



**HAL**  
open science

## Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire

Marie Denise Filippi, Olivier Frey, André Torre

► **To cite this version:**

Marie Denise Filippi, Olivier Frey, André Torre. Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire : Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles?. Colloque SFER - Les Entreprises Coopératives Agricoles, Société Française d'Economie Rurale (SFER). Paris, FRA., Feb 2008, Paris, France. 22 p. hal-01198175

**HAL Id: hal-01198175**

**<https://hal.science/hal-01198175>**

Submitted on 6 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.

## Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles ?

Maryline Filippi <sup>μ</sup>, Olivier Frey <sup>\*</sup>, André Torre <sup>\*\*</sup>

### Introduction

Alors que la mondialisation réduit les distances, banalise les espaces, érode la capacité de différenciation des territoires et incite à la délocalisation des activités et des hommes, on peut se demander comment les coopératives agricoles vivent leur obligation de lien au lieu. En particulier, se pose la question du périmètre géographique d'action statutaire et de son rôle dans l'ancrage territorial de ces entreprises. A l'ère de la double mutation des filières agricoles et agroalimentaires et des espaces ruraux (Torre et Filippi, 2005), cette référence à un territoire de base constitue-t-elle un handicap ou peut-elle devenir un avantage comparatif en termes de ressources localisées ?

Le périmètre d'action statutaire contraint les coopératives agricoles à exercer leurs activités sur une zone géographique donnée, au sein de laquelle elles développent des relations privilégiées avec leurs adhérents propriétaires. Dans ce cadre, le développement de la filialisation peut apparaître, depuis les années 80, comme un moyen de contourner cette limitation afin de faire face, dans de meilleures conditions, à la concurrence des marchés internationaux. En effet, les filiales de droit, exonérées de l'obligation de la relation à un territoire, peuvent se localiser ou effectuer leur approvisionnement dans des zones situées bien en dehors du périmètre.

On doit toutefois s'interroger sur la limitation par ce périmètre de l'exercice des activités d'une coopérative, sur ses avantages et ses inconvénients. Plutôt que d'apparaître comme une contrainte de l'activité des entreprises coopératives, ne constitue-t-il par parfois un atout, en particulier au regard des nombreuses règles édictées en termes de traçabilité et de sécurité alimentaire ? La référence à un territoire des produits ou des hommes ne peut-elle pas être valorisée comme une ressource et un avantage, au même titre que la productivité ou les faibles coûts ? En d'autres termes, les entreprises coopératives sont-elles en mesure d'activer les potentialités de leur environnement géographique par une mobilisation de leurs capacités de gouvernance et de liens inter-entreprises ?

---

<sup>μ</sup> ENITA de Bordeaux et UMR CNRS 5113 GREThA de l'Université de Bordeaux IV, [m-filippi@enitab.fr](mailto:m-filippi@enitab.fr)

<sup>\*</sup> PROXIMITES, UMR SAD-APT. INRA et Agro Paris Tech, Coop de France

<sup>\*\*</sup> PROXIMITES, UMR SAD-APT. INRA et Agro Paris Tech, [torre@agroparistech.fr](mailto:torre@agroparistech.fr)

L'objet de ce papier est d'apporter des éléments d'analyse à la notion d'ancrage territorial des entreprises coopératives agricoles et à leur recherche plus ou moins marquée de liens au territoire. La notion d'ancrage est tout d'abord examinée au travers du jeu des dimensions géographique et organisée de la proximité, afin de dégager des indicateurs permettant une caractérisation des différentes stratégies d'ancrage (Rallet et Torre, 2005). Dans une première partie, nous nous intéressons à la problématique de l'ancrage territorial, en montrant que cette notion complexe prend sa source dans les relations entre firmes et territoires, et que l'on peut l'analyser comme un croisement de proximités géographique et organisée autour d'une rencontre productive. La deuxième partie discute l'ambiguïté de cette notion pour les coopératives agricoles et présente la typologie spatiale liée à un positionnement différencié de ces groupes coopératifs (Filippi, Frey et Triboulet, 2007). Enfin dans une troisième partie, nous proposons une grille d'analyse de l'ancrage territorial des entreprises coopératives agricoles avec les indicateurs qui permettent d'en qualifier la diversité. Elle montre les particularités de l'organisation spatiale de ces entreprises agricoles tout en soulignant les potentialités de ces entreprises à transformer leur lien au territoire en atouts compétitifs.

## **I. La problématique de l'ancrage territorial des entreprises**

S'intéresser à la question de l'ancrage territorial des firmes signifie bien évidemment de se pencher sur les facteurs de localisation de ces dernières : pourquoi une entreprise se localise-t-elle à tel endroit, dans telle aire géographique ou dans telle région plutôt qu'une autre, quelles ressources, quels voisinages recherche-t-elle, quelle est la localisation optimale à un instant  $t$  ? Mais se pose également la question des opportunités ou des risques de délocalisation. Si les entreprises sont « *footlose* », c'est-à-dire peu liées à leur territoire, elles vont facilement pouvoir se délocaliser, et se déplacer vers de nouvelles régions ou vers de nouvelles aires de production, plus aptes à satisfaire leurs besoins en ressources de natures diverses, ou leur recherche de maximisation du profit.

Mais l'exit est-il toujours possible ? Le changement de localisation toujours réalisable, voire souhaitable ? Les obstacles à la mobilité géographique se révèlent souvent nombreux et puissants, qu'il s'agisse de liens en termes économiques ou sociaux, ou de la disponibilité de ressources naturelles et de connaissance. Les entreprises sont fortement liées à leurs territoires, et ne peuvent le quitter sans coût ou sans perte. Derrière la problématique des délocalisations se cache celle de l'ancrage territorial, qui joue à la fois comme un puissant frein à la délocalisation des entreprises et comme une garantie d'emploi et de développement pérenne pour les territoires qui en bénéficient.

On pourrait considérer que cette tension ancrage/délocalisation ne s'applique pas aux productions agricoles et agroalimentaires, liées au sol, mais le développement conséquent des coopératives agricoles sous formes de groupes questionne sur leur stratégie de contournement des contraintes territoriales statutaires via des filiales de droit commercial. Afin d'entrer dans cette problématique, nous commençons par questionner la relation firmes - territoires, avant de mobiliser les approches théoriques explicitant le territoire comme donné ou construit, puis d'aborder la dialectique entre ancrage et nomadisme des entreprises.

### **I.1. De la localisation des firmes au territoire des entreprises**

La théorie de la localisation des firmes propose des éléments d'explication sur les raisons pour lesquelles une firme s'installe dans une aire de production plutôt qu'une autre, ou encore

sur les critères de localisation optimale des entreprises (Mc Cann, 2002). Les critères de localisation mis en évidence relèvent essentiellement de la recherche d'une maximisation du profit, qui repose sur une minimisation du coût des intrants. Les éléments le plus souvent avancés sont de l'ordre du prix des ressources, qu'il s'agisse du Capital, du foncier ou du niveau des salaires. Un autre élément de poids est le coût de transport de ces mêmes ressources. L'entreprise est alors censée arbitrer entre plusieurs localisations possibles et va chercher à réaliser un choix optimal en fonction des paramètres disponibles.

Cette approche, très centrée sur l'entreprise, ne nous éclaire évidemment pas sur son territoire (ce n'est en aucun cas l'objet d'ailleurs), mais elle a donné naissance, par la suite, à des recherches qui se positionnent du côté opposé, à savoir celui des Régions ou des collectivités locales. Comment faire pour satisfaire au mieux les attentes des firmes et les conduire à se localiser dans un territoire précis ? Les approches de la concurrence des Régions, encore appelées le fédéralisme financier, ont pour objectif de déterminer les atouts que peuvent présenter certains territoires dans une telle concurrence, en d'autres termes de déterminer les offres pouvant être faites aux entreprises par certaines collectivités. Il s'agit de répondre aux demandes ou aux besoins des entreprises, afin de les inciter à une localisation au sein de la Région ou de l'aire de production recherchée.

Les propositions qui sont faites aux entreprises, et les enchères qui s'ensuivent, concernent essentiellement les ressources offertes, si bien que la compétitivité des territoires s'évalue à l'aune des salaires, du prix du foncier, de la disponibilité de ressources naturelles, ou encore de dégrèvements fiscaux et d'avantages financiers plus ou moins importants. Dans la plupart des cas, toutefois, ces offres sont limitées à la recherche systématique de sources de profit. Or, il s'avère de plus en plus que d'autres facteurs occupent une place importante dans la stratégie de l'entreprise, dans sa stratégie de localisation ou dans son attachement à un territoire.

