

Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des SYAL en France

Colette FOURCADE¹

Mots clés : proximité, territoire, coopération, organisation, dynamique, innovation.

L'objet de recherche constitué par les SYAL s'inscrit dans le vaste champ de réflexion qui vise à estimer la complexité des relations entre dimension industrielle et dimension spatiale des systèmes productifs.

L'une des questions notamment proposées par l'approche SYAL peut ainsi s'énoncer : *les activités agro-alimentaires suscitent-elles des dynamiques de proximité innovantes ?*

Les premiers apports de la réflexion SYAL ont fourni des éléments de réponse à cette question à travers l'étude d'expériences observées dans les pays dits « du Sud ». Notre propos s'intéresse ici à des formes de Systèmes Agro-alimentaires Localisés situés en France : nous proposons de considérer les SYAL comme porteurs d'une dynamique innovante, fondée sur la conjonction de deux démarches novatrices. La première concerne la proximité sectorielle : en effet, nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire s'expriment au travers de formes variées – d'ailleurs bien connues – de coopération, exprimant ainsi l'interaction entre les entreprises (groupements de producteurs, SICA,...). La seconde s'appuie sur la proximité spatiale, dans la mesure où l'accès aux ressources agricoles impose souvent un ancrage territorial référent, impliquant la mise en œuvre d'institutions particulières (AOC, IGP).

L'objet de la contribution consiste à repérer et à analyser des formes originales, sinon innovantes, d'expériences de coopération ancrées territorialement, en nous fixant un double objectif : il s'agit d'identifier les formes modernes de coopération territoriale développées par les PME et les petites entreprises (PE) des filières agro-alimentaires, tout en étudiant l'intérêt de ces initiatives et les conditions à remplir pour qu'elles deviennent profitables et pérennes. Autrement dit, les SYAL représentent-ils des formes organisationnelles originales traduisant des dynamiques de proximité à caractère novateur ?

¹ Maître de Conférences -Sciences Economiques HDR - E.R.F.I. Gis SYAL
Université Montpellier I France E.mail : Colette.Fourcade@wanadoo.fr

Dans cette perspective, notre propos s'organise en deux temps. Dans un premier point, nous traitons de la particularité des SYAL en tant que formes originales de coopération sectorielle. La question de la *proximité sectorielle* peut ainsi être évoquée en ces termes : dans quelle mesure les systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires présentent-ils des particularités ?

Aux fins de donner des éléments de réponse à cette interrogation, nous situerons en premier lieu le cadrage théorique de notre réflexion, et présenterons à la suite les grilles de lecture qui visent à structurer les informations issues des enquêtes de terrain.

Le second point de notre contribution vise à estimer la place de la variable territoire dans les expériences SYAL : la dimension de *proximité territoriale* est ici privilégiée. Mais la diversité des formes prises par les SYAL conduit à s'interroger sur les rôles respectifs joués par la proximité sectorielle et par la proximité territoriale. La proposition de trois scénarios stratégiques synthétiques permet d'estimer les modalités de croisement entre ces deux formes de proximité, et tout particulièrement, de souligner l'aspect novateur de certaines coopérations territorialisées dans les activités de l'agro-alimentaire, tant du point de vue de leur structuration que de leur dynamique.

Pour conclure, il conviendra de s'interroger sur la spécificité de l'approche SYAL, et sur sa capacité à offrir des perspectives attrayantes en ouvrant de nouveaux champs de recherche.

1. LES SYAL : DES FORMES DE COOPERATION ORIGINALES FONDEES SUR LA PROXIMITE SECTORIELLE ?

Le monde des activités agricoles et agro-alimentaires a offert dans le passé, et suscite actuellement, nombre 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. Pour tenter d'appréhender ces formes originales et nouvelles d'expériences de coopération ancrées territorialement, notre démarche s'ordonne selon deux niveaux. Il convient en premier lieu de rechercher un cadrage conceptuel adapté, aux fins d'analyse de ces organisations particulières. Dans un second temps, nous présenterons la démarche méthodologique qui a porté la recherche de terrain opérée en France sur des expériences SYAL.

1.1. Des organisations particulières face à de nouveaux enjeux.

La délimitation de notre cadre conceptuel est opérée par le croisement entre deux champs référentiels : d'une part, très logiquement, l'approche par les Systèmes Productifs Localisés, d'autre part, le concept de stratégies collectives, relevant du domaine du management stratégique.

