



**HAL**  
open science

# Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique

Maryline Filippi

## ► To cite this version:

Maryline Filippi. Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : Agriculture, environnement, espaces ruraux, 33, INRA, 216 p., 2002, Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 2-7380-1063-6. <hal-02833448>

**HAL Id: hal-02833448**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02833448v1>**

Submitted on 7 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique

Maryline FILIPPI

INRA Sad Sicomor - BP 27 - 31326 Castanet-Tolosan cedex  
Tél. 05 61 28 54 22 – Fax. 05 61 73 20 77 - mfilippi@toulouse.inra.fr

## Résumé

Confronté à une forte pression concurrentielle des marchés, le secteur coopératif agricole français est actuellement en profonde mutation. L'objectif de cet article est, dans la lignée des travaux issus de l'économie de l'innovation et l'économie de la connaissance, de montrer la pertinence d'une analyse des réseaux d'acteurs pour comprendre la nature des changements en cours. Notre méthodologie permet notamment de mettre en évidence les compétences et connaissances impliquées dans le fonctionnement d'une entreprise. Nous avons ainsi analysé les réseaux tissés par les coopératives avec les producteurs, les institutionnels et les partenaires de la recherche. Les premiers résultats d'une enquête exhaustive sur la région Midi-Pyrénées montrent des interdépendances très fortes entre les acteurs coopératifs, ce qui questionne le cadre classique des processus d'innovation favorisés par des mises en réseau de partenaires hétérogènes. En fédérant l'amont de la production, et en investissant l'aval des filières par le biais des démarches de certification et de qualité, les coopératives cherchent à accroître la plus-value de leurs produits. Elles se trouvent en position charnière pour combiner des savoir-faire locaux et des savoirs organisationnels.

**Mots-clés :** coopérative agricole, compétences, producteur, stratégies, réseau.

## Abstract

*Co-operative firms: market power and territorial development. The agricultural co-operative sector is undergoing major evolutions in terms of internal organisation and external strategies. The purpose of our study was to provide an explanation of present changes by analysing the links between changes in the co-operative organisational forms and their strategies regarding the networks they develop. Innovation and knowledge economics and network analysis were used to elaborate a specific methodology that considers interdependencies among actors. Based on preliminary data from a systematic survey of the Midi-Pyrénées co-operatives in 2000, our results highlight the increasing interdependencies among co-operative firms and their specific situation which combines local know how and skills with organisational knowledge.*

**Keywords:** co-operative firms, competencies, producers, strategies, networks

Le secteur de l'agroalimentaire est souvent considéré comme faiblement innovant. Ce point de vue s'appuie sur des schémas qui n'intègrent pas les nouvelles avancées de l'économie de l'innovation en terme d'analyse des apprentissages et des compétences dans la constitution d'avantages compétitifs. Si la capacité d'innovation d'une entreprise dépend de son aptitude à créer des liens de partenariats externes, elle repose également sur sa capacité à combiner plusieurs types de connaissances. C'est dans cette perspective que nous situons notre

réflexion sur les mutations actuelles de la coopération agricole française. L'hyperconcentration de la distribution, la stagnation de la demande alimentaire européenne et l'internationalisation de ces marchés induisent un accroissement de la concurrence et des tensions entre le secteur privé et le secteur coopératif. Les coopératives sont identifiables par leur statut juridique (Lois de 1972 et 1991 principalement), qui est différent de celui des entreprises commerciales et privées comme nous le précisons ultérieurement. Face à la concurrence,

l'esprit coopératif<sup>1</sup> semble se diluer et a du mal à conserver la spécificité initiale de ce type d'entreprises. En prise à de fortes restructurations, le secteur coopératif se réorganise. Mais dans un système où l'innovation et la flexibilité dans l'allocation des facteurs de production apparaissent comme les clés de la compétitivité actuelle (Nilsson & Van Dijk, 1997), on peut s'interroger sur les modalités de ces réorganisations. Les coopératives cherchent de plus en plus à différencier leurs produits par des marques et identifiants de qualité. Ceci pose la question de leurs stratégies dans ce contexte d'accroissement de la concurrence. Le besoin de traçabilité met en évidence les problèmes d'harmonisation entre une coordination horizontale (contraintes environnementales, insertion des coopératives dans un espace avec leur rôle dans les processus de développement local) et une coordination verticale (développement et organisation des filières de produits, cahiers des charges contractualisés). Cette nécessité est d'autant plus impérative que des incertitudes majeures subsistent liées aux crises survenant sur les marchés agricoles et aux effets engendrés par les réglementations nationales et internationales. Une des stratégies possibles est d'opter pour une valorisation des produits locaux incorporant une plus forte valeur ajoutée. Dans ce cadre, il s'agit de transformer la caractéristique juridique d'inscription territoriale de la société coopérative agricole en réelle source d'avantage compétitif reposant sur une différenciation régionale.

L'objectif de ce papier est de présenter une analyse des réseaux d'acteurs appliquée aux recompositions organisationnelles en cours dans la coopération agricole. Il s'agit de discuter les fondements théoriques et méthodologiques d'une enquête appliquée à ce secteur en Midi-Pyrénées. Inscrite dans l'économie de l'innovation et de la connaissance, cette recherche conduit à mettre en évidence l'importance des interdépendances entre entreprises coopératives dans leurs

stratégies d'innovation et de croissance externe.

Nous présenterons le contexte et les enjeux auxquels est confronté le secteur de la coopération agricole, puis nous proposerons l'approche théorique et méthodologique de l'enquête appliquée que nous avons réalisée auprès des coopératives de Midi-Pyrénées avant d'en présenter les premiers résultats.

## 1. Le secteur coopératif en France : transformations et enjeux

La diversité de la forme organisationnelle coopérative est grande puisque le terme de « société coopérative agricole » peut s'appliquer indépendamment de la taille de la structure pour désigner aussi bien des groupes comme la Cana que des petites structures de type CUMA<sup>2</sup>, quel que soit le secteur d'activité concerné (élevage, fruits et légumes, alimentation pour les animaux...), et quelle que soit la place occupée dans la filière des produits agricoles (coopérative de commercialisation, coopérative de transformation, coopérative polyvalente) selon la typologie établie par Audroing (1995). C'est pourquoi, il est utile de rappeler les éléments juridiques qui fondent l'identité des sociétés coopératives et les distinguent des deux autres formes d'entreprises (privées et commerciales).

Les coopératives ont juridiquement les caractéristiques suivantes : (1) double qualité de l'associé (client ou fournisseur, et associé) ; (2) engagement d'activité des membres associés par contrat ; (3) société à capital variable souscrit proportionnellement aux engagements d'activités ; (4) vote selon le principe d'1 homme 1 voix ; (5) circonscription territoriale statutairement fixée en fonction de la localisation de ses membres-adhérents.

Le secteur de la coopération agricole a vécu différentes périodes qui font état des stratégies mises en œuvre pour développer

<sup>1</sup> Par esprit coopératif, on entend la volonté, prévalant à la création des coopératives, d'assurer une activité économique dans une perspective de partage des revenus et d'équité sociale.