On se trouve en effet aujourd'hui confronté, au niveau des entreprises, à un double mouvement :

- d'une part, la globalisation exerce ses effets au niveau local. Si, autrefois, les rapports entre entreprises et territoires étaient souvent fondés sur la stabilité du paysage industriel, avec de fortes spécialisations desquelles découlaient une identification du territoire à une activité ou un domaine industriel (la sidérurgie pour la Lorraine, les pneumatiques pour Clermont Ferrand...), cette identification est de plus en plus menacée (Perrat, Zimmermann, 2003) par une offre élargie de ressources, qui conduit à un certain nomadisme des firmes ;
- d'autre part, les entreprises apparaissent encore souvent fortement liées à leur territoire, à leur lieu de production ou de collecte. Mais il ne s'agit généralement pas d'un attachement aux seules ressources productives, car le capital et le travail sont bien plus souvent facteurs de délocalisation, comme le montre l'exemple des avantages comparatifs présentés par certains pays émergents en matière salariale. Il est plutôt question, dans l'attachement aux territoires, de ce que l'on appelle parfois un investissement spécifique, et qui fait référence à différents paramètres d'ancrage territorial des entreprises.

Les modes d'organisation des entreprises se trouvent bouleversés par cette nouvelle donne. D'un côté il faut être attentif aux avantages proposés par des territoires offreurs de nouvelles ressources ou opportunités et offrant des possibilités de localisations nouvelles. Mais il s'agit également, dans le même temps, de tisser des liens forts au niveau local. En effet, le succès et la compétitivité même d'une entreprise ne dépendent plus seulement de l'agencement de ses ressources internes, mais également des relations qu'elle entretient avec son environnement,

au premier chef local, composé à la fois d'autres entreprises et d'acteurs des filières et de la consommation. L'ancrage territorial devient un facteur de compétitivité, qui permet à l'entreprise d'activer des ressources porteuses d'avantages comparatifs et de tirer avantage de sa localisation. La relation d'une entreprise avec son territoire peut ainsi être vue comme un investissement spécifique visant à modifier les conditions de réalisation de l'activité au niveau local (Colletis et Rychen, 2004).

De manière un peu plus précise, on peut dire que les relations entretenues avec l'environnement localisé de la firme reposent sur une série de liens concernant différents acteurs locaux. Il peut s'agir, respectivement :

- des autres entreprises, concurrents, fournisseurs, clients, sous-traitants, voisins...
- des travailleurs, qu'on les considère sous l'angle de la demande finale ou de la ressource humaine localisée ;
- des organismes de recherche et de transfert de technologie ; laboratoires publics ou privés, universités...

En d'autres termes, il s'agit du système productif, ou du territoire, au sein duquel l'entreprise se trouve insérée.

## **I.2. Les territoires modèles**

Les approches des systèmes productifs ont connu un grand succès depuis une trentaine d'années. Cet engouement, qui s'est manifesté aussi bien au niveau des recherches de nature théorique que dans les politiques publiques, est du à une double volonté. Il s'agit, d'une part, de comprendre les raisons du succès de certains territoires en matière industrielle (les fameuses « Régions qui gagnent » de Benko et Lipietz, 1992), et d'analyser les facteurs qui conduisent à une croissance ou à un maintien de l'activité dans certaines zones, alors que d'autres lieux apparaissent plus fragiles ou soumis à des risques de délocalisation. D'autre part, il importe d'approfondir la structure même de ces systèmes, d'étudier les relations entre les entreprises et les acteurs de leur environnement, de découvrir et de décortiquer les liens, les interactions et les réseaux qui les constituent et soutiennent leur fonctionnement. On va alors voir émerger différentes approches de systèmes locaux, qui constituent autant d'idéaux-types.

### *I.2.1. Le District industriel : de Marshall à Beccatini*

Le concept de district industriel, introduit à la fin du 19<sup>e</sup> siècle par A. Marshall, a été remis au goût du jour par Beccatini à la fin des années 70. Marshall (1920, 1958), dans ses analyses sur les districts manufacturiers et les effets externes, a mis en lumière le rôle du territoire dans l'organisation industrielle. Il a montré, en particulier, qu'une organisation industrielle caractérisée par l'existence d'un réseau de petites entreprises, souvent fortement spécialisées, liées par des relations marchandes ou non marchandes, peut fonctionner efficacement. Les raisons de la réussite de ces systèmes, du type « atmosphère industrielle » ou « les secrets de l'industrie sont dans les airs » restent largement intuitives. L'intérêt du concept du district industriel de Marshall repose sur l'analyse des capacités d'un territoire donné à endogénéiser son développement sur la base de relations de coopération et de confiance fondées sur des interactions entre des acteurs géographiquement proches (Rallet, Torre, 1995). Il s'agit également d'une réponse organisationnelle apportée par les petites entreprises aux problèmes de modifications de l'environnement et aux incertitudes de la production (Corolleur, 2000).

C'est grâce à Beccatini (1979, 1987) que le concept de district industriel est revenu sur le devant de la scène. La version italianisante du district, constitué de petites entreprises spécialisées dans une même branche d'activité et performantes à l'exportation, met en évidence deux caractéristiques : une grande capacité d'adaptation et une réactivité aux mouvements du marché dans un monde globalisé (Pecqueur, 2005). Beccatini (1979) définit le district industriel comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné ». Mais le district industriel, comme le précise Leroux (2002), s'inscrit dans la perspective d'un territoire donné a priori, voire « postulé ». Il s'agit d'un idéal type, voire d'un modèle que l'on va beaucoup chercher à imiter ou à reproduire dès les années 80.

### *1.2.2. Le Système Productif Local*

La notion de Système Productif Local vise à dépasser les limites du concept de district industriel. Il s'agit d'une combinaison de plusieurs notions : le système productif de Wilkinson, le système productif local développée par Garofoli (1993) et enfin le système industriel localisé développé par l'Ecole de Grenoble. Le SPL peut se définir comme « une configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire même de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socio-culturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises.» (Courlet, 1994). Par conséquent, même si le SPL s'inspire du district industriel, il s'en détache sur plusieurs points : l'accent est mis sur la dynamique d'évolution et sur les temporalités qui fondent l'histoire de sa structuration, et le SPL nécessite une capacité de régulation assurant sa dynamique productive et institutionnelle (Courlet et Dimou, 1995). Au final, c'est la prise en compte des tensions entre le local et le global qui font que le SPL constitue une évolution du district industriel. Toutefois, en dépit de ces évolutions, l'appréhension du territoire reste toujours donnée a priori, et l'on trouve un nouveau modèle de système local, qui va en particulier être promu par la DATAR, puis la DIACT.

### *1.2.3. Le milieu innovateur et la learning region*

Introduit par les membres du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) dans les années 80, le milieu est défini comme « un ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat, Quévit et Senn, 1993). Les interactions entre les acteurs d'un milieu se développent au travers de l'apprentissage collectif (Capello, 1999) et le milieu est ouvert sur l'extérieur, à savoir sur l'environnement technologique et sur le marché (Crevoisier, 2001). Sa pérennité dépend donc de ses capacités à intégrer les marchés extérieurs et à se réorganiser en fonction de la concurrence sur ces marchés. Le milieu pourrait être considéré comme « le cerveau » d'un système, sa partie apprenante. On conçoit alors que l'effort soit mis sur les concepts de milieux innovateurs, puis de *learning regions* ou régions apprenantes, centré sur les déterminants cognitifs de la compétitivité d'une région. L'idée est d'analyser les dynamiques d'apprentissages collectifs entre des firmes agglomérées pour mettre en avant les caractéristiques qui fondent l'émergence de compétences territorialisés (Gay et Picard, 2001), en particulier en termes de spillovers et d'externalités de connaissances.

#### *I.2.4. Les clusters*

Depuis que Porter (1990, 2000) a remis au goût du jour un terme déjà employé par Schumpeter, le succès des clusters n'en finit plus de s'affirmer. Dans un premier temps la notion de cluster s'est appliquée à des *success stories*, dont l'exemple le plus connu est celui de la *Silicon Valley*, qui regroupe au sein d'un espace géographique limité des petites entreprises de haute technologie, spécialisées dans l'électronique et liées par des relations d'achats-ventes et de confiance permettant le fonctionnement d'un réseau local performant de producteurs. Création de technologie, innovation et forts taux de profits caractérisent depuis un siècle ce système, marqué par une attention forte des autorités publiques locales et des organismes financiers tels que les capital-risqueurs et les *business angels*.