SYAL ET SYSTEMES PRODUCTIFS LOCALISES

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). Pour dépasser ce débat, on peut souligner deux caractéristiques transversales à l'ensemble de ces approches (Fourcade, Muchnik et Treillon, 2005) :

- 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.

Dans les activités agricoles et agro-alimentaires, les initiatives construites sur un croisement de ces deux logiques sont nombreuses, 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. 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, ou les implications des négociations menées dans le cadre de l'OMC.

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 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 l'étude SYAL initiée en France² 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 ?* ».

La référence aux apports de la littérature relative aux SPL apparaît donc pertinente pour apprécier la particularité des organisations territoriales constituées par les SYAL, mais elle mérite d'être enrichie par un élargissement à un autre champ conceptuel, celui des stratégies collectives.

SYAL ET STRATEGIES COLLECTIVES

Le second volet de l'adossement théorique de notre réflexion s'attache 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.

² 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.

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.

Le cadre référentiel de notre réflexion étant ainsi déterminé, nous présentons à la suite la démarche suivie pour l'étude réalisée sur des expériences SYAL.

1.2. Une démarche de recherche émergente pour de nouvelles formes organisationnelles.

La méthodologie retenue peut être qualifiée d'émergente, compte tenu des étapes suivies. Nous l'évoquons brièvement, avant de nous intéresser aux grilles d'analyse tracées pour l'exploitation des données issues du terrain.

1.2.1 Une méthodologie progressive

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 et PE 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 partenaires³.

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 Directions Régionales de l'Agriculture 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.

Un second volet a été consacré aux *enquêtes de terrain*, 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 page suivante). 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 Salaisoniers Bretons, Pôle Halieutique de Boulogne.

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

La troisième étape a consisté dans la construction de *grilles de lecture*, permettant l'élaboration d'un cadre de référence fédérateur des expériences : nous développons à la suite la structuration de ces grilles.

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 Confite 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 Salaisonniers 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

Tableau : les expériences SYAL

1.2.1. Des grilles de lecture synthétiques.

Ces grilles sont présentées dans une optique générale : nous n'intégrons pas ici le détail des 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.

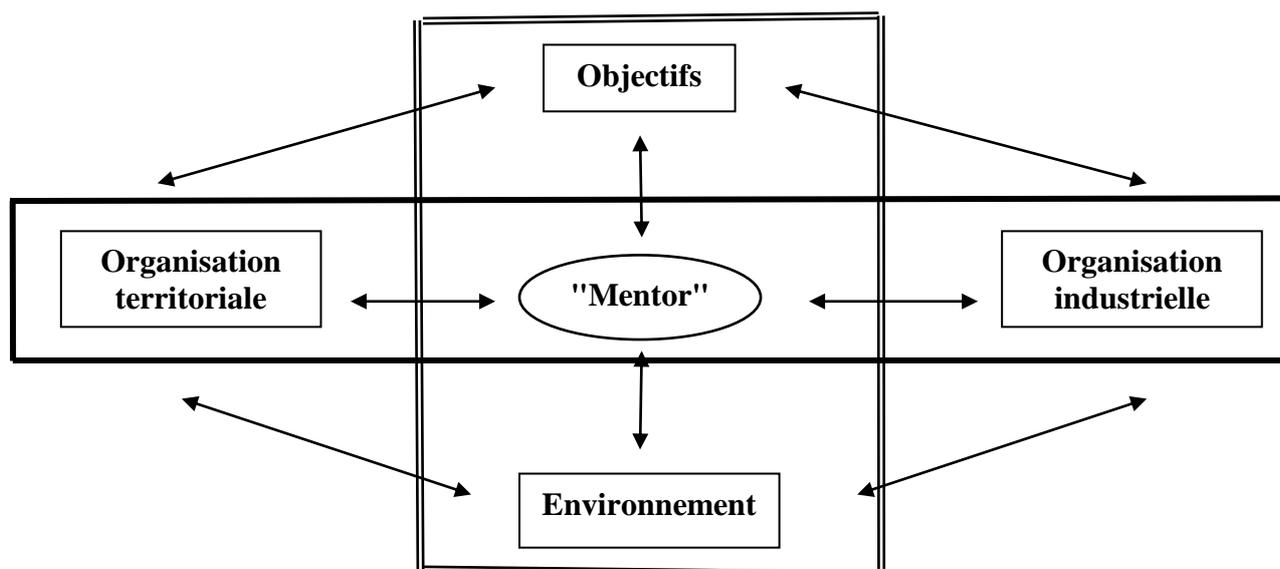
LA GRILLE ORGANISATION

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 :



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

— Espace des rapports

== Espace de référence

Schéma 1 : La grille organisation

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.