<sup>2</sup> CUMA : coopérative d'utilisation du matériel agricole généralement définie par une inscription géographique limitée à la commune, voire au canton.

son activité. Ainsi, un nécessaire rappel sur les évolutions de l'organisation des producteurs est utile pour comprendre les transformations obtenues. Nicolas (1992, 1993), en retraçant l'évolution du secteur coopératif, effectue un parallèle entre le cadre législatif propre aux sociétés coopératives et l'évolution du monde socio-économique agricole. Cela lui permet de faire apparaître trois périodes clés : la crise agricole de 1880-1910, celle de 1950-1960 et celle des années 1980. Ces phases ont donné lieu à la mise en place d'un cadre juridique ayant pour objectif, en desserrant les contraintes statutaires, d'aider au développement économique et social des coopératives. Sans revenir sur l'historique de ces trois périodes, retenons la constante tension entre la vocation sociale des coopératives et la vocation économique qui s'est peu à peu affirmée et a induit de profondes mutations, tant dans les relations entre associés/adhérents que dans la perception même du rôle de la coopérative en tant que structure organisationnelle.

Lors des quarante dernières années, l'expansion du secteur coopératif a été rythmée par trois législations majeures et un événement structurel touchant le monde agricole dans son ensemble (CFCA, 1999) :

- les lois d'orientations agricoles de 1960 et 1962 sur l'organisation économique des producteurs ;
- la politique agricole commune de la communauté européenne ;
- la loi de 1972 sur le statut de la coopération agricole ;
- les lois de 1991 et 1992 qui organisent les modalités de filialisation et le renforcement des fonds propres des coopératives.

### **1.1. Une évolution difficile qui débouche sur les lois de 1991 et 1992**

La loi du 8 Août 1962 donne bénéfice de l'appellation « Groupement de producteurs » (article 24), au même titre que les coopératives, les unions et les SICA, à toutes associations de type loi 1901 et syndicats qui

définissent et adoptent des règles collectives de production et de mise en marché. L'objectif des pouvoirs publics et des organismes professionnels est de faciliter l'organisation des producteurs par l'établissement de règles de fonctionnement, d'engagements, de disciplines collectives acceptées par les adhérents afin de clarifier la gestion des marchés, structurer les filières et tendre vers plus de compétitivité.

Elle prévoit ainsi le bénéfice de priorités et d'avantages particuliers dans l'attribution de l'aide que l'Etat pourra apporter pour l'organisation de la production. Cette loi a pour objectif de généraliser l'aide à la constitution de secteurs, de filières et de marchés sans toutefois donner obligation de renforcer la capacité commerciale, d'atteindre des seuils économiques. Les secteurs comme la viande, le vin, les fruits et légumes, à la différence des grandes cultures déjà organisées, ont bénéficié de cette législation en devenant « *des interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics pour l'application des politiques de filières...* » (CFCA, 1998, p.6).

Dans les faits, cette législation n'a pas totalement atteint son objectif puisque le taux d'organisation reste souvent trop faible pour jouer un rôle significatif dans l'organisation globale du marché.

En 1972, l'objectif est de conserver les avantages fiscaux et financiers détenus jusqu'alors par les coopératives, tout en assouplissant les contraintes pour celles adoptant des formes commerciales (Nicolas, 1993). Dans l'esprit de la politique exportatrice soutenue par G. Pompidou et réaffirmée par V. Giscard d'Estaing<sup>3</sup>, il s'agit de sauvegarder un nombre suffisant d'exploitations dans un but d'assurer politiquement ce choix et de préserver une occupation suffisante du territoire. La conséquence de cette orientation est la survivance d'exploitations peu compétitives, alors que, dans le même temps, des groupes coopératifs importants vont apparaître.

Il faut noter la transformation de la coopérative dans ses relations avec ses

---

<sup>3</sup> A ce sujet voir chapitres 2 et 3 de la 5<sup>e</sup> Partie de l'ouvrage de P. Coulomb (1990). *Les agriculteurs et la politique*, FNSP, Paris.

adhérents. La coopérative constituait une « continuation de l'exploitation », en ce sens qu'elle avait pour rôle la mise en commun des apports de chacun sur les marchés de matières premières en quantité suffisante. Or dès les années 60, son rôle s'intensifie car elle propose en plus aide et service : comme par exemple l'aide à la commercialisation, l'action de contre-pouvoir sur le marché agricole et l'organisation dans les filières de production. C'est alors l'accroissement des quantités collectées qui permet aux coopératives de s'imposer en tant qu'interlocutrices dans les opérations de commercialisation et d'approvisionnement. Dès lors, leurs relations avec les adhérents mutent et l'engagement de ces derniers est à reconsidérer. La coopérative, émanation de leurs volontés, se transforme en outil définissant les conditions de production et les innovations nécessaires que doivent adopter les producteurs pour satisfaire aux conditions de marché. Elle peut apparaître alors comme structure d'ingérence et de contraintes pour ses adhérents.

Cependant cette mutation s'est révélée insuffisante face aux pressions exercées par la mise en place du marché européen et le développement croissant des parts de marché des firmes multinationales de l'agro-alimentaire. Cette situation a conduit à une perte d'influence significative du secteur coopératif sur l'amont des filières et dans la transformation des produits destinés à l'aval.

De ce fait, les pouvoirs publics ont cherché, à travers la législation de 1991 et 1992, à doter les coopératives d'un cadre juridique plus adéquat. Ce dernier vise notamment à leur permettre de développer des filiales, l'idée étant de contourner les contraintes juridiques statutaires des coopératives (notamment la caractéristique pré-citée<sup>4</sup>) pour les aider à développer des activités de transformation et de commercialisation. Ces lois n'organisent pas seulement les modalités de filialisation mais visent aussi au renforcement des fonds propres des coopératives (Nicolas, 1992, 1993). La loi de 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives, en rendant les

conditions de rémunération plus attractives et en assouplissant la sortie du statut coopératif, favorise l'ouverture du capital social à des associés extérieurs.

Le secteur coopératif au début des années 1990 cherche à renforcer sa spécificité de proximité envers les producteurs. Il affiche une volonté d'aide au développement régional au travers d'une politique de valorisation des produits locaux.

## **1.2. La situation actuelle : fruit des effets des lois et des nouveaux enjeux**

En 1998, la CFCA<sup>5</sup> dénombrait 954 regroupements ou organisations de producteurs, dont 80 % sous forme coopérative, répartis différemment selon les secteurs d'activité. Selon le Ministère de l'Agriculture, le secteur coopératif dans l'économie agricole et alimentaire (chiffres en 1997) compte 3 800 entreprises industrielles et commerciales (coopératives, unions et SICA) et 13 000 coopératives de services. Son chiffre d'affaire global est d'environ 420 milliards de francs (y compris celui des filiales). Le nombre de salariés permanents est de 120 000. Sur les 1 200 000 exploitations agricoles recensées en France, 680 000 d'entre elles assurent 80 % des livraisons de produits dont 9 sur 10 sont adhérentes à une coopérative. Ces quelques chiffres donnent une idée du poids du secteur coopératif. Pour les 7 secteurs qui représentent 94 % des activités industrielles des coopératives (abatage du bétail, produits laitiers, aliments pour animaux, conserveries, sucreries, vinification, distillation), la part de marché des entreprises coopératives s'élève globalement à 30 %.

Par le jeu de contrôle de filiales, la CFCA estime que les agriculteurs, à travers les structures coopératives et leurs filiales, contrôlent la moitié des industries de transformation de leurs productions. On remarquera la concentration du secteur coopératif puisque les 2/3 du chiffre d'affaire de la coopération agricole sont

<sup>4</sup> société à capital variable souscrit proportionnellement aux engagements d'activités.