Par la suite, la tendance a été à l'extension tous azimuts de la notion de cluster, vers des systèmes moins axés sur les activités de haute technologie ou dont le degré de performance est plus faible mais également en tant qu'outil de politique économique locale ou nationale (OCDE, 2001 et 2005). On en est ainsi venu à considérer, du point de vue des politiques de développement, que la mise en synergie des entreprises locales s'avère toujours bénéfique, en particulier parce que la circulation des connaissances est nécessaire au bon fonctionnement de n'importe quel système organisé. Du coup, toutes les politiques cherchant à promouvoir la mise en réseau des entreprises sont apparues valables, car elles ne peuvent que conduire à un accroissement de leur compétitivité, l'organisation en « réseau local » devant toujours se révéler supérieure aux autres types de fonctionnement, en particulier décentralisé. Ici encore, le cluster constitue un modèle de système local, qui a vocation à être décliné tous azimuts, dans différentes déclinaisons visant au développement territorial.

Districts industriels, SPL, milieux innovateurs, *learning regions* ou clusters sont généralement fondés sur une définition du territoire en termes d'idéal type. Le territoire d'étude est donné, caractérisé et typologisé. Il s'agit d'un modèle, d'un exemple que l'on essaie d'imiter ou de reproduire. Les analyses de la proximité vont sortir de ce schéma en introduisant une multiplicité de modes de structuration et d'évolution du territoire et en évacuant la notion d'exemple à suivre.

### **I.3. Le territoire vu comme un construit, les analyses de la proximité**

L'approche de la proximité vise à dépasser les approches précédentes en dépassant la focalisation sur le territoire au profit d'une approche spatiale. Le territoire n'est plus l'objet central de l'analyse, mais il peut faire l'objet d'une investigation particulière, fondée sur l'utilisation de deux notions fondatrices; la proximité géographique et la proximité organisée.

La proximité géographique peut être définie comme l'ensemble des liens qui peuvent exister entre les agents économiques du fait de la distance qui les sépare sur l'espace géographique. Elle ne se réduit pas à une distance physique mais est considérée comme un construit qui prend sa forme dans les interactions sociales marchandes et non marchandes, et conditionné par la temporalité des phénomènes économiques et sociaux (Colletis et alii, 1999). Pour Rallet et Torre (2005), la proximité géographique n'est pas une donnée objective, mais le résultat de l'opinion que les individus se font de la nature de la distance qui les sépare. Il s'agit, pour ces individus, de prendre en compte les divers paramètres qui influencent la

notion de distance, la proximité géographique pouvant être de nature temporaire dans le cadre de rencontres rapides.

La proximité organisée est basée sur les relations entre agents. Rallet et Torre (2005) la conçoivent comme la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein et les rend plus faciles que pour les entités situées en dehors, grâce aux logiques d'appartenance et de similitude. Selon la logique d'appartenance, deux membres d'une organisation sont proches parce qu'ils interagissent et que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement qu'ils suivent. La logique de similitude implique que deux individus sont proches parce qu'ils partagent un même système de représentations ou des objectifs identiques.

Le territoire peut alors se définir comme le recouvrement de proximités géographique (permanente) et organisée, comme le montre Torre (2006) dans le cas des clusters. Mais il existe également d'autres espaces, qui ne sont pas issus de ce recouvrement, comme les communautés de pratiques sur internet par exemple, qui se caractérisent à la fois par une forte proximité organisée et par l'absence de liens de proximité géographique.

Tel qu'appréhendé par l'Ecole de la proximité, le territoire ne peut se réduire à un simple espace ou à un réceptacle de l'activité économique. C'est plutôt « une construction dynamique résultant des interactions entre les différents acteurs parties prenantes » (CGP, 1995 ; 1998). Il ne s'agit plus d'un idéal type, d'un modèle pouvant être imité ou parfois reproduit, mais d'une construction mouvante, sans cesse en renouvellement, sous l'influence du jeu des acteurs locaux et des forces extérieures. Il est symptomatique qu'aucune appellation (du type district ou cluster) ne lui soit appliquée mais qu'on le définisse toujours en relations avec les formes de proximité et leur mobilisation éventuelle.

L'Ecole de la Proximité base sa définition du territoire sur une économie de création de ressources, par opposition à la seule prise en considération des dotations de facteurs. C'est l'analyse de la co-production de ressources, associée à la problématique de la complémentarité, de la spécificité et de la transférabilité des ressources, qui est mise en avant (Colletis, Pecqueur, 1995 ; Kirat, Lung, 1999). L'hypothèse d'une homogénéité spatiale ou économique est abandonnée au profit d'une analyse des différentes formes d'action collective susceptibles d'émerger en cas de problème économique. Comme le précisent Bouba-Olga et Zimmermann (2004), c'est « en réservant le terme d'espace pour évoquer une proximité physique, le terme de réseau pour évoquer une proximité organisée et, enfin, le terme de territoire pour évoquer la conjonction de ces deux formes de proximité, (que) l'approche proximitiste présente l'intérêt essentiel de ne pas supposer ce qu'il convient de démontrer, de considérer la territorialisation des activités comme une potentialité ».

#### **I.4. Les entreprises, entre nomadisme et ancrage territorial**

Quelle que soit l'approche retenue, territoires modèles ou construit, le lien des firmes au territoire, ou l'ancrage territorial, constitue un fait avéré. Pour reprendre les termes de l'analyse de la proximité (Zimmermann, 2005), l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques trouve ses fondements dans la conjonction entre des aspects de proximité organisée, révélateurs de la dimension industrielle des relations intra et inter-firmes, et des aspects de proximité géographique, sur lesquels se fonde la dimension spatiale.



Quant aux phénomènes de délocalisation, ou ce que l'on peut appeler le nomadisme des firmes (Zimmermann, 2005), ils sont non seulement dus aux facteurs soulignés plus haut dans le cadre de la concurrence des territoires, à savoir la prise en considération du coût des ressources et du transport, mais également permis par certaines dimensions liées à la proximité organisée. Il est en effet possible d'échanger, de communiquer, ou travailler avec des acteurs situés à distance, en particulier grâce au développement des NTIC. Du coup, la localisation à proximité des entreprises avec lesquelles on a des projets communs n'est plus aussi nécessaire. On peut s'éloigner, pour trouver d'autres avantages.

Les notions de nomadisme des firmes et d'ancrage territorial doivent alors être appréhendées au travers d'une dialectique firme-territoire. L'interaction entre l'entreprise et le territoire se traduit en particulier par la mobilisation des potentialités des proximités organisée et géographique (Filippi et Torre, 2003). Nomadisme et ancrage territorial ne sont pas des notions antagoniques, notamment parce que « la notion de l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques ne se pose en soi que dans la mesure où une firme peut avoir de bonnes raisons de quitter un site d'implantation » (Zimmermann, 2005).

Pour Zimmermann (2005), « ce qui peut fonder l'ancrage territorial d'une firme, c'est l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources ». Il s'agit de la rencontre productive (Colletis et Pecqueur, 1993), facteur essentiel de l'ancrage au sens de la dynamique industrielle et de l'innovation. Selon Colletis et Rychen (2004), « la rencontre productive d'un territoire et d'une firme est celle d'un projet, qu'il s'agisse du projet ponctuel de résolution d'un problème ou d'un projet de développement intégré dans lequel l'entreprise contribue activement au développement des ressources d'un territoire particulier ». Elle présente donc plusieurs intérêts : elle peut répondre au besoin de définition d'un nouveau produit ou d'une nouvelle application, à une nécessité d'abaisser les coûts de production, à un changement dans l'environnement de production ou encore à un changement dans les prix relatifs des facteurs.

## **II. L'ancrage territorial des coopératives agricoles**

Aborder l'ancrage territorial des coopératives agricoles exige d'examiner de façon plus précise le rôle joué par le périmètre d'action territoriale qui leur est attribué. Le réfléchir en termes de contrainte ou d'atout revient à montrer que l'ancrage territorial est une relation ambiguë et révèle, à travers la typologie de l'inscription spatiale des groupes coopératifs, qu'elles mobilisent leur positionnement spatial de façon différenciée.

### **II.1. La relation ambiguë des coopératives à l'espace**

Le territoire d'une coopérative est initialement défini à travers la notion statutaire de la circonscription territoriale. Contrairement aux sociétés de droit commercial, les coopératives agricoles sont soumises à une contrainte de territorialité, qui constitue un des éléments fondamentaux de l'agrément.

