à « *dégager de nouveaux chantiers de création de connaissances* ». Dans cette perspective, il convient de poser une double exigence pour la définition d'un objectif ciblé.

Une double exigence

① La première concerne la démarche : ***faire converger les compétences issues de deux ensembles de ressources*** :

- d'une part, l'**ERFI**¹, Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, équipe d'accueil de l'Ecole Doctorale Economie et Gestion de Montpellier, organisée selon quatre groupes de recherche, dont le groupe fondateur : Stratégies Entrepreneuriales et de Petite Taille (ERFI-SEPT). Les apports de ce groupe sont centrés sur la PME, avec une focalisation plus récente sur la petite et très petite dimension des entreprises,
- d'autre part, le **Gis SYAL**², constitué de six institutions, INRA, CIRAD, CNEARC, Agropolis Museum, Université Versailles Saint Quentin, Université Montpellier I, qui ont choisi de mettre en commun des moyens humains et matériels pour développer une recherche finalisée sur les Systèmes Agro-alimentaires Localisés.

② La seconde est relative à l'objet : ***confronter les connaissances*** :

- la problématique ERFI SEPT : elle s'articule autour du management stratégique de la petite et très petite entreprise, selon trois axes de réflexion :
 - ✓ entrepreneuriat,
 - ✓ comportement stratégique au sein des petites entreprises
 - ✓ relation entre territoire et petite entreprise

¹ Fondée par Michel Marchesnay, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, l'ERFI est actuellement dirigée par Frédéric Le Roy, Professeur des Universités en Sciences de Gestion.

² Présidé par Philippe Lacombe, le Gis SYAL est dirigé par José Muchnik.

- les axes thématiques SYAL : la diversité des SYAL est abordée à travers quatre axes principaux

- ✓ les réseaux d'acteurs et d'entreprises locales,
- ✓ les processus locaux de qualification des produits,
- ✓ les savoirs, savoir-faire et la formation des compétences,
- ✓ la patrimonialisation.

Cette double exigence s'inscrit dans la recherche d'un **objectif commun** : la définition d'un ***champ de recherche émergent*** :

Très petites entreprises et Systèmes agro-alimentaires de production localisés

LE CHAMP DE RECHERCHE

QUATRE POINTS SERONT DEVELOPPES DANS CETTE PRESENTATION

LA PROBLEMATIQUE

LA RECHERCHE SYAL

LES PREMIERS APPORTS

UN CADRE D'ANALYSE FEDERATEUR

LES DIRECTIONS DE PRECONISATIONS

LES CONCLUSIONS

1. LA PROBLEMATIQUE

Qu'est-ce qu'un SYAL ?

Les Systèmes Agro-alimentaires Localisés étudient les processus de développement agro-alimentaires :

- ✓ fondés sur la mise en valeur des ressources locales (produits, savoirs et savoir-faire, institutions),
- ✓ impliquant des petites entreprises agro-alimentaires ancrées territorialement,
- ✓ s'appuyant sur la qualité et la diversité des produits agricoles et alimentaires,

✓ répondant à des préoccupations de développement local et aux nouveaux enjeux du monde rural.

Pourquoi les SYAL ?

Pourquoi cet intérêt pour les systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires ?

Un ensemble de configurations SYAL, observées dans les pays dits « du Sud » par des chercheurs du CIRAD notamment, a constitué un premier objet d'étude. Il s'agissait essentiellement de configurations regroupant des micro entreprises agricoles et de première transformation agro-alimentaire. Les SYAL ont ainsi été définis 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)³.

Un élargissement du champ d'étude a été nourri par une recherche menée en France⁴. On constate en effet 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 dynamique nouvelles s'exerçant dans les activités agro-alimentaires, et s'inscrivant dans un environnement en mutation.

2. LA RECHERCHE SYAL

Les 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.

³ Cirad-Sar (1996), *Systèmes Agro-alimentaires localisés*, Rapport ATP.

⁴ 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.

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'essoufflent quelque peu face à un environnement turbulent.

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.

Une question de recherche

La recherche SYAL initiée en France 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 ?* ».

Des référents théoriques

Nous mobilisons ici la littérature à partir de deux ensembles de références :

- le domaine des stratégies collectives, rattaché au management stratégique⁵,

La théorie des stratégies collectives 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.

⁵ Un article fondateur est dû à W.G. Astley et C.J. Fombrun (1983) « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*.

- l'approche des Systèmes Productifs Localisés, située au croisement de l'économie industrielle et de l'économie spatiale.

Le concept de SPL permet de regrouper les différents modes de coordination entre formes variables d'organisations industrielles situées sur un territoire donné.

3. LES PREMIERS APPORTS

3.1. Un cadre d'analyse fédérateur

Un cadre fédérateur est offert sous une double forme :

- une typologie, déterminant quatre types de réseaux,
- la construction de trois scénarios stratégiques⁶.