<sup>5</sup> Confédération Française de la Coopération Agricole qui est depuis 1966 l'organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole.

réalisés par moins de 10 % des entreprises. Les sociétés coopératives se fixent comme principes d'action : la performance économique, la solidarité de l'amont à l'aval, la contribution au développement régional ainsi que le maintien et le développement du pouvoir économique des agriculteurs (CFCA, 1999).

L'effet des lois s'est traduit succinctement par un processus de concentration de la production et de la collecte, tout en maintenant une diversité de l'offre de produits sur les marchés alimentaires. À la suite de la période de croissance des unités de production, les coopératives ont développé une stratégie de concentration, via les filiales et les fusions, visant à obtenir une taille critique suffisante pour évoluer sur les marchés nationaux et internationaux (Guillouzo *et al.*, 1999). Le développement de marques nationales est une illustration de cette politique basée sur la standardisation des produits de l'agroalimentaire. L'historique de la société Sodiaal, coopérative laitière en collecte et transformation, illustre ce processus de concentration et d'internationalisation (avec renforcement de la politique de marques). Cinq dates marquent en effet le développement de Sodiaal. En 1964, 6 coopératives laitières régionales créent une structure commune Sodima pour vendre les produits au niveau national. En 1965, elles décident l'abandon des marques régionales et créent une marque nationale commune : Yoplait. L'année 1969 représente un tournant dans la stratégie de Sodima puisqu'elle contractualise avec une société étrangère (franchise Yoplait). Au court de l'année 1970, Sodima crée Candia, première marque nationale de lait. En 1990, Sodima devient Sodiaal avec une diversification des produits transformés via trois marques nationales : Yoplait (produits laitiers), Candia (lait) et Riche Monts (produits fromagers). Nous aurions pu citer les cas de Unicopa, Alliance Agro-Alimentaire... qui suivent des évolutions similaires au cours des mêmes périodes (Audroing, 1995 ; Galliano, 1995).

Ces évolutions s'opèrent alors que, pour les entreprises industrielles, la pression concurrentielle des marchés se traduit par une nécessité accrue d'adaptation et d'innovation (NIS Project 1998 ; DISKO, 1998). Le

besoin d'innovations organisationnelles et techniques traduisibles par un accroissement des innovations de produits poussent alors les firmes à créer des réseaux dotés de fortes capacités d'apprentissage (Lundvall & Barras, 1998 ; Lundvall & Nielsen, 1999). Du fait des changements dans les sources de la création et du maintien des avantages compétitifs, le développement des compétences est au cœur des enjeux actuels.

Les entreprises de l'agro-alimentaire, y compris les coopératives, sont confrontées à cette pression et doivent mettre en œuvre des stratégies de réorganisations internes et externes. L'intégration des effets de la concurrence n'inclut plus seulement le prix mais aussi les performances en terme de qualité, de sécurité alimentaire, de respect de l'environnement et du lien au territoire. Ce dernier est une caractéristique de la spécificité des coopératives. La concentration de la distribution a des effets sur l'amont des filières, où, du fait de leur engagement, les coopératives occupent une position stratégique. Les capacités de négociation avec la distribution sont considérées comme un passage obligé des mises en marché. Les coopératives sont alors soumises à des modifications organisationnelles sous l'influence de l'organisation des filières de production et du développement de cahiers des charges précis qu'elles doivent répercuter vers leurs adhérents. En fédérant l'amont, l'avantage des coopératives est de normaliser une offre et donc d'offrir une réponse unifiée à l'aval, notamment à la grande distribution. Ce positionnement conduit aussi à un déplacement du niveau pertinent d'action, le lien essentiel n'est plus tant celui entre le distributeur et l'industriel, mais celui entre le distributeur et l'amont de la filière. La recherche d'une taille critique reste donc un impératif. Elle explique les mouvements de concentration du secteur. Il s'agit dès lors d'analyser les fusions, non seulement du point de vue de l'aspect financier, mais aussi de l'aspect stratégique. Mais ces regroupements possèdent un risque majeur : celui d'une « distanciation » du lien coopérative-adhérents. Associée à ces concentrations, l'amplification de la concurrence permet d'expliquer le phénomène de la dilution de « l'esprit coopératif »

au profit de l'esprit entrepreneurial classique. Sous l'accroissement de la compétitivité, la règle de rémunération des apporteurs coopérateurs s'oppose souvent la politique de réduction des coûts. L'effort a ainsi été porté sur la réduction des marges, du fait de la concurrence des prix, au détriment des adhérents. Cette pression a également influencé l'organisation interne de la coopérative, obligée de développer une politique de croissance patrimoniale externe par des fusions et des acquisitions avec le secteur privé.

Répondre à cette exigence implique de la part des sociétés coopératives une forte capacité d'innovation et d'information pour faire face à la complexification de leur environnement.

## **2. Conceptualisation des changements organisationnels au sein des sociétés coopératives agricoles**

Quelles stratégies les coopératives mettent-elles en œuvre pour répondre aux fortes contraintes actuelles de compétitivité et de sécurité alimentaire ? Comment peuvent-elles être compétitives, tout en restant acteur du développement territorial ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons cherché à mettre en évidence les compétences et leurs articulations impliquées dans les nouvelles sources de compétitivité. Dans la lignée des travaux issus de l'économie de l'innovation et l'économie de la connaissance, nous avons opté pour une analyse en terme de réseaux d'acteurs. Notre approche méthodologique consiste donc à appréhender les formes de coordination au travers des compétences et connaissances mises en œuvre dans ces échanges. Les coopératives sont considérées comme articulant un réseau interne constitué par leurs adhérents et un réseau externe avec leurs partenaires. Nous aborderons les fondements conceptuels de notre approche (2.1.) puis la distinction

analytique entre réseau interne et réseau externe (2.2.).

### **2.1. Approche résiliable de la société coopérative**

Assimiler une coopérative à un réseau d'acteurs trouve sa justification dans la définition même du réseau. On retiendra la définition générique proposée par G. Umbhauer (1998) : une série de relations qui construit l'interaction entre les agents ainsi qu'un ensemble d'agents qui adoptent un comportement similaire en vue d'un objectif économique. Il faut alors considérer la notion d'acteur non plus en référence à un individu mais comme un acteur « imbriqué » dans ses partenariats (*a set of actors*). L'imbrication exprime le fait que pour comprendre la stratégie de chaque acteur, il faut saisir celui-ci dans ses relations externes qui conduisent à développer un comportement commun propre au réseau de relations. Cela rejoint la notion de différenciation de compétence et de connaissance partagée de E. Zuscovitch (1998). Par exemple, on cherche à tester en quoi l'appartenance à une coopérative influence la stratégie individuelle de ses adhérents et comment ces derniers agissent sur le comportement collectif de l'organisation. Si, intuitivement, on admet que les agents, en adhérant ou en constituant une coopérative, agissent sur son organisation, l'action de la coopérative considérée comme une organisation collective conduit généralement à négliger l'observation du comportement individuel des adhérents.