#### *II.1.1. La notion de circonscription territoriale*

L'article 2 des statuts-types des coopératives agricoles définit une circonscription territoriale comme un espace indivisible et continu, au sein duquel la coopérative peut développer tout son objet social, quelle que soit la branche ou les sous-branches d'activité. La circonscription

territoriale peut être constituée de cantons, de départements ou même de régions. Ainsi, selon l'article L.522-2 du Code Rural, peut être associé coopérateur d'une société coopérative agricole :

- toute personne physique ou morale ayant la qualité d'agriculteur ou de forestier dans la circonscription de la société coopérative agricole ;
- toute personne physique ou morale possédant dans cette circonscription des intérêts agricoles qui correspondent à l'objet social de la société coopérative agricole et souscrivant l'engagement d'activité prévu par le a du premier alinéa de l'article L. 521-3 ;
- tout groupement agricole d'exploitation en commun de la circonscription.

Concrètement cela n'empêche pas la coopérative de vendre la production de ses adhérents ailleurs que dans la circonscription territoriale, puisque les clients d'une coopérative peuvent être internationaux. En revanche, il faut obligatoirement être associé-coopérateur et donc situé dans la circonscription territoriale de la coopérative pour pouvoir bénéficier de ses services.

Ce principe de territorialité est toutefois assoupli dans 3 cas :

- Les unions de sociétés coopératives agricoles ont pour circonscription territoriale l'ensemble des circonscriptions territoriales des sociétés coopératives adhérentes à l'union (article L521-2 du Code Rural)
- D'autres sociétés coopératives agricoles, unions de ces sociétés et sociétés d'intérêt collectif agricole, alors même que leurs sièges sociaux seraient situés en dehors de la circonscription de la société coopérative agricole, peuvent adhérer à une coopérative. (art. L522-2 du Code Rural)
- Toute personne physique ou morale ayant la qualité d'agriculteur ou de forestier, ressortissant d'un Etat membre de la Communauté européenne et dont le domicile ou le siège est situé hors du territoire de la République française dans une zone contiguë à la circonscription de la société coopérative agricole peut adhérer à ladite coopérative.

Les principaux inconvénients de la circonscription territoriale sont de nature économique, liés en particulier aux coûts de main d'œuvre et de transport, aux problèmes d'approvisionnement des clients de la grande distribution ou aux difficultés d'embauche des cadres pour les coopératives situées dans des zones éloignées des villes. Ils justifient une partie des compensations financières octroyées par l'Etat sous la forme d'une exemption de l'impôt sur les sociétés, dans la mesure où elles fonctionnent en accord avec leurs statuts. D'ailleurs, la circonscription territoriale est une spécificité typiquement française : les autres coopératives européennes ne sont pas soumises à ce principe et peuvent développer leur activité où elles le désirent (Chomel, 2006). Dès lors s'agit-il pour les coopératives agricoles d'une contrainte pour le développement de leurs activités et comment gèrent-elles ce principe statutaire ?

### *II.1.2. Entre contrainte et ancrage territorial ?*

Les coopératives ne disposent pas de beaucoup d'options pour contourner ce principe de territorialité :

- adopter l'option des tiers non associés dans ses statuts (dans la limite de 20% du chiffre d'affaires HT global de la coopérative)<sup>1</sup>.
- demander une extension de leur circonscription territoriale, soumise à l'autorité gérant

---

<sup>1</sup> Il est admis que les tiers non associés, avec qui la coopérative peut réaliser des opérations à condition d'avoir inscrit dans ses statuts la dérogation à l'exclusivisme, peuvent avoir une exploitation agricole située hors de sa circonscription.

l'agrément, sous peine de retrait de ce dernier en vertu de l'article R. 525-10 du Code Rural<sup>2</sup>.

- créer ou racheter des filiales de droit commun (par exemple, le rachat de sociétés de négoce permet à certaines coopératives céréalières de sortir de leur circonscription territoriale).

L'ancrage territorial de la coopérative passe ainsi d'abord par le fait que les adhérents sont eux-mêmes ancrés territorialement et que si les exploitations agricoles ne se délocalisent pas, elles permettent de renforcer le processus d'ancrage de la coopérative. Selon Nguyen, Gafsi et Legagneux (2004), les exploitations agricoles peuvent difficilement développer une stratégie de localisation/délocalisation sans un coût relativement élevé car elles ne peuvent s'affranchir totalement des contraintes naturelles et doivent de plus prendre en considération la relative fixité de certains facteurs de production comme la terre et les bâtiments. Ainsi, l'ancrage, pour une exploitation agricole, n'est pas tant une question de choix stratégique de localisation pour bénéficier de ressources stratégiques offertes par un territoire qu'une dynamique récursive de valorisation, de préservation et de création de ressources dans le territoire dans lequel celle-ci s'inscrit.

De part leur circonscription territoriale, les coopératives ne sont pas soumises aux mêmes tentations de nomadisme que les entreprises privées. Le choix de quitter un territoire est plus compliqué : en particulier, les coûts de sortie sont plus difficiles à évaluer. A défaut de pouvoir facilement s'extirper de leur territoire, les coopératives doivent donc mettre en place des stratégies de long terme. Le développement conséquent, depuis plusieurs années, du processus de filialisation et d'imbrication sous contrôle coopératif de sociétés de droit commercial non soumises à des contraintes géographiques (Filippi et al., 2006) pourrait ainsi trouver sa source dans la recherche d'un assouplissement de la circonscription territoriale.

Apprécier l'ancrage territorial des coopératives agricoles passe alors par l'analyse de deux critères relatifs à la localisation du siège social de la coopérative mère : d'une part la localisation de leurs adhérents et d'autre part celle de leurs filiales et entreprises en contrôle partagé (50-50)<sup>3</sup>. Aussi, au vu des stratégies d'ancrage, les groupes d'entreprises sous contrôle coopératifs sont ceux qui subissent le plus la pression de la délocalisation ou d'une gestion complexe des différents niveaux d'inscription territoriale. Le développement conséquent des filiales (Filippi et al., 2006) questionne les stratégies de gestion de l'espace par les coopératives. Les filiales sont-elles un moyen de sortir du périmètre initial ?

## **II.2. La typologie spatiale des groupes coopératifs, une inscription territoriale différenciée**

A travers la mise en évidence d'une localisation différenciée dans l'espace, la typologie spatiale obtenue à partir des bases statistiques révèle la façon dont les groupes coopératifs mobilisent leur inscription spatiale initiale.

---

<sup>2</sup> « La décision de retrait d'agrément mentionnée au quatrième alinéa de l'article L. 525-1 est prise, selon les cas, par le commissaire de la République de la région après avis des commissions départementales d'orientation de l'agriculture ou par le commissaire de la République du département après avis de la commission départementale d'orientation de l'agriculture. L'agrément donné est retiré après avis de l'organisme ou des organismes consultatifs compétents si la coopérative ou l'union cesse ultérieurement d'appliquer les prescriptions qui lui sont applicables ou si elle étend son objet ou sa circonscription sans l'accord de l'autorité chargée de l'agrément. L'agrément peut également être retiré dans les conditions fixées à l'article R. 525-14. »

<sup>3</sup> Les autres contrôles que 50-50 sont peu significatifs en terme de poids économique.

### II.2.1. Une typologie spatiale des groupes révèle un positionnement différencié

Comprendre si la filialisation peut-être un moyen de contourner la contrainte de territorialité, nous a conduit à réaliser une typologie spatiale des groupes coopératifs à partir des différentes bases de données nationales sur les entreprises et leurs groupes (Filippi, Frey et Triboulet, 2007b). Nous avons ainsi travaillé sur une analyse des groupes coopératifs à partir des bases de données issues de l'enquête Liaisons Financières (LIFI<sup>4</sup>) et des Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE<sup>5</sup>) des secteurs suivants : IAA, Commerce, Industrie, Services en 2003<sup>6</sup>. L'étude porte sur les groupes coopératifs ayant un effectif total supérieur ou égal à 50 salariés<sup>7</sup>. La population est constituée par 204 groupes coopératifs ayant un effectif salarié<sup>8</sup> total de 111 945 réparti pour environ 33 % dans les coopératives têtes de groupe, 8 % dans des filiales de droit coopératif et 59 % dans des filiales de droit commercial<sup>9</sup>.