3.1.1. Une typologie : les réseaux de coopération

Les expériences étudiées sont ordonnées en quatre classes correspondant aux quatre quadrants délimités par l'intersection de deux axes :

- ✓ un axe horizontal qui oppose la dimension « logique de rapprochement (ou addition) d'activités semblables » à « logique d'intégration d'activités complémentaires ».
- ✓ un axe vertical qui oppose la dimension « forte spécificité des actifs du réseau » à « faible spécificité »,

Quatre configurations apparaissent :

① **Réseaux à logique coopérative « compétences »** : logique d'addition/faible spécificité des actifs.

Dans ces réseaux les membres mettent en commun une activité et/ou une compétence pour accéder à un meilleur positionnement concurrentiel. On pourrait qualifier la démarche suivie de type « down→top ». La réunion de moyens doit permettre à chaque participant d'opérer une réingénierie de ses processus de production ou de vente selon un modèle intermédiaire entre entrepreneuriat collectif et entrepreneuriat individuel.

⁶ L'approche typologique bâtit un cadre de référence, à partir du terrain, en accentuant certaines variables par rapport à d'autres.
L'approche taxonomique –celle des scénarios– privilégie la voie empirique.

Deux caractéristiques :

- les participants conservent à des degrés divers leur autonomie et leurs savoir faire spécifiques,
- la pérennité du réseau passe par l'enclenchement d'une trajectoire propre à donner au réseau un actif spécifique, ce que nous appelons « montée en gamme de l'actif du réseau ».

Configuration à pôles : Maîtres Salaisonniers Bretons, Groupement Mode d'Emploi, Atlanpack.

Configurations de type alliance : Alliance Loire.

② Réseaux à logique coopérative « potentiel d'image » : logique d'addition/forte spécificité des actifs.

Dans ce type de réseau, la logique de coopération vise à susciter la création d'un actif nouveau : image produits/compétences, valorisable par les membres pour promouvoir des stratégies de différenciation commerciale. Cet actif a une valeur spécifique attachée au fonctionnement du réseau. Ici, la démarche serait plutôt de type « top→down ».

Deux caractéristiques :

- les participants conservent un niveau élevé d'autonomie et un haut niveau de protection pour leurs savoir faire spécifiques,
- les gains en « potentiel d'image » supposent que la dynamique du réseau soit régulièrement activée : pour ce faire les membres du réseau sont invités à développer des partenariats qui rappellent les formes de coopération identifiées dans les réseaux à logique coopérative «compétences» : d'où la qualification « top→down » de la démarche.

Configuration avec assises territoriales : Pôle Senteurs et Saveurs, Club des Entrepreneurs de Grasse, PRIAM.

Configuration sans assises territoriales : Bleu Blanc Cœur.

③ Réseaux à logique coopérative « création de filière » : logique d'intégration/forte spécificité des actifs

La création d'une filière se justifie en tant qu'elle concrétise la recherche d'un positionnement différencié et ce dernier ne peut être atteint que s'il est porté par la mise en place d'une filière à profil original.

Deux caractéristiques :

- on reste ici dans la problématique « fonctionnement filière » mais il s'agit moins de favoriser les ajustements mutuels que de susciter la création de nouveaux arrangements pour favoriser la valorisation d'une ressource donnée,
- le partenariat va être générateur d'un actif spécifique fort, spécifique au réseau, mais les membres n'ont qu'une possibilité faible de s'approprier cet actif.

Orylag, Filière Sel de Guérande.

④ **Réseaux à logique coopérative « amélioration de filière » :** logique d'intégration/forte spécificité des actifs.

Le fonctionnement en réseau doit permettre une meilleure coordination des activités des membres et, au total, une amélioration des performances d'ensemble (en particulier en termes de coûts).

Deux caractéristiques :

- les participants conservent leur autonomie et leurs savoir faire spécifiques ; la gamme des savoir faire et/ou des ressources mobilisées dans le réseau varient selon la nature du problème à résoudre,
- par nature, la réversibilité dans ce type de réseau est forte, le retrait de certains membres n'en altérant pas la spécificité. Face à cette faiblesse chronique, la recherche d'un actif spécifique constitue une base privilégiée de développement. A défaut, la pérennité du réseau resterait trop problématique.

Pôle Filière Halieutique, Cerise Confite d'Apt.

3.1.2. Une taxonomie : les scénarios stratégiques

① **Stratégie organique de territoire :** des entreprises ou organisations différentes partagent une même ressource et trouvent intérêt à promouvoir cette ressource, ici le territoire.

Trois caractéristiques :

Trois SYAL relèvent de ce scénario : *Pôle Senteurs et Saveurs, Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*.