L'analyse de réseau mobilisée ici trouve sa source dans deux types de références : les travaux sur les réseaux sociaux développés en France par A. Degenne et M. Forse (1994) et M. Grossetti (1999), et ceux sur les réseaux inter-entreprises développés à travers l'analyse des liens financiers (Morin) et par l'école suédoise de H. Hakansson (1989) dont l'originalité est d'associer à l'analyse des interactions, le tryptique activités - ressources - acteurs. Si l'analyse des réseaux inter-personnels est d'origine sociologique, car elle met en exergue l'influence des relations informelles sur les relations formelles, elle conduit l'économiste à

réfléchir et à repositionner les questions de coordination des acteurs. Il s'agit de regarder les relations directes entre des agents pris individuellement comme acteurs autonomes (producteurs ou entreprises) et de centrer l'analyse sur les structures de liens et sur la manière dont ils les utilisent. Ce choix s'inscrit dans la logique d'analyse des évolutions concomitantes des acteurs et de leur environnement (Cohendet *et al.*, 1998 ; Hatchuel, 1999 ; Kirman, 1999). Selon D. Foray et B. Lundvall (1996), la capacité des entreprises à s'insérer dans l'environnement, et donc de développer des innovations, se traduit par une mise en réseau entre des acteurs appartenant à des sphères d'activités interdépendantes (recherche, production, distribution). Cette exigence implique un nécessaire effort pour le développement de partenariats et les mises en réseaux avec intégration d'acteurs hétérogènes *i.e.* des laboratoires de recherche, des institutionnels (nationaux ou régionaux), des organismes professionnels et des consommateurs incluant la grande distribution. Dès lors que les interdépendances sont considérées au cœur du fonctionnement des systèmes productifs, il apparaît important de réfléchir à la nature et aux caractéristiques des procédures de coopérations entre les acteurs. Si différents travaux ont été menés dans le secteur industriel, aucune étude n'a pour l'instant testé ce fait stylisé au niveau du secteur agro-alimentaire. Nous proposons donc d'en étudier les modalités en privilégiant l'étude du secteur de la coopération agricole.

La spécificité de la coopérative comme objet d'étude, est, selon nous, d'articuler deux réseaux de nature différente : un réseau constitué avec ses adhérents et un réseau tissé avec des partenaires hétérogènes (concurrents, fournisseurs, clients, laboratoires de recherches, organisations professionnelles...). Les deux forment une imbrication dans la mesure où, en fédérant l'amont, la coopérative est le vecteur de liaison avec l'aval dont elle fait remonter les contraintes auprès des producteurs. Ces contraintes se concrétisent de plus en plus par le biais, par exemple, de cahiers des charges définis par la grande distribution ou les organismes publics (dans le cas des questions de sécurité alimentaire). Pour

rester compétitives, les coopératives sont donc confrontées à la coordination de ces 2 types : elles doivent engager des procédures lourdes (cf. démarches qualité) incluant nécessairement une implication de leurs adhérents comme le montre la mise en œuvre des procédures Agriconfiance<sup>6</sup>. Le repérage des liens entre l'aval et l'amont est mis en évidence par l'analyse résiliaire qui trace une frontière virtuelle entre le *réseau interne* à la coopérative (*i.e.* entre la structure et ses adhérents) et le *réseau externe* à la coopérative (*i.e.* entre la structure et ses partenaires). Pour autant, se pose également la question de l'organisation de la structure coopérative dans sa politique de filialisation.

Comprendre les modalités de mise en œuvre des stratégies des acteurs nécessite de les appréhender dans leurs interrelations et dans les opérations concrètes qu'ils mènent. Nous avons choisi de mener l'analyse (i) à travers les opérations au niveau de l'entreprise (innovation de produit, démarches de qualité et Technologies de l'Information et de Communication), (ii) à travers les liens financiers entre entreprises (filiales, groupe, unions...) et (iii) au niveau des partenaires déclarés par l'entreprise. Analyser la complétude des liens entre les acteurs donne une image de l'insertion des coopératives dans l'environnement économique. Le recours au réseau permet de montrer que la définition de leur environnement respectif ne se limite pas à son ancrage administratif mais est lié aux mutations de son périmètre d'action. De cette façon, il est possible de caractériser la dynamique d'évolution et le positionnement stratégique. Dans notre enquête, nous avons donc combiné trois types de stratégies : celles liées à l'innovation, celles liées aux démarches qualité et celles initiées par les regroupements de structures.

Allier stratégie de croissance externe et stratégies d'innovation et de qualité repose sur l'hypothèse de recherche suivante : les regroupements de structures n'ont pas pour seule explication la recherche d'une taille critique dans la négociation avec l'aval et la grande distribution en particulier. Elles révèlent aussi des stratégies visant la

<sup>6</sup> Agriconfiance est une certification d'entreprise coopérative.

recherche de nouvelles compétences. Le lien entre les trois types de stratégies repose également la prise en compte de l'obligation juridique d'ancrage territorial des coopératives et de sa traduction en terme de changements organisationnels. Nous abordons ainsi les politiques de fusion comme un élément de la stratégie globale des organisations qui vise à un maintien et à un développement de leurs activités.

## **2.2. La coopérative, une organisation en réseau et un réseau d'organisations ?**

### **Réseau interne : la coopérative comme organisation en réseau**

Dans le cas du réseau interne, on cherche à tester en quoi l'appartenance à une coopérative influence la stratégie individuelle de ses adhérents et comment ces derniers agissent sur le comportement collectif de l'organisation.

Le réseau interne, constitué par les adhérents de la coopérative, correspond à une forme particulière de réseau que l'on peut définir ainsi :

- comme un réseau d'acteurs en nombre fini, les adhérents étant clairement identifiés ;
- avec des liens formels, la relation entre la coopérative et les adhérents faisant l'objet d'un contrat écrit ;
- avec des règles de fonctionnement et de gestion des conflits préétablies<sup>7</sup> ou issues d'une négociation collective ;
- et enfin, située sur une zone géographique délimitée et fixée de façon stable, cette règle de l'inscription territoriale étant définie selon la localisation des adhérents de la coopérative.

---

<sup>7</sup> Dans un premier temps, nous conviendrons que la règle de gestion des conflits est celle du vote en assemblée générale des coopératives. Nous retiendrons également que la règle de fonctionnement repose sur la rémunération des apporteurs en fonction des apports, une règle classique de fonctionnement de toute structure coopérative.

Cette analyse du réseau interne fait l'objet d'une phase d'enquête consacrée aux relations au sein des sociétés coopératives entre les adhérents et la structure. Elle renvoie à une approche micro-sociologique des problèmes d'adhésion. Celle-ci est en cours de réalisation.

L'enjeu de cette deuxième phase est d'examiner si un adhérent a les mêmes critères, conditions et contraintes qu'un autre membre. Son appartenance à une coopérative, à travers sa structure de voisinage, peut donner des éléments de mesure sur son adhésion à la stratégie de la coopérative (au vu de ses propres contraintes individuelles) et sur l'influence de son comportement individuel sur celui collectif de la coopérative, et donc par voie de conséquence, sur l'ensemble des autres coopérateurs en tant que réseau d'interactions. Il nous semble pertinent de mobiliser l'analyse de réseaux dans la réflexion sur la dilution de l'esprit coopératif et l'ancrage territorial (ou la valorisation du lien au territoire). Les réseaux peuvent d'une part expliquer la diversité des formes des coopératives et des problèmes d'adhésion à l'esprit coopératif comme problème d'adhésion au fonctionnement du réseau. Mais l'intérêt de ce découpage analytique peut également servir à l'analyse de la diffusion d'innovation et à mesurer la capacité d'une coopérative à répercuter à ses adhérents les règles imposées par l'aval. À partir de la structure d'interactions, il devient possible de comprendre les processus de diffusion des informations et d'anticiper les modalités de construction des connaissances.