Après avoir attribué les effectifs salariés (Tête de groupe, filiales et entreprises en contrôle conjoint) aux différents groupes coopératifs, nous avons étudié la dispersion géographique de ces effectifs. A cette fin, nous sommes partis de la localisation des sièges sociaux des entreprises et, en nous basant sur les codes commune renseignés dans les bases nous avons ensuite réparti les effectifs salariés dans plusieurs classes selon la position géographique de la filiale par rapport au siège social du groupe<sup>10</sup>. La réalisation de plusieurs analyses multi-variées (Analyse des Correspondances Multiples, Classification Hiérarchique), nous a conduit à fixer des seuils de classes manuellement. Au final nous obtenons trois classes :

- Les **groupes locaux à Tête de Groupe dominante** avec plus des 2/3 des effectifs du groupe dans la tête de groupe et moins de 20% des effectifs du groupe hors département de la Tête de Groupe (TG).
- Les **groupes locaux** avec plus des 2/3 des effectifs du groupe dans les filiales du département de la TG et moins de 20% des effectifs du groupe hors département de la TG, soit plus de 80% des effectifs du groupe dans le département de la TG.
- Les **groupes multi-localisés** avec au moins 20% des effectifs du groupe hors département de la TG.

---

<sup>4</sup> L'enquête LIFI est une enquête annuelle réalisée par l'INSEE qui vise à reconstituer les groupes de sociétés à partir des relations financières entre entreprises. Elle est exhaustive pour les groupes ayant une certaine dimension économique.

<sup>5</sup> Les Enquêtes Annuelles d'Entreprises sont des enquêtes multisectorielles et exhaustives pour les entreprises de 20 salariés et +, ce seuil étant abaissé à 10 et + pour les coopératives agricoles. Elles informent sur les structures et les performances des entreprises. Elles sont réalisées par les services statistiques des Ministères pour certains secteurs (Industrie, IAA, ...) ou par l'INSEE, qui assure la coordination générale.

<sup>6</sup> L'accès à ces enquêtes au niveau individuel a nécessité le passage au Comité du Secret statistique. Outre un travail conséquent de prétraitements (nettoyage, appariement, validation), notre approche soulève le problème de l'identification des coopératives têtes de groupe et de la caractérisation du contrôle qui se révèlent très délicates dans le secteur coopératif du fait de l'importance des liens minoritaires partagés entre acteurs coopératifs.

<sup>7</sup> Les groupes de moins de 50 salariés représentent moins de 3% de l'effectif salarié total des groupes coopératifs en 2003. Ces très petits groupes ne sont pas retenus car d'une part, la majeure partie de leurs activités est réalisée dans la coopérative-mère et d'autre part les calculs statistiques sont peu fiables au dessous de ce seuil.

<sup>8</sup> La variable *effectif salarié* que nous extrayons des enquêtes est l'effectif salarié moyen qui permet d'avoir une estimation de l'ensemble des salariés présents dans l'entreprise, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel.

<sup>9</sup> En 1990, les pourcentages étaient respectivement de 50% dans les têtes de groupe, 23% dans les filiales de droit coopératif et 27% dans les filiales de droit commercial (source INSEE-LIFI et EAE 1990).

<sup>10</sup> Nous avons ainsi obtenu six variables nous permettant de mettre en place une sorte de hiérarchie spatiale des effectifs salariés des différents groupes coopératifs en distinguant tout d'abord les effectifs salariés de la tête de groupe des effectifs salariés des filiales, puis en distinguant le niveau départemental, le niveau régional, le niveau de contiguïté régionale et enfin les niveaux France et étranger.

**Tableau I : La typologie spatiale des groupes coopératifs en 2000 et 2003**

2000	Effectif	Répartition des effectifs du groupe (en %)						Nombre moyen d'entrepr. contrôlées	Effectif salarié moyen	Effectif salarié total
		Tête de groupe	Même dept	Même région	Région contigüe	France	Etranger			
Groupes avec TG dominante	61	87,0	10,0	1,7	0,4	0,9	0,0	3,4	254,3	15511
Groupes locaux	51	38,1	54,0	3,8	1,3	2,0	0,7	7,7	425,7	21714
Groupes multi-localisés	33	15,6	29,5	19,0	16,5	15,6	3,7	17,0	1827,3	60303
Ensemble	145	31,9	31,9	12,9	10,6	10,2	2,5	8,0	672,6	97528

2003	Effectif	Répartition des effectifs du groupe (en %)						Nombre moyen d'entrepr. contrôlées	Effectif salarié moyen	Effectif salarié total
		Tête de groupe	Même dept	Même région	Région contigüe	France	Etranger			
Groupes avec TG dominante	84	85,9	11,7	1,8	0,6	0,0	0,0	3,8	201,9	16959
Groupes locaux	67	36,0	57,6	3,0	1,3	1,6	0,5	7,5	348,4	23347
Groupes multi-localisés	53	16,5	30,5	15,7	15,5	16,5	5,2	17,6	1351,6	71639
Ensemble	204	31,1	33,3	10,9	10,3	10,9	3,4	8,6	548,7	111945

Sources : LIFI 2000, 2003, EAE 2000, 2003

Comme le montre la typologie effectuée pour les années 2000 et 2003, la majorité des groupes coopératifs sont soit des groupes pour lesquels la coopérative tête de groupe est dominante, soit des groupes dont les sièges sociaux des filiales sont localisés en majeure partie dans le même département que la tête de groupe. Pour ces groupes, cela signifie tout simplement que la coopérative garde une emprise totale sur les autres entreprises qui le composent. La coopérative est bien l'entreprise qui pilote et oriente les stratégies du groupe. De plus les principales fonctions économiques, financières et productives sont localisées dans un périmètre restreint, qui facilite la logistique et réduit les coûts de transports.

Les groupes multi-localisés contrôlent des entreprises situées pour la plupart en dehors du département d'implantation de la coopérative mère. Il est significatif que tous les groupes de plus de 2500 salariés soient présents dans la classe 3. Or ces groupes représentent près de 50% des effectifs salariés totaux de la population étudiée et pèsent donc fortement sur l'évolution du secteur coopératif dans son ensemble. Ce poids appelle à étudier de manière plus précise les caractéristiques de la classe 3. On notera ainsi la surreprésentation des groupes des IAA. La recherche d'une taille critique pour ces groupes, souvent spécialisés, peut être un facteur explicatif, qui révèle une concentration des moyens et des outils au sein du groupe, induisant une gestion multi-localisée d'unités de production. Un autre facteur significatif du mode de développement des groupes multi-localisés est le fait qu'ils ouvrent souvent le capital social d'entreprises qu'ils contrôlent à d'autres groupes coopératifs. C'est le cas pour plus de la moitié d'entre eux (Filippi, Frey, Triboulet 2007b). Il est par ailleurs intéressant de noter que, en dépit de la relative stabilité du nombre moyen de filiale et la baisse des effectifs moyens salariés moyen de ces groupes, leur nombre a sensiblement augmenté entre 2000 et 2003, traduisant une complexification dans les rapports des groupes coopératifs avec leurs territoires d'implantation.

« Si la typologie met en évidence trois types de groupes aux profils différenciés, son principal enseignement est de mettre l'accent sur l'importance de la dimension locale voire régionale au sein de la population des groupes coopératifs. Cette prégnance se matérialise par la

tendance marquée à localiser les entreprises contrôlées à proximité de la coopérative tête de groupe. » (Filippi, Frey et Triboulet, 2007a). En effet, la typologie permet de révéler la concentration géographique autour de la tête de groupe.

### *II.2.2. La typologie questionne l'exercice de la gouvernance territoriale des groupes d'entreprises*

Les statistiques ont montré l'ancrage relatif des groupes coopératifs et la spécialisation des coopératives têtes de groupe (Filippi, Frey et Triboulet, 2007b), il nous a paru opportun de comprendre comment s'opéraient les stratégies d'ancrage des groupes coopératifs. En effet, même si la grande majorité des groupes coopératifs ont tendance à localiser les filiales à proximité de la coopérative mère, le développement depuis quelques années de grands groupes coopératifs à rayonnement national, voir même parfois international, nous incite à étudier plus en détail les stratégies territoriales de ces derniers. La complexification sous forme de groupe, en particulier avec le développement de la polyvalence, questionne l'exercice du pouvoir des adhérents à travers la façon dont les coopératives vont valoriser leur territoire d'implantation.

La typologie spatiale offre une segmentation de la population en fonction d'une localisation géographique relative. Or la localisation du siège social ne permet pas à elle seule d'apprécier et de qualifier la nature de la rencontre productive, *i.e.* l'action de la coopérative sur son territoire. De plus l'analyse du processus de cristallisation au sein d'un territoire revêt différentes formes et suppose une valorisation des ressources territoriales produites par différentes stratégies. De plus, la mobilisation des Chiffres d'Affaires comme indicateurs de l'action économique sur un territoire est difficilement pertinente dans le cas des groupes d'entreprises, coopératif ou non : la consolidation partielle et les doubles comptes liés aux échanges intra-groupes (Chevassus, Gallezo et Galliano, 2005) interdisent une mesure correcte.