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.

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.

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

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.

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.

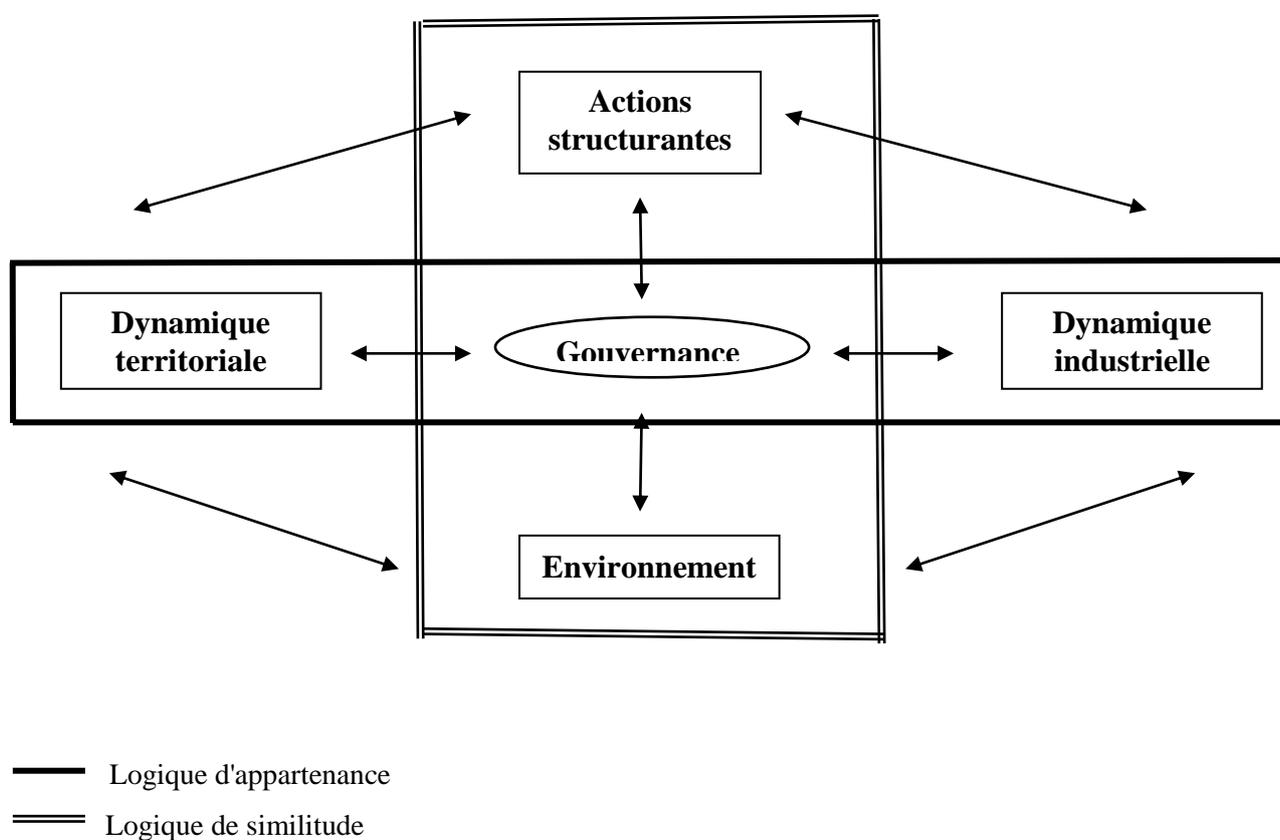


Schéma 2 : La grille stratégique

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 recherchés : 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.

Nous avons ainsi délimité le cadre de notre réflexion : d'une part, d'un point de vue théorique, en soulignant la spécificité des systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires ; d'autre part, d'un point de vue pragmatique, en justifiant la méthodologie adoptée pour l'étude des expériences SYAL ciblées. A partir de ce double éclairage, il nous appartient d'analyser et d'estimer la portée de ces configurations qui témoignent de dynamiques fondées sur la rencontre entre formes de proximité, et à ce titre sont susceptibles de présenter des caractéristiques d'innovation.

2. LES SYAL : DES DYNAMIQUES NOUVELLES ISSUES DU CROISEMENT DES PROXIMITES ?

L'intérêt de la démarche consiste à s'interroger sur l'émergence de dynamiques originales, fondées sur la valorisation de la combinaison entre proximité sectorielle, celle des activités agro-alimentaires, et proximité territoriale. Cette valorisation peut prendre des formes diverses, que nous synthétiserons à travers la présentation de scénarios.