### **Réseau externe : réseau d'organisations**

Dans le cadre du réseau externe, l'objectif est d'identifier les acteurs participants au développement des stratégies au niveau de la coopérative comme organisation.

Le recours à l'analyse de réseau permet de développer d'autres indicateurs d'efficience que la part de marché ou même le dépôt d'une marque (signe de qualité, label régional ou non) comme signe de la réussite du groupement de producteurs. Le critère d'efficience n'est plus uniquement l'obtention d'un produit plus ou moins innovant (identifié par un label, par une AOC) et traduit en part de marché, mais également le

nombre et la qualité des acteurs impliqués dans le processus de production, la source de la connaissance mobilisée et son utilisation par d'autres acteurs. Dès lors, il s'agit de repérer la façon dont s'élabore le produit, se créent et se combinent les connaissances. Cela permet d'avoir des informations sur comment les organisations mobilisent les sources d'informations externes pour développer leur capacité d'innovation et pour maintenir une flexibilité de réaction. Ce qui nécessite d'avoir non seulement des informations sur les compétences disponibles en interne, exprimées en terme de niveau d'éducation, de temps consacré au développement d'activités nouvelles<sup>8</sup>, mais aussi sur les sources d'informations obtenues en externe (nature, qualité des partenaires et des coopérations nouées). Il nous faut alors adopter une méthode d'investigation basée sur des entretiens auprès des responsables de coopératives de façon à retracer les diverses collaborations qu'ils sont amenés à nouer.

Le réseau externe va faire apparaître la capacité de réaction d'une coopérative aux pressions des marchés. Il fait état de son aptitude à développer des partenariats, à s'insérer dans son environnement et cherche à évaluer sa capacité d'action et de réaction dans le cadre des négociations, flexibilité dite statique ou dynamique telles que les ont définies P. Cohendet et P. Llerena (1989).

Le fait de disposer d'une grille élémentaire de caractérisation des modèles d'interactions nous autoriserait alors à prendre en compte des acteurs de nature institutionnelle différente (au sens théorique du terme et non au sens courant d'acteurs publics). Ainsi dans la lignée initiée par B. Lundvall (1992), la nature des acteurs joue un rôle prépondérant dans la façon dont ils se coordonnent. Aussi les relations externes conditionnent la forme du réseau et le positionnement stratégique des structures.

Cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : une alternative à la possession d'un laboratoire de Recherche-Développement est le développement de stratégies

<sup>8</sup> Ce résultat rejoint les enquêtes qui se sont préoccupées de caractériser le capital humain en faisant l'hypothèse qu'il représentait un vecteur majeur de diffusion des externalités technologiques.

d'innovation, de qualité et de croissance externe par le biais de réseaux inter-organisationnels externes.

Dans cette perspective, pour étudier leurs modalités de mise en œuvre, il faut identifier les acteurs et les compétences mobilisés dans les processus de construction des connaissances comme nous l'aborderons dans nos résultats.

Dans la littérature, la recherche d'indicateurs de mesure<sup>9</sup> des interactions directes au niveau local s'oriente vers la prise en compte de la diversité des connaissances impliquées dans le processus d'apprentissage et donc, de celle des types d'acteurs mobilisés dans le processus d'innovation (Meeus *et al.*, 1999). De nombreuses études liées à la mesure des interdépendances adoptent comme grille d'analyse la chaîne de valeur de Porter (1990). Cette dernière permet soit d'identifier les types d'acteurs (firmes, acteurs de la recherche académique, organismes d'intermédiation -cf. Filippi, 1995-, utilisateurs), soit les types de liens (échanges commerciaux, liens d'innovation, flux de connaissance). Ainsi, selon la combinaison étudiée, elle devra mobiliser des liens avec des universités (connaissance de base), des consultants et des organismes en transferts de technologie et les acteurs de la « chaîne de valeur » (consommateurs, fournisseurs et concurrents) (Oerlemans *et al.*, 1998). Les études choisissent ensuite de privilégier un segment dominant : soit les liens utilisateurs - fournisseurs pour les études liées directement aux travaux de B. Lundvall (1992) ; soit les liens utilisateurs - firmes - fournisseurs pour celles dans la lignée des recherches de M. Porter (1990) ; soit les structures des entreprises et la taxonomie des secteurs pour les méthodologies s'inscrivant dans celle de K. Pavitt (1984).

Aussi afin d'obtenir un cadrage général sur les acteurs et les liens privilégiés, nous avons opté pour un questionnaire postal

<sup>9</sup> La littérature économique s'accorde depuis longtemps à considérer les dépenses de R-D comme l'indicateur de l'innovation technologique (Manuel de Frascati : OCDE, 1993) et les brevets comme un indicateur des résultats des activités d'innovation. Or, pour la mesure des interactions localisées, peu de travaux statistiques ont été développés.

adressé à toutes les coopératives et leurs filiales. La mise en évidence de ces interactions nous renseigne sur les capacités organisationnelles des coopératives à réorganiser leur structure ou leur fonctionnement dans l'optique stratégique de concilier croissance patrimoniale et innovation de produits.

### **3. L'enquête et ses premiers résultats : une mise en réseaux d'acteurs coopératifs**

L'objectif de l'enquête<sup>10</sup> est d'analyser les stratégies en terme d'innovation, de démarche qualité et de croissance externe, mises en œuvre par les coopératives de Midi-Pyrénées dans leur recherche de fédération de l'amont et de lien avec l'aval. Elle doit nous permettre d'appréhender la mutation du secteur coopératif régional dans un contexte où les acteurs du secteur doivent s'organiser pour desserrer la contrainte du marché tout en maintenant la spécificité de leur organisation.

#### **3.1. Présentation de la méthodologie et du protocole d'enquête**

Nous avons procédé à une enquête exhaustive auprès des sociétés coopératives agricoles de Midi-Pyrénées et de leurs filiales de droit privé en 2000. Le choix de pas retenir un secteur a priori, un processus d'innovation ou une stratégie, a été délibéré mais ne signifie pas que nous avons neutralisé l'effet secteur. Cette enquête comporte un aspect quantitatif, à travers l'élaboration d'un questionnaire en 4 pages, et un aspect qualitatif, via la réalisation d'entretiens auprès de dirigeants de coopératives. L'analyse de la littérature, tant du point de vue empirique que théorique

---

<sup>10</sup> Cette enquête fait l'objet d'un partenariat avec la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles (FRCA) de Midi-Pyrénées dans le cadre d'un programme INRA sur le Développement Régional (programme DADP).

consacrée aux réseaux d'entreprises, amène à la conclusion que la seule façon d'appréhender ces formes organisationnelles est de procéder par le biais d'enquêtes. Deux raisons imposent cette démarche. D'une part, il n'existe pas de base de données nationales ou internationales dédiées aux coordinations localisées. Si les enquêtes nationales menées par le SESSI<sup>11</sup> sur les questions traitant de l'innovation et des changements organisationnels s'orientent vers la prise en compte des partenariats, elles n'ont pas encore intégré l'identification des réseaux sous-jacents au développement de ces stratégies. D'autre part, il s'avère nécessaire d'analyser la construction des compétences et des apprentissages au travers du développement des coordinations entre les acteurs.