En effet, le territoire de la coopérative va au-delà de ces conceptions purement géographiques : ce sont les interactions entre la coopérative et les différentes parties prenantes que sont, entres autres, les adhérents, les pouvoirs publics, les collectivités locales, les entreprises concurrentes ou encore les habitants situés dans la circonscription territoriale de la coopérative qui forme son territoire. Comme le soulignent Colletis et Rychen (2004), « le territoire de l'entreprise n'est qu'une composante de l'économie locale à laquelle viennent s'ajouter les territoires des acteurs publics qui ont en charge le développement économique de certains périmètres et les territoires d'autres acteurs concernés par le projet de développement ».

Dès lors, l'ancrage territorial peut donc être illustré par les différents projets et partenariats dans lesquels la coopérative agricole est activement engagée sur son territoire, du montage d'une AOC en passant par une joint venture ou une union de coopératives. Il s'agit donc d'interroger les coopératives sur les différentes stratégies de long terme qu'elles mettent en place afin de valoriser leurs produits, de renforcer le lien adhérent-coopérative et donc par la même occasion leur ancrage territorial.

### **III. La grille d'analyse de l'ancrage territorial des entreprises coopératives**

Nous proposons une grille d'analyse comprenant des d'indicateurs susceptibles d'apporter une appréciation de l'ancrage territorial. Il n'est pas question de donner une note à chacun des groupes, mais plutôt d'avoir une vision globale de leurs différentes stratégies d'ancrage. Cette grille, en soulignant la diversité des modalités d'action des coopératives agricoles, explicite non seulement leurs différentes stratégies territoriales mais aussi les moyens dont elles disposent pour remplir leur objectif social d'être au service de leurs adhérents.

#### **III.1. La diversité des modalités d'action des coopératives sur leur territoire**

Le besoin d'indicateurs pour qualifier l'ancrage territorial des entreprises se développe de plus en plus conjointement à la mise en œuvre de politiques publiques territorialisées. Un guide, publié en 2006 par IMS Entreprendre et l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE), propose des indicateurs de mesure de l'ancrage territorial des entreprises à partir de l'étude des rapports annuels et des communications d'un panel d'une soixantaine de multinationales françaises et étrangères. Pour les groupes coopératifs la situation de départ est différente dans la mesure où la coopérative mère n'a pas la possibilité de se délocaliser, elle doit rester dans sa circonscription territoriale pour pouvoir continuer à bénéficier des avantages que lui procure son statut.

Les entreprises étudiées par IMS/ORSE sont des sociétés cotées dont on étudie de façon privilégiée l'ancrage dans des pays en voie de développement. La différence avec les sociétés coopératives tient à l'actionnariat de ces dernières, dont le capital social est aux mains des adhérents. Selon le principe de leur double qualité, propriétaire du capital social et engagé sur activité, l'analyse de leur stratégie d'ancrage territorial conduit à étudier d'une part selon quelle modalité ils valorisent leur territoire d'implantation et d'autre part comment ils font évoluer leurs groupes via la filialisation. Au delà des coopératives agricoles, toutes les entreprises de statut mutualiste alliant détention de la propriété capitaliste et double qualité des adhérents peuvent être concernées. D'autres entreprises qui n'auraient pas de statut juridique coopératif mais dont la composition de l'actionnariat (PME...) s'assimilerait à une localisation des détenteurs de capitaux pourraient être analysées de la même façon.

Tous les groupes ont, au cours de leur développement, une stratégie d'ancrage territorial, qui elle-même est appelée à évoluer. Pour chaque groupe coopératif, il s'agit de distinguer les principaux secteurs dans lesquels il intervient afin de mieux prendre en compte la diversité des problématiques et des enjeux. Pour plus de simplicité, nous retenons les six secteurs les plus représentatifs pour les coopératives : les céréales, le lait, la viande, le sucre, la viticulture et les fruits & légumes. A ces six secteurs, nous avons choisi d'ajouter l'activité distribution, qui est régulièrement développée par les groupes coopératifs. Nous étudions les indicateurs pour chaque secteur à partir de la répartition sectorielle du chiffre d'affaires du groupe et pour affiner nous croisons avec les effectifs salariés du groupe par secteurs.

Le but est donc de fournir des indicateurs synthétiques qui puissent rendre compte des différentes formes de « rencontres productives » entre les groupes coopératifs et leur territoire. Ces indicateurs doivent être facilement mesurables, et permettre la comparaison entre les stratégies d'ancrage et leur inscription dans des dynamiques territoriales.

### **III.2. Les indicateurs et les critères de mesure de l'ancrage territorial des coopératives agricoles**

Pour mesurer l'ancrage territorial des coopératives, il est nécessaire d'analyser les formes de « coordinations productives localisées » qu'elles mettent en place. Les indicateurs et leurs critères sont regroupés en 5 familles. Une présentation sous forme de grille synthétique est disponible dans l'annexe 1.

#### **Les indicateurs d'investissement productif**

De la construction d'une usine en passant par la rénovation d'un silo, ce type d'investissement traduit une volonté d'engagement productif sur le long terme. Il s'agit également de voir si ces investissements sont ponctuels ou réguliers. On distingue les investissements de type construction d'usine, des investissements plus modestes de type aides à l'installation des jeunes agriculteurs.

La construction ou l'agrandissement d'une usine dans sa région d'implantation est un signal fort donné par une entreprise car il s'agit d'un investissement important et de longue durée, créateur d'emplois dans la région. Pour une coopérative, cela traduit également un engagement de long terme vis à vis des adhérents, qui y trouveront un nouveau débouché pour leur production. Pour les coopératives céréalières, nous étudierons également le nombre de silos dans la région. Pour ce type d'indicateur, il s'agira d'évaluer le montant de l'investissement selon que celui-ci est compris entre 0 et 10M€, entre 10 et 50M€ ou s'il est supérieur à 50M€.

La reprise d'usines ou d'entreprises délaissées par les entreprises privées est un phénomène beaucoup plus ponctuel et implique généralement une alliance entre plusieurs coopératives ou entre une coopérative et une entreprise privée. Il arrive aussi que l'entreprise mise en dépôt soit démantelée et ses outils mis en vente séparément. L'opportunité de reprendre une usine se posera alors à la coopérative.

De même, la rénovation des outils industriels locaux témoigne de la volonté de la coopérative de se maintenir dans son territoire plutôt que de délocaliser la production ailleurs comme le feraient parfois les entreprises de droit commercial. Les mises aux normes de silos, l'achat de nouvelles machines, la mise en conformité des usines... sont autant d'investissements qui pourraient remettre en cause la volonté d'une entreprise de rester sur un territoire précis. Il peut parfois coûter moins cher d'arrêter une production qui n'est plus rentable, car les outils sont obsolètes, plutôt que de réinvestir dans la rénovation de ces outils.

L'aide à l'installation des jeunes agriculteurs peut se matérialiser de plusieurs manières : la coopérative peut acheter du foncier pour permettre aux jeunes de s'installer, elle peut proposer un étalement du paiement des parts sociales... La aussi il s'agit d'une solution « à la carte » et même si le coût financier est moins important que la construction d'une usine, il traduit la volonté du groupe de maintenir un nombre d'adhérents lui permettant de continuer à poursuivre son activité sur sa zone de collecte.



## **Les indicateurs de partenariats locaux**

Ces indicateurs vont nous renseigner sur les relations de la coopérative avec les différentes parties prenantes de sa région, notamment parce que «le dialogue avec les différents acteurs locaux est de plus en plus inscrit dans les démarches d’ancrage territorial des entreprises» (IMS/ORSE 2006). Par ailleurs, les différents partenariats qui se concrétisent traduisent la contribution du groupe au développement économique de son territoire d’implantation.

La création d’une joint-venture dans un périmètre géographique proche traduit une double volonté : le maintien d’une activité dans la région et la pérennité des relations avec un partenaire coopératif ou de droit commercial. Pour cet indicateur, nous regarderons le CA réalisé par la société en partenariat. Par ailleurs, si le groupe possède plusieurs sociétés en partenariat qui n’ont pas un CA significatif mais qui sont toutes dispersées sur le territoire du groupe, nous considérerons également qu’il y a une volonté d’ancrage.