Trois scénarios synthétiques ont pu être dégagés à partir des convergences tirées de l'analyse approfondie des quinze expériences SYAL étudiées par l'enquête de terrain. Chacun des scénarios fait l'objet d'une double présentation ; dans un premier temps, on définit les caractéristiques du scénario qui déterminent l'axe stratégique. Cette définition est opérée par référence à la fois aux variables organisationnelles et stratégiques, telles que situées par les grilles d'analyse présentées antérieurement. Dans un second temps, nous spécifierons chaque scénario par rapport au poids respectif des deux dimensions ici

mobilisées de la proximité : la proximité industrielle, et la proximité territoriale (Fourcade, 2006). Ce second aspect visera à dégager des dynamiques de proximité.

2.1. Le scénario organique

2.1.1 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*.

Trois caractéristiques sont à souligner :

- 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* » (Gueguen et alii, 2004) : 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 ».

2.1.2 Une dynamique équilibrante

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*.

2.2. Le scénario conjugué

2.2.1 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 des 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.

2.2.2 Une dynamique mixte

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 en termes de 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 coordination : 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 *Maîtres 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*.

2.3. Le scénario confédéré

2.3.1 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 (1983). 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.

2.2.3 Une dynamique contrainte

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.⁶

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*.

Les différents scénarios SYAL apparaissent ainsi 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. Ceux-ci s'organisent autour de dynamiques de proximité que l'on peut considérer comme novatrices, dans la mesure où les dimensions industrielles et territoriales de la proximité sont mobilisées selon des degrés d'intensité variables, débouchant ainsi sur des modalités d'équilibrage différenciés.

⁶ Il est à remarquer que, postérieurement à l'enquête de terrain menée pour cette recherche, le *Pôle Horticole d'Hyères* s'est structuré autour d'un SPL « labellisé » DATAR/AIACT

CONCLUSION

Notre question initiale de recherche impliquait la prise en considération simultanée de la double dimension sectorielle et territoriale dans la perspective d'une justification de la spécificité de l'approche SYAL.

La première dimension réfère à la proximité sectorielle : ces « *nouvelles formes de coopération* » s'appuient sur des configurations institutionnelles mettant en œuvre :

- la mobilisation de formes connues sinon « classiques » de coopération dans les secteurs et/ou les filières agro-alimentaires : groupements de producteurs, groupements d'achat, articulation entre stades de filières,

- mais, simultanément, une « dénaturation » de la coopération. Cette dénaturation intervient en termes d'interactions, à travers des relations trans-filières, induisant des situations *d'additivité annexe* ; mais elle concerne également le volet des institutions, dans la mesure où des collectivités territoriales sont à l'origine de formes originales de coopération agro-alimentaires, tenant le rôle de catalyseur dans la construction organisationnelle, détenant même parfois la gouvernance du système.

La seconde dimension concerne la proximité territoriale : « *en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?* ». L'approche par les scénarios stratégiques tend à démontrer la plasticité de la variable territoriale. Le caractère « significatif » de cette variable s'exprime à travers un continuum dont l'une des extrémités pose le territoire comme variable fondatrice de la stratégie SYAL, alors que l'autre extrémité retient un positionnement a-territorial de la stratégie.

La particularité SYAL s'exprime ainsi à la fois par la variété des modalités de mobilisation des proximités, et par la diversité des dynamiques résultant du croisement des proximités.

Au total, nous souhaiterions offrir une remarque conclusive et proposer des perspectives de réflexion.

La remarque issue de cette recherche vise à souligner que, au travers de la variété des innovations tant organisationnelles que stratégiques, aucun « modèle » SYAL n'est à privilégier, ni aucun processus idéal de « syalisation » n'est à rechercher, même si des éléments de « bonnes pratiques » peuvent être dégagés.

Les perspectives de réflexion ouvrent sur une double voie de recherche : la première s'intéresse aux facteurs d'émergence et aux modalités de structuration des SYAL. La

seconde pose la question des conditions de pérennisation et par là même des politiques d'appui à la démarche SYAL. L'ensemble nous offre donc un vaste champ de recherche à explorer.

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.

Courlet C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, Rapport final DATAR.

Fourcade C. (2006), « Les SYAL, au croisement des formes de proximité ? » *Cinquièmes Journées de la proximité*, Bordeaux, 28-30 juin.

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 ». *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, édés, *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.

Orléan A. (1994), "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions". In : R. Boyer, A. Orléan, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

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.