L'enquête postale suit une logique d'identification de tous les acteurs et des liens concrets qu'ils construisent entre eux (liens financiers, opérations engagées, partenariats). Pour avoir une vision complète et fonctionnelle du secteur coopératif, nous avons adressé le questionnaire à l'ensemble des coopératives et de leurs filiales, et ce indépendamment de tout critère restrictif, et nous avons systématisé la recherche des liens financiers entre entreprises. Les 280 entreprises listées dans le fichier initial fourni par la FRCA ont ainsi été enquêtées. Une relance téléphonique a été effectuée au cours du deuxième semestre 2000 pour obtenir un retour le plus complet possible et valider les réponses fournies. Parallèlement, des entretiens qualitatifs ont été effectués auprès des dirigeants de coopératives sélectionnées pour leur représentativité.

Le questionnaire de 4 pages s'articule autour de 5 blocs de questions :

- sur des données économiques générales ;
- sur les déterminants de la stratégie générale ;
- sur les innovations et démarches qualité mises en œuvre ;
- sur les sources de compétences internes ou externes mobilisées ;
- sur les partenariats et la filialisation.

---

<sup>11</sup> SESSI : Service des Stratégies Industrielles.

Une feuille annexée, jointe au questionnaire, permettait de renseigner la liste des filiales avec les taux de participation au capital social.

La grille retenue pour analyser les opérations concrètes réalisées constitue un préalable à l'analyse des stratégies développées :

- Pour les stratégies d'innovation, nous avons distingué innovation de produit, de procédé et de conditionnement, en séparant ce qui relevait d'une adaptation ou d'une création. Pour chacune des opérations réalisées, nous avons demandé si elle avait fait l'objet d'un partenariat financier, marketing et de recherche ou technique et si une filiale ou une union avait été créée en cette occasion.
- Pour les stratégies de démarche qualité, une distinction a été réalisée selon le type de démarche, la nature du signe de qualité mis en oeuvre et la façon dont ceux-ci avaient été menés. Il a également été demandé si la structure avait ou partageait un laboratoire de contrôle de la qualité des productions.
- Pour les stratégies de croissance externe, nous avons demandé quelles étaient les entreprises majoritairement ou minoritairement détenues<sup>12</sup>, ainsi que la participation à d'autres formes de regroupements (GIE, Union). Enfin, nous avons recherché quelles étaient les différentes opérations de croissance externe menées au cours des 10 dernières années (fusion, regroupement, absorption et acquisition).

La population totale obtenue est de 354 entreprises<sup>13</sup> (199 à statut coopératif et 155 de droit privé). Les taux de réponse ont été de 94 % pour les coopératives et de 57 % pour les entreprises de droit privé. La population étudiée (qui correspond aux questionnaires exploitables) est de 172

<sup>12</sup> Le critère retenu est le taux de participation au capital social des sociétés.

<sup>13</sup> 25 % de ces entreprises n'ont pas été enquêtées car elles ont été identifiées suite au retour des questionnaires par les coopératives mères. De plus, certaines coopératives hors Midi-Pyrénées intervenant sur le territoire de Midi-Pyrénées ont été ajoutées dans la base sans faire l'objet de l'enquête.

entreprises. L'enquête a permis de construire une base de données sur le secteur coopératif en Midi-Pyrénées, incluant l'ensemble des entreprises avec lesquelles les coopératives avaient des liens financiers.

### 3.2. Premiers résultats et approfondissements nécessaires

Les premiers résultats des traitements statistiques révèlent une densité forte des interdépendances entre acteurs coopératifs ou sous contrôle coopératif, et une corrélation entre les démarches qualité et celles d'innovation.

#### **Une intensification des réseaux de coopératives et de filiales**

La recherche explicite des liens entre structures coopératives a permis de mettre en évidence d'une part les interactions avec des coopératives dont le siège social est hors Midi-Pyrénées et d'autre part les participations croisées par le biais d'entreprises privées ou d'unions entre les coopératives mères.

La prise en compte des liens financiers permet de disposer de l'ensemble des interrelations entre entreprises. C'est une information riche mais difficile à collecter et à traiter car les ramifications de l'arborescence des liens financiers entre entreprises peuvent rapidement devenir inextricables. Le nombre de liens financiers est un indicateur de la densité des interrelations. Ainsi, 147 coopératives sur 189 ont des participations financières (mesurée par le taux de participation au capital social) dans d'autres entreprises. 99 liens financiers sont recensés entre les 147 coopératives : 56 minoritaires, 22 en contrôle partagé, 21 majoritaires. 195 liens financiers sont établis avec des entreprises de droit privé : 54 minoritaires, 31 en contrôle partagé, 110 majoritaires.

Ce recensement nous a également conduit à « déborder » des frontières administratives pour intégrer des coopératives dont le siège social n'était pas en Midi-Pyrénées mais dont le rôle économique avait une incidence sur cette région. 7 coopératives dont le siège

social est situé hors de la région (dont Pau-Euralis et Audecoop) mais ayant des activités en Midi-Pyrénées ont été incluses dans le champ de l'enquête. Le traitement de la feuille annexée au questionnaire a permis d'identifier 89 entreprises supplémentaires, principalement du secteur privé et pour une bonne part localisées hors de Midi-Pyrénées.

Les partenaires sollicités par les coopératives sont habituellement soit directement des coopératives prenant également la forme de regroupements de coopératives (*i.e.* unions de coopératives), soit des entreprises privées détenues ou contrôlées par d'autres coopératives. La densité du réseau inter-coopératif se révèle à travers le poids des GIE et unions de coopératives et par la politique de filialisation intensifiée depuis les lois de 1992. On constate de nombreuses relations inter-entreprises entre coopératives au travers de 30 unions et 28 entreprises de droit privé. Par ailleurs, 40 structures coopératives ont opéré des rapprochements (fusion ou regroupement) au cours des 5 dernières années, tous secteurs d'activité confondus. Ce résultat fait état des liens entre structures coopératives motivées par le sentiment de partager les mêmes valeurs. Or, en raison d'un enchevêtrement croisé entre filiales de statut privé, ce réseau n'est pas directement observable et peu de travaux statistiques à ce jour peuvent en délimiter les contours et donc l'importance<sup>14</sup>.

Un moyen de réduire la complexité liée à ces imbrications est d'identifier les groupes d'entreprises<sup>15</sup>. Cette identification présente des difficultés spécifiques dans le secteur coopératif (Galliano, 1995). En effet, les unions de coopératives sont souvent en contrôle partagé, *i.e.* les coopératives mères ont toutes le même poids dans l'union. Dans ce cas, il n'est pas possible de remonter à

une tête de groupe. Dans la pratique, c'est l'union qui est retenue comme tête de groupe, ce qui a pour conséquence, d'occulter les liens entre les coopératives mères et l'union.

La mise en évidence de cet ample processus de filialisation et de ces fortes interdépendances entre structures coopératives a modifié la vision initiale du secteur coopératif. Ces interdépendances dans les opérations de croissance externe jouent également un rôle sur les activités réalisées par les coopératives.

### **Une association stratégies d'innovation et de démarches qualité**

En matière d'innovation, le recensement réalisé au niveau national par la CFCA dénombre peu de coopératives disposant d'un laboratoire de RD. Pourtant, conformément à notre problématique, la faiblesse de cet indicateur rend peu compte de leur dynamisme en matière d'adaptation (innovation de produits et de procédés) et d'investissement dans les procédures de certification qui sont sources importantes de compétitivité au vu de la pression concurrentielle des marchés.