Au delà des sociétés détenues à 50/50, nous regarderons également les sociétés dans lesquelles le groupe possède des intérêts minoritaires. Si, par exemple, le groupe possède 10% du capital d’une société qui est situé dans sa région et qui réalise un chiffre d’affaires conséquent, il participe à travers cette société au dynamisme de sa région et il renforce les contacts avec ses partenaires.

Des partenariats peuvent aussi se nouer avec des clients ou des fournisseurs. Ainsi, si un groupe se fournit régulièrement auprès d’une entreprise de sa région, cela peut traduire une volonté de faire fonctionner les entreprises locales (même si il faut aussi voir le biais du coût de transport...). Pour cet indicateur, il s’agira de regarder la durée des partenariats et le montant des échanges entre les deux entreprises.

De même, si un groupe est fortement impliqué dans un pôle de compétitivité ou un pôle d’excellence rural, cela traduit sa volonté de participer à la valorisation de son territoire. Pour cet indicateur il s’agira de voir si le groupe a au moins un représentant au bureau et si il a éventuellement d’autres représentants dans les différents comités (orientation, communication...) dudit pôle.

Enfin, afin de prendre en compte un maximum de parties prenantes, nous étudierons les partenariats que peut nouer le groupe avec des universités ou des laboratoires de sa région. Le transfert de connaissance peut également participer à l’essor d’un territoire. Nous mesurerons l’intensité de cet indicateur à travers le nombre de projets que possède le groupe avec de tels organismes.

## **Les indicateurs de projets touristiques**

Les projets touristiques tels que l’oeno-tourisme et l’agro-tourisme ont en fait plusieurs fonctions : au-delà de l’hébergement en chambre d’hôtes, ils peuvent également contribuer à la fidélisation de la clientèle de la coopérative. Le principe de l’oeno-tourisme est d’accueillir les touristes dans des fermes aménagées en gîtes ruraux ou en chambres d’hôtes. Il se peut que ce soit la coopérative qui prospecte auprès de ses adhérents pour la mise en place d’un tel système. La coopérative tisse également des liens avec l’organisation « Gîtes de France » ou encore les comités régionaux de tourisme ainsi que les offices du tourisme de la région.

Pour cet indicateur nous ferons la différence entre les coopératives qui ont monté un projet s'articulant autour de gîtes ou de chambre d'hôtes et celles qui proposent des visites de silo ou d'exploitations agricoles. En effet, les premières doivent non seulement prendre contact avec les adhérents, mais également avec les autorités compétentes pour délivrer le label «chambre d'hôtes» ou «gîte» et prennent généralement en charge la communication autour du projet (sites web, brochures). Une visite de silo ou d'exploitation agricole nécessite une implication moindre.

### **Les indicateurs de produits ou de services**

La mise en place d'une certification produit (AOC, Label...), qui a souvent pour point de départ la volonté d'améliorer la valeur ajoutée du produit en lui donnant un lien fort avec son territoire, permet aussi de regrouper les différents acteurs autour d'un même projet. Au delà du débat sur la viabilité économique des produits sous signes de qualité, ces derniers véhiculent l'image du territoire auprès des consommateurs. En effet, un produit sous AOC a pour composante territoriale essentielle la définition d'une zone de production de la matière première et de transformation dans laquelle tous les producteurs et transformateurs respectant les spécifications du cahier des charges ont le droit d'utiliser l'appellation protégée pour leur produit (Barjolle, Thévenot-Mottet, 2002). Nous mesurons l'importance de cet indicateur en regardant le chiffre d'affaires réalisé sur les produits sous signes de qualité.

La production de produits spécifiques comme le lupin et leur remise au goût du jour témoigne à la fois d'un accompagnement de la coopérative et d'un conseil sur les techniques de production à mettre en œuvre. En général les surfaces dévolues à ce genre de production sont faibles.

L'agriculture biologique, grâce à une utilisation moins intensive des terres, une meilleure protection de l'environnement et le fait qu'elle nécessite davantage de main d'œuvre que l'agriculture traditionnelle (20 à 30% plus de main d'œuvre que l'agriculture traditionnelle selon l'Agence Bio), favorisant par là même l'emploi en milieu rural, peut permettre une implication plus forte du groupe dans son territoire. Néanmoins ce modèle est encore peu performant en terme économique car les produits coûtent encore chers et il faudrait développer une production plus massive pour pouvoir abaisser les coûts. Les objectifs du Grenelle de l'Environnement (20% d'agriculture biologique en 2020 (contre 2% actuellement) vont certainement inciter les groupes à développer ce type de production.

La production des produits régionaux redonne une image positive au territoire (on peut prendre par exemple le jambon de Bayonne, les rillettes...) et fait perdurer des techniques de production parfois ancienne au détriment de la recherche incessante d'une baisse des coûts.

### **Les indicateurs de politique environnementale**

Parce que les problématiques environnementales sont de plus en plus d'actualités, comme en témoigne le récent Grenelle de l'Environnement, nous examinons également la manière dont les groupes coopératifs aident à la préservation de leur environnement.

La première préoccupation concerne la mise aux normes sanitaires des outils de production. Avec la multiplication des crises sanitaires et l'importance croissante que donnent les

consommateurs à la sécurité alimentaire, les groupes coopératifs se doivent de garder des outils de production en phase avec des normes sanitaires de plus en plus draconiennes.

Par ailleurs, les groupes coopératifs peuvent se lancer dans la valorisation des deux types de biomasse recensés par le Ministère de l'Agriculture :

- les bio-énergies qui regroupent les carburants de 1ère et 2nde générations visant à remplacer les carburants d'origine fossile ou à produire de l'électricité et la chaleur
- les bio-produits sous lesquels sont regroupés les agro-matériaux (biopolymères, fibres, matériaux de construction...) et les produits issus de la « chimie du végétal » (tensioactifs, lubrifiants, solvants...)

Nous regardons également si le groupe met en place des projets autour des énergies renouvelables (énergie solaire, énergie éolienne...) par exemple pour alimenter ses usines ou les exploitations agricoles de ses adhérents.

Pour le secteur laitier, les céréales et le sucre, il convient en particulier d'étudier les usines de cogénération. En effet, la construction d'une telle usine a des implications positives à plusieurs niveaux pour le territoire : elle permet la production d'électricité à partir des sous-produits, elle évite un rejet conséquent de CO2 et elle est en général située près de l'usine qui fournit les sous-produits. Cette construction est un investissement conséquent (jusqu'à 50 millions d'euros) et donc un projet sur une longue durée (15/20 ans minimum).

Enfin, il existe des démarches qualité ayant des préoccupations environnementales comme la norme Agriconfiance ou la norme ISO 14000. Agri Confiance est un système de management de la qualité mis en place par Coop de France pour les agriculteurs. Coop de France a décidé d'inclure dans cette norme les problématiques agro-environnementales. Désormais, la coopérative et ses adhérents s'engagent, aux travers d'une politique environnementale, dans trois grands domaines : la gestion raisonnée des intrants, des déchets et des ressources naturelles (eau, énergie, sol, paysage). L'idée est de regarder si le groupe a déjà cette certification en place, ou s'il compte l'appliquer. Nous regardons aussi si le groupe a mis en place une norme de type ISO 14000 sachant qu'elle traite du « management environnemental ». Ce terme recouvre ce que l'organisme fait pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale (source : [www.iso.org](http://www.iso.org))

Enfin, le développement de Libre Service Agricole doit faire l'objet d'une étude spécifique. Le fait d'implanter un magasin de type LISA dans une petite commune plutôt que dans une grande ville témoigne de la volonté de rester proche des adhérents qui sont bien sûr implantés dans des zones rurales. Nous avons mis en place trois indicateurs pour ce secteur :

- Le nombre de magasins de type LISA dans la région, ce qui nous permettra de voir l'impact de ces magasins dans la zone.
- L'ouverture de ces magasins au grand public
- Les différents projets de développement du groupe dans ce secteur

La grille d'analyse proposée décline les différentes facettes de la notion d'ancrage territorial. La répartition en 5 familles d'indicateurs permet d'identifier la richesse des stratégies d'ancrage territorial, autrement dit, les modalités de valorisation du périmètre d'action. Une

poursuite de ce travail s'oriente sur la mobilisation de cette grille conceptuelle à des cas concrets de groupes d'entreprises.