- l'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario : tous les acteurs industriels tiennent à leur ancrage territorial, et s'approprient l'image du territoire,

- une structuration de relations transversales, à la source des effets « *d'additivité annexe* »⁷. Ces relations transversales existent entre les entreprises du *Club des Entrepreneurs de Grasse*, afin d'établir un socle commun producteur de services de recherche. La transversalité est caractéristique de la construction de relations entre les filières sur le territoire de Forcalquier, pour le *Pôle Senteurs et Saveurs*. Enfin, la transversalité s'exerce entre le cœur de la *Filière Sel de Guérande* et les organismes techniques, de formation, et communication, qui contribuent à construire et renforcer l'image du territoire,
- une très forte influence des collectivités territoriales : elle est déterminante pour *Pôle Senteurs et Saveurs* et *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 »,

② **Stratégie conjuguée MAJ-MAJ** : Industriel Majeur /Territoire Majeur : l'objectif de construction de la coopération est industriel, mais la variable territoriale est déterminante.

Deux caractéristiques :

Trois expériences étudiées se rangent sous ce scénario : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*.

- la variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le scénario 1, apparaît déterminante : condition nécessaire de la cohérence stratégique du SYAL, elle en fonde la vision stratégique. Les trois cas sont donc similaires de ce point de vue : l'implication territoriale constitue une variable stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle,
- l'objectif de construction de la coopération est industriel dans les trois cas ; ces SYAL relèvent totalement et exclusivement de l'agro-alimentaire : aucun aspect de trans-filière n'apparaît.

⁷ Gueguen 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.

③ **Stratégie fédérée MAJ-MIN** : Industriel Majeur /Territoire Mineur : les coopérations sont fondées sur un objectif industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire.

Deux caractéristiques :

- deux groupes apparaissent : *Mode d'Emploi Nord Vienne* et *Atlanpack* sont organisés selon une logique de fonction, emploi pour le premier, emballage pour le second, cette fonction s'exprimant à travers un ensemble de services rendus aux activités de l'agro-alimentaire. *Valagro*, *Orylag* et *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,
- pour l'ensemble des SYAL de ce scénario, la variable territoriale apparaît comme contrainte, mais on retrouve là encore le clivage entre les deux groupes : en tant que contrainte institutionnelle pour le groupe « services », contrainte naturelle, matérielle, pour le groupe « agricole ».

3.2. Les directions de préconisations

✓ La première réfère à la dynamique de construction des SYAL : peut-on envisager un « enchaînement vertueux » de stades à franchir ? Existe-il un « chemin idéal » à suivre ? Et à préconiser ? A quels niveaux une intervention des pouvoirs publics peut-elle s'exercer d'une manière efficace et efficiente ?

✓ La seconde met l'accent sur les différents degrés d'implication de la variable territoire dans la structuration et le développement des SYAL. Selon le type de scénario, et donc la place tenue par la variable territoriale, on comprend que les actions d'appui au développement des SYAL, ainsi que les modalités proposées par les pouvoirs publics, seront de nature très différente.

3.2.1. Les réseaux : un enchaînement vertueux ?

On peut proposer un enchaînement d'étapes « standard », selon six degrés :

réaction de regroupement face à une perturbation

construction d'une structure

autoproduction d'une culture commune

affirmation de compétences

dépassement du projet initial

politique d'innovation

3.2.2. Les scénarios : quelle politique publique ?

Selon le type de scénario, l'implication de la variable territoire est plus ou moins grande tant dans la construction de la coopération, que dans l'orientation stratégique choisie par les SYAL.

Stratégie organique de territoire

Pouvoirs publics : catalyseur

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

Le rôle des pouvoirs publics locaux s'exerce ainsi en **amont** et au début de l'expérience de coopération. Par référence à l'enchaînement des étapes présenté dans la section précédente, l'intervention publique devrait se positionner au niveau « Construction d'une structure ».

Stratégie Maj/Maj

Pouvoirs publics : appui à l'innovation organisationnelle

L'action des pouvoirs publics s'inscrit dans une démarche d'appui, d'aide à la résolution ou au dépassement de problèmes organisationnels. En ce sens, et toujours en se référant au processus en étapes, l'intervention publique se conçoit en **aval** de la coopération, en termes d'appui à la politique d'**innovation organisationnelle**.

Stratégie Maj/Min

Pouvoirs publics : aide au management de la coopération

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

4. LES CONCLUSIONS

Trois propositions conclusives face à la question initiale de recherche :

- de nouvelles utilisations de formes connues de coopération
- une « dénaturation » de la coopération
- une plasticité de la variable territoriale

Deux voies d'approfondissement pour des chantiers communs de « création de connaissances » :

- le rôle des TPE :
 - ✓ dans la structuration d'organisations collectives originales
 - ✓ pour résister à la pression concurrentielle internationale
- le degré de plasticité de la variable territoriale