En effet, les coopératives ont investi dans la différenciation des produits par le biais des signes et des démarches qualité. 143 entreprises sur 172 ont réalisé 533 opérations en terme d'innovation, de démarche qualité et d'information - communication (Tableau 1).

Notre enquête montre que plus d'une coopérative sur deux, en Midi-Pyrénées, est engagée dans une certification de produit avec (AOC, IGP) ou sans référence (label...) à un ancrage territorial et/ou d'entreprise (normes ISO, Agriconfiance, HACCP).

Les stratégies d'innovation sont corrélées aux démarches qualité qui constituent un objectif premier dans la différenciation des produits issus du secteur coopératif. Elles se traduisent surtout par la volonté de création de nouveaux produits dont l'objectif affirmé est pour l'essentiel l'acquisition de nouveaux marchés et la protection des marchés existants.

<sup>14</sup> On peut se référer à une étude sur les alliances dans les IAA qui met en évidence cette logique de proximité que l'on qualifiera d'organisationnelle dans les regroupements entre coopératives (cf. Guillouzo *et al.*, 1999).

<sup>15</sup> Le groupe d'entreprises est défini à partir d'une entreprise tête de groupe et de l'ensemble des entreprises qu'elle contrôle. Les groupes ont obligation de consolider leurs résultats et font l'objet d'enquêtes spécifiques de la part de l'INSEE (enquête Liaisons financières).

Type d'opérations	Nombre d'opérations réalisées	Nombre d'entreprises concernées	dont entreprises ayant créé une filiale ou une union
Innovation produit	95	74	17
Innovation procédé	32	29	1
Innovation conditionnement	35	33	4
Contrôle Qualité	103	68	4
Signes de Qualité	97	71	8
Dépôt de marque commerciale	57	49	5
Technologie d'information	114	65	2
<b>Total</b>	<b>533</b>	<b>143</b>	<b>29</b>

Opérations réalisées sur la période 1995-2000

Source : Enquête INRA-FRCA 2000

Tableau 1. Opérations réalisées par les coopératives de Midi-Pyrénées

Ce constat valide donc bien notre hypothèse méthodologique d'une recherche des acteurs intervenant dans les processus d'innovation (produit ou organisationnelle). Or, les coopératives organiseraient un système orienté vers une mutualisation des informations et des connaissances.

En effet, l'analyse des opérations d'innovation révèle des partenariats peu développés avec des acteurs externes au secteur coopératif, tels les organismes de recherche. La faiblesse de tels liens tendrait à révéler une spécificité de la diffusion des innovations au sein de la coopération ; celle-ci serait dominée par des partenariats internes au secteur. Or cela est, semble-t-il, contraire aux hypothèses couramment acceptées sur les modes de diffusion issues de la littérature en innovation. Ainsi le développement de compétences qui est un atout majeur dans la course à la compétitivité, est piloté par les acteurs coopératifs drainant un ensemble d'autres structures de moindre importance. Cela se retrouve également dans leur participation conjointe aux projets liés à l'élaboration et au suivi des signes de qualité. Cette configuration conduit à s'interroger sur l'existence d'un mode de diffusion spécifique des innovations au sein des coopératives et à poursuivre notre investigation sur les modalités de développement des innovations et de construction des compétences.

### 3.3. Changements organisationnels et intégration des nouvelles contraintes

La construction de la base de données individuelles des entreprises du secteur coopératif a permis d'avoir une vision synthétique et complète du secteur coopératif en Midi-Pyrénées. La recherche systématique des liens financiers entre sociétés a légitimé l'ampleur du réseau des entreprises, qui déborde le cadre géographique de la région Midi-Pyrénées et qui est caractérisé par l'importance des liens entre les coopératives via des unions ou des entreprises de droit privé communes. Il s'est avéré que le processus de filiation avait été sous-estimé. L'ampleur du mouvement de filialisation fait état de l'intégration par les coopératives de stades aval et de leur volonté de chercher à maîtriser le développement de ses stratégies.

Suite aux premiers traitements statistiques, nous nous sommes heurtés à la difficulté de définir le périmètre du groupe coopératif. Ce problème rejoint la question des frontières de la firme définie dans la littérature statistique et théorique. Nous finalisons actuellement notre approche sur les groupes coopératifs, définis à partir des liens de contrôle entre sociétés (liens exprimés en pourcentage de participation au capital social). L'une des difficultés reste liée au nombre conséquent de structures (unions ou de droit privé) en contrôle partagé dans le secteur coopératif.

Nous mesurons ainsi la richesse et la complexité des liens au sein de ce secteur, en prenant notamment en compte la répartition des compétences entre les entreprises d'un groupe. Cette mesure constitue une étape vers la définition du réseau d'influence : celui-ci, à la différence des groupes, inclurait également les participations minoritaires entre sociétés. L'analyse des interactions entre ces dernières montre d'une part que le nombre des participations minoritaires à diverses structures est très important, et d'autre part que les stratégies de diversification transitent très souvent par ces dernières, ce qui renforce l'imbrication entre les acteurs.

La réflexion sur les stratégies des coopératives dans un contexte de pression concurrentielle accrue, conduit à expliquer pour partie les raisons des restructurations, des alliances et des partenariats dans le cadre d'une politique d'innovation plus offensive. Ce dernier objectif est celui qui a prévalu à la mise en place du groupe Promocoop au sein de la CFCA en 1999<sup>16</sup>. « *L'analyse des chiffres démontre clairement que les coopératives agricoles sont moins innovantes en matière alimentaire et disposent d'une moindre capacité d'investissement que leurs concurrents du secteur non coopératif* » (CFCA, 1998, p. 17).

Ce déficit de moyens financiers n'est pas corrélé à celui des compétences pour innover. La coopérative, en tant que structure, est détentrice de savoir-faire organisationnel dans le métier lié à la filière de transformation des produits. Elle peut alors choisir soit de le partager avec d'autres coopératives (cas de l'union fromage Riches Monts) soit de se doter d'un laboratoire de Recherche Développement spécifique (telles la Cana, Pau Euralis) ou encore de le diffuser aux adhérents de sa propre structure (mise en œuvre des contrats Agriconfiance par exemple). Mais elle a aussi la possibilité de mémoriser, de valoriser un savoir-faire local détenu par les producteurs qui jouent non pas sur la quantité affichée par une marque, mais sur la diversité de la

gamme des produits offerts aux consommateurs.

La stratégie de segmentation de l'offre repose sur une concentration en amont des producteurs mais n'exclut pas en aval, comme les deux exemples ci-dessous le montrent, le développement d'une offre de produits orientée par une politique de labellisation. La politique développée par Soignon est exemplaire de cette stratégie de diversification puisqu'elle est à l'origine de la valorisation de trois fromages AOC : le Sainte Maure de Touraine, le Poligny de Saint Pierre et le Chabichou du Poitou. Elle réactive un produit de terroir, tout en bénéficiant d'un savoir-faire en matière fromagère et d'une stratégie commerciale commune à la structure coopérative représentée par Soignon. On pourrait citer l'AOC du fromage Laguiole comme exemple de combinaison réussie. Dans ce cas précis, dans les années 60, une soixantaine de producteurs se sont groupés en coopérative pour maintenir leurs exploitations et se sont engagés dans une démarche de certification de produits afin de conserver une recette et des savoirs anciens, tout en recherchant une plus-value liée à une démarche de qualité. Ces savoirs et savoir-faire constituent une force de la coopération, pas encore assez mobilisée dans l'aval des filières de production, et correspondent donc à une réelle source potentielle de croissance.