## Conclusion

La mesure de l'ancrage des entreprises coopératives constitue un enjeu lié à l'action des coopératives au sein des filières et des territoires. Mais elle présente aussi certaines difficultés liées aux facettes des relations firme et territoire. L'objet de cette communication est d'analyser les relations entre gouvernance d'entreprises et liens au territoire en proposant des indicateurs de mesure de ces liens. La proposition de grille d'analyse de l'ancrage territorial des coopératives agricoles cherche à en saisir les différentes dimensions. Les stratégies d'ancrage territorial reflètent la valorisation et l'inscription spatiale des coopératives sur leur périmètre d'action. Toute coopérative ne peut élaborer de stratégie pertinente de long terme sans analyser son territoire et l'évolution de ce dernier (Cariou, Fournié, Wallet, 2005). Par ailleurs, la diversité des moyens dont disposent les coopératives agricoles pour activer les ressources territoriales et donc pour s'ancrer territorialement est indépendante de la taille de l'organisation. Ainsi, la complexification des groupes coopératifs qui pose la question de l'exercice du pouvoir aux mains des adhérents peut trouver dans ce cadre les moyens de réactiver la relation entre les adhérents et leur coopérative.

## Bibliographie

Barjolle, T., Thévenod-Mottet, E. (2002) *Ancrage territorial des systèmes de production : le cas des Appellations d'Origine contrôlée*, Communication colloque SYAL, Montpellier, 16-18 octobre, 19p.

Becattini, G. (1979) Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, *Revista di Economia e Politica Industriale*, N°1.

Becattini, G. (1987) *Mercato e fore locali : il distretto industriali*, Il Mulino, Bologne.

Benko G., Lipietz A., (eds.) (1992) *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF.

Bouba-Olga, O., Zimmermann, J.B. (2004) Modèles et mesures de la proximité in Pecqueur B. et Zimmermann, J.B. (sous la direction de), *Economie de proximités*, Hermès, Paris, pp. 89 -111.

Capello, R. (1999) A Measurement of Collective Learning Effects in Italian High-tech Milieux, *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n°1, pp. 43-62.

Cariou, C., Fournie, S., Wallet, F. (2005) Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité des coopératives agricoles, *Développement Durable et Territoire*.

CGP. (1995) *L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques*. Rapport de recherche coordonné par J.B. Zimmermann, Paris, Commissariat Général du Plan.

CGP (1998) *Construction territoriale et dynamiques productives*. Rapport de recherche coordonné par J.B. Zimmermann, Paris, Commissariat Général du Plan.

Chevassus E., Gallezot J. et Galliano D, (2005) External versus Internal market of the Multinational Enterprise : Intra-Firm Trade in the French Multinational Agribusiness, in *Multinational Agribusiness*. R. Rama ed., The Haworth Press.

Chomel, C. (2004) Coopératives agricoles et territoires, *La tribune fonda*, Fonda, n°165-février, pp. 47-52.

Chomel, C. (2006) Agricultural co-operatives in the EU – 15, Comparaison of legal systems, présentation lors du Séminaire de la COGECA sur le thème "Promouvoir les coop dans les nouveaux Etats membres". 18/19 mai.

Colletis, G., Pecqueur, B. (1993), Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ?, *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n°3, sept.-oct., pp. 489-508.

Colletis, G., Pecqueur, B. (1995) Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques in Rallet A. et Torre, A. (sous la direction de), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp. 445-463.

Colletis, G., Gilly, J.P., Leroux, I., Pecqueur, B., Perrat, J., Rychen, F., Zimmermann, J.B. (1999) Construction territoriale et dynamiques économiques, *Science de la Société*, n°48, pp. 25-48.

Colletis, G., Rychen, F. (2004) Entreprises et territoires : proximités et développement local in Pecqueur B., Zimmermann J.B. (sous la direction de), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris, pp. 207-230.

Corolleur, F. (2000) Le district industriel chez A. Marshall : une réponse à l'incertitude et pour un environnement technologique et marchand particulier, *Géographie, Economie et Société*, N°2(3), pp. 313-319.

Courlet, C. (1994) Les systèmes productifs localisés. De quoi parle-t-on ? in Courlet C., Soulage, B. (eds), *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 13-32.

Courlet C., Dimou M., (1995) Les systèmes localisés de production. Une approche de la dynamique longue, in Rallet A. et Torre A. (eds), *Economie Industrielle – Economie Spatiale*, Economica, Paris.

Crevoisier, O. (2001) L'approche par les milieux innovateurs : états des lieux et perspectives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 153-166.

Filippi M., Torre A. (2003) Local organisations and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects ?, *International Journal of Technology Management*, 26, n°2-4, pp. 386-400.

Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J., (2006) Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs, Rapport final, Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105p.

Filippi M., Frey O., Triboulet P. (2007) Comprendre l'organisation spatiale des groupes coopératifs agricoles français, communication au colloque joint ERSA-ASRDLF, Paris, 29 août - 2 septembre. 17p.

Filippi M., Frey O., Triboulet P. (2007) Mesures de l'ancrage des groupes d'entreprises -

Une application aux groupes coopératifs agricoles français, communication aux 8<sup>e</sup> Rencontres Théoquant, Besançon, 10-12 janvier. 16p.

Gay, C., Picard, F. (2001) Innovation, agglomération et espace : une mise en perspective de la littérature, *Economies et Sociétés*, n°6 (4), pp. 679-716.

Garofoli, G. (1993) Economic development of production and territory, *Revue d'Economie Industrielle*, n°64, 2<sup>e</sup> trim., pp. 22-37.

IMS Entreprendre, ORSE (2006) *L'ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et reporting international*, 82p.

Kirat, T., Lung, Y. (1999) Innovation and proximity : territories as loci of collective learning processes, *European Journal of Urban and Regional Studies*, 6(1), pp. 27-38.

Leroux, I. (2002) *La négociation dans la construction du territoire. Une approche institutionnaliste*, Thèse de Doctorat, 440p.

Mc Cann Ph. (ed) (2002), *Industrial location economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Maillat, D., Quevit, M., Senn, L. (1993) *Réseaux d'innovations et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI, EDES, Neuchâtel.

Marshall, A. (1920) *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.

Marshall, A. (1958) *Elements of Economics of Industry*, Macmillan, Londres.

Nguyen, G., Gafsi, M., Legagneux, B. (2004) Exploitation agricole et développement territorial : Quelles relations les exploitations entretiennent-elles avec leurs territoires ?, communication au colloque SFER, Paris, 18/19 sept., pp. 1-21.

OCDE (2001) *Innovative clusters, drivers of national innovation systems*, OCDE, Paris, 420p.

OCDE (2005) *Business clusters, promoting enterprise in central and eastern Europe*, OCDE, Paris, 242p.

Pecqueur, B. (2005) Quel « tournant territorial » de l'économie mondiale globalisée ?, 13p.

Perrat, J., Zimmermann, J-B. (2003) Stratégies des firmes et dynamiques territoriales, in Dupuy C., Burmeister A., *Entreprises et territoire*, La Documentation Française, Paris, 15-32.

Porter M. (1990) *The competitive advantage of nations*, The Free press, New York.

Porter M (2000) Locations, Clusters and Company Strategy, in Clark G. Feldman M. et Gertler M. (eds), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.

Rallet, A., Torre, A. (1995) *Economie Industrielle et Economie Spatiale : un état des lieux*. Economica, Paris, 478 p.

Torre A. (2006) Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité, *Régions et Développement*, n°24, pp. 15-44.

Zimmermann, J-B. (2005) Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *Revue de l'IREM*, n°47, 2005/1, pp. 21-36.

## Annexe 1 Tableau simplifié des indicateurs d'ancrage

Grille des indicateurs d'ancrage	Indicateurs d'investissement productif localisé	Indicateurs de partenariats locaux	Indicateurs de produit ou de service	Indicateurs de projet touristique	Indicateurs de politique environnementale
	Construction/Agrandissement d'usines dans la région	Joint-venture dans un périmètre géographique proche	Production sous AOC/IGP	Route touristique	Mise aux normes des outils de production
	Reprise d'usines ou de filiales délaissées par les entreprises privées	Participations minoritaires dans des entreprises de la région	Production Bio	Chambres d'hôtes	Investissement dans la biomasse
	Rénovation des outils productifs locaux	Relations avec fournisseurs extérieurs/clients industriels de la même région	Innovation Packaging	Visites des exploitations ou des outils productifs du groupe	Investissement dans les énergies renouvelables (biomasse, solaire, usine de co-génération)
	Aides à l'installation des jeunes agriculteurs	Participation à un Pôle de Compétitivité/Pôle d'Excellence Rurale	Production spécifique ou produits du terroir	<b>LISA</b> Projet de développement dans le loisir vert	Démarche qualité ayant une vocation environnementale (Agriconfiance, ISO 14000)
	<b>LISA</b> Nombre de magasins dans la région	Projets avec d'autres acteurs de la région (laboratoires, universités)			