## Conclusion

Cet article présente une application de l'analyse des réseaux d'acteurs à la compréhension des changements en cours dans les coopératives agricoles. La pression concurrentielle des marchés génère des tensions au sein de ce secteur, induisant des modifications organisationnelles importantes. L'approche de ces processus par l'économie de la connaissance et de l'innovation conduit à mettre l'accent sur les compétences et la valorisation de savoir-faire comme source potentielle de valeur ajoutée sur des produits traditionnels ou non. La distinction analytique proposée entre le réseau interne (celui de la coopérative et ses adhérents) et le réseau externe (constitué par

<sup>16</sup> Une enquête auprès des coopératives qui développent des activités de Recherche-Développement (qui disposent d'un laboratoire en interne) a été réalisée par la CFCA.

la coopérative et l'aval) permet d'expliciter les différentes interdépendances en jeu.

L'originalité de la méthodologie d'analyse proposée est d'analyser les processus d'innovation à travers l'étude des interactions. Les premiers résultats montrent la prégnance et l'intensification d'un tissu d'interdépendances entre acteurs du secteur coopératif. Ils ouvrent aussi la perspective de recherche vers l'existence d'une spécificité du mode de diffusion des innovations au sein de ce secteur.

L'explicitation des modes d'organisation interne des réseaux de producteurs de l'agroalimentaire peut permettre de comprendre les différences d'impact sur les stratégies de développement régional (Dupuy & Filippi, 2000). Dans cette perspective, il est important de considérer les interactions entre savoir-faire organisationnel et savoir local, prises comme un indicateur majeur de compréhension du passage des réseaux de producteurs à des systèmes localisés de productions et d'innovations<sup>17</sup>. Les fortes mutations de ce secteur en font un champ de recherche pertinent pour approfondir les modes de gouvernement d'entreprises confrontés aux exigences d'efficacité économique et d'implication dans le développement territorial.

## Remerciements

J'adresse de sincères et chaleureux remerciements à Amédée Mollard, André Torre, Danielle Galliano, Pierre Triboulet et Luc Bossuet pour leurs conseils avisés et leur infinie patience conduisant à une importante amélioration de la version antérieure. Je les remercie de leur soutien précieux tout au

---

<sup>17</sup> Les travaux appliqués à l'analyse des interdépendances localisées renouvellent dans cette perspective les méthodologies d'enquêtes traditionnelles en raison d'une part de leur appréhension de l'acteur collectif (acteur non individuel mais inséré dans son réseau de relations) et d'autre part par l'analyse des comportements en interactions qui en découlent, autrement dit, par une situation où le comportement des acteurs du réseau est influencé par celui des autres membres. C'est une approche renouvelée des travaux sur les Systèmes Localisés de Production et d'Innovation.

long de cette démarche de recherche. Les résultats présentés n'engagent que ma seule responsabilité.

## Bibliographie

- Audroing J.F., 1995. *Les Industries Agro-Alimentaires*. Economica Poche.
- CFCA, 1997. Les entreprises coopératives agricoles : au cœur des marchés, au cœur des territoires. *Assemblée Générale*, décembre, 35 p.
- CFCA, 1998. Pour les producteurs, les coopératives, les filières, les marchés : une exigence s'organiser. *Assemblée Générale*, décembre, 59 p.
- CFCA, 1999. L'évolution du secteur coopératif agricole. *Document de travail*.
- Cohendet P., Llerena P. (eds), 1989. *Flexibilité, Information et Décision*. Paris, Economica.
- Cohendet P., Llerena P., Stahn H., Umbhauer G. (eds), 1998. *The Economics of Networks : interaction and behaviours*. Berlin, Springer.
- Coulomb P., 1990. *Les agriculteurs et la politique*. Paris, PFNSP.
- Degenne A., Forse M., 1994. *Les réseaux sociaux*. Paris, Armand Colin.
- DISKO, 1998. *Data collection on product development collaboration*. DRUID project, Aalborg University.
- Dupuy C., Filippi M., 2000. Marchés d'organisation, territoires et confiance : le cas des réseaux de producteurs dans le domaine alimentaire. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3.
- Filippi M., 1995. *Coopération industrielle et Systèmes Productifs Localisés : une analyse en terme de réseaux*. Doctorat de Sciences Economiques, Université de Corse.
- Foray D., Lundvall B.A., 1996. *The Knowledge-Based Economy, from the Economics of Knowledge to the Learning Economy*. Paris OCED : 11-34.
- Galliano D., 1995. *Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français*. Paris, Inra Economica.
- Grossetti M., 1999. La proximité spatiale dans les relations Sciences-Industrie. Communication aux Deuxièmes Journées de la Proximité, Toulouse.

- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio P., 1999.** Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 52, décembre : 23-57.
- Hakansson H. (ed.), 1989.** *Corporate technological behavior : co-operation and networks*. London, Routledge.
- Hatchuel A., 1999.** Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations : de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'Economie Industrielle*, n° spécial Economie de la Connaissance, 88 : 187-209.
- Kirman A., 1999.** Quelques réflexions à propos du point de vue des économistes sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'économie. *Revue d'Economie Industrielle*, n° spécial Economie de la Connaissance, 88 : 91-110.
- Lundvall B.A., 1992.** National Systems of Innovation : towards a theory of innovation and interacting learning. Pinter Publishers, London.
- Lundvall B.A., Barras S., 1998.** *The globalising learning economy : implications for innovation policy*. DG XII, European Commission, Bruxelles.
- Lundvall B.-A., Nielsen P., 1999.** Competition and transformation in the learning economy, illustrated by the Danish case. *Revue d'Economie Industrielle*, n° spécial Economie de la Connaissance, 88 : 67-89.
- Meeus M.T.H., Oerlemans L.A.G., Van Dijk J.J.J., 1999.** Regional systems of innovation from within : an empirical specification of the relation between technological dynamics and interaction between multiple actors in a dutch region. *ECIS, working paper 99-2* : 22.
- Nicolas P., 1992.** La remise en cause de l'organisation coopérative : crise d'identité et législation nouvelle. *Economie et Sociologie Rurales*, série IAA, n° DT 92.02, 41 p.
- Nicolas P., 1993.** Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises : application pratique, insertion dans le droit et vicissitudes séculaires. *Economie et Sociologie Rurales*, décembre, 51 p.
- Nilsson J., Van Dijk G. (eds), 1997.** *Strategies and structures in the agro-food industries*. Van Gorcum, Assen (The Netherland).
- NIS-Project, 1998.** *Innovative Firm Networks*. Report Druid.
- OCDE, 1993.** *Manuel de Frascati*.
- Oerlemans L.A.G., Meeus M.T.H., Boekema F.W.M., 1998.** Learning, innovation and proximity : an empirical exploration of patterns of learning. *ECIS, working paper 98-3* : 18.
- Pavitt K., 1984.** Sectoral patterns of technical change : towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13 : 343-373.
- Porter M., 1990.** *The comparative advantage of the Nations*. New York, Free Press.
- Umbhauer G., 1998.** Introduction. In Cohendet P., Llerena P., Stahn H., Umbhauer G. (eds) : *The Economics of Networks*. Berlin, Springer, pp. 1-13.
- Zuscovitch E., 1998.** Networks, Specialisation and Trust. In Cohendet P., Llerena P., Stahn H., Umbhauer G. (eds) : *The Economics of Networks*. Berlin, Springer, pp. 243-264.