

# Entre territoire et marché

## La stratégie bipolaire des coopératives agricoles

**Christophe Assens**

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2013/1 (N° 230), PAGES 35 À 54  
ÉDITIONS **LAVOISIER**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746245655

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-1-page-35.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**CHRISTOPHE ASSENS**

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, ISM



# Entre territoire et marché

## La stratégie bipolaire des coopératives agricoles

*Les coopératives agricoles françaises font face à un dilemme, entre la dimension locale de leurs implantations de production et l'enjeu global du développement commercial à l'international. Elles sont donc confrontées à une situation paradoxale fondée à la fois sur le repli et l'expansion territoriale. À partir de deux études de cas<sup>1</sup>, Agrial et Sicaseli, nous discutons du modèle d'affaires de ces coopératives, qui doit concilier les économies de proximité sur leur territoire et les économies d'échelle sur leur marché.*

DOI:10.3166/RFG.230.35-54 © 2013 Lavoisier

1. L'auteur remercie les lecteurs anonymes de la RFG pour leurs conseils avisés dans la révision de l'article, ainsi qu'à François Coleno (chargé de recherche à l'INRA), Delphine François-Philip Boisseroles de Saint Julien (maître de conférences Larequoi/ISM, Université de Versailles). L'auteur tient également à exprimer sa reconnaissance à Jean-Pierre Tillon (directeur scientifique InVivo), Pierre Pinault (directeur communication InVivo) et Pierre Compère (attaché de direction InVivo), dont les échanges fructueux ont alimenté la réflexion dans cet article.

Avec 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires, plus de 400 000 exploitations affiliées et 150 000 salariés, le monde agricole français arrive au deuxième rang mondial, selon Lewi et Perri (2009), avec des marques aussi connues que Candia, Béghin Say, Douce France, Prince de Bretagne, Savéol, Danone, Lactalis, Elle & Vire, Bonduelle, etc. Ces résultats économiques sont la plupart du temps réalisés grâce au regroupement des agriculteurs en coopérative : une entreprise territoriale sous contrôle du ministère en charge de l'agriculture. Objet de notre étude, la coopérative est un acteur central de la filière agricole, soumis dans ses orientations stratégiques à une forme d'ago-antagonisme<sup>2</sup> pour reprendre l'expression de Martinet (1990) et de Bernard-Weil (2002), c'est-à-dire à une tension paradoxale, entre le tropisme local exercé par le territoire et l'attraction globale exercée par le marché.

### Le tropisme du territoire

Sur le plan juridique, la coopérative fait l'objet de dispositions relevant de la loi du 10 septembre 1947 et du code rural. Elle est ainsi implantée sur une zone géographique d'intervention délimitée, qui l'empêche légalement de délocaliser ou d'étendre ses activités en dehors du territoire défini dans ses statuts.

Sur le plan économique, la coopérative française joue un rôle fondamental avec un pouvoir de négociation très élevé dans la filière

agricole (Le Bail, 2005). En position d'intermédiaire, la coopérative a pour vocation de mutualiser une demande territoriale de fournitures, afin d'obtenir un coût minimum d'approvisionnement pour les agriculteurs y adhérant. Par ailleurs, les conseils et services qu'elle propose aux agriculteurs leur permettent d'accéder aux innovations et solutions technico-économiques qui doivent renforcer ou du moins, préserver la compétitivité et la rentabilité de leurs productions. La coopérative assure ensuite la collecte de productions agricoles. En conséquence, la coopérative est à la fois cliente et fournisseur des agriculteurs dont certains deviennent sociétaires, c'est-à-dire détenteur du capital et du pouvoir de décision de la coopérative. C'est une manière pour les agriculteurs de bénéficier d'effets de taille, sans avoir besoin de recourir à une fusion capitalistique, et surtout sans quitter le territoire pour obtenir des avantages compétitifs dans la réduction des coûts. Cela leur permet ainsi de bénéficier d'économies d'échelle en amont de la filière, à travers l'approvisionnement en semences, engrais, aliments du bétail, et en aval de la filière dans l'utilisation partagée d'outils de production, de conditionnement, de stockage, débouchant sur la commercialisation et/ou la transformation des produits de leurs exploitations.

### La globalisation du marché

Dans le même temps, les agriculteurs regroupés en coopérative sont soumis au poids de la globalisation sur leur chaîne de

2. L'ago-antagonisme suggère la combinaison de plusieurs modes de développement, de pensée, ou de stratégie, comportant des mécanismes de coordination et de contrôle qui d'ordinaire ne cohabitent pas, à l'image du marché mondial et du territoire local auxquels sont confrontées les coopératives agricoles. Dans ce contexte, il peut y avoir simultanément des effets antagonistes de rejet et d'opposition et des effets agonistes de type synergiques avec le renforcement mutuel entre les deux pôles opposés de développement ou de pensée. C'est une situation paradoxale dans laquelle il est nécessaire de penser une chose et son contraire, sans être en mesure de formuler un choix catégorique entre les deux extrêmes, à la différence d'un dilemme où pour sortir de l'ambiguïté il est toujours possible de choisir une alternative parmi d'autres, en ne souscrivant qu'à une seule obligation au détriment des autres.

valeur. En amont, la plupart des fournisseurs de matériels ou de semence sont des acteurs situés dans des secteurs concentrés dominés par des entreprises de taille mondiale, comme Abbott & Cobb, Seminis, Cargill, Monsanto. En aval de la filière, la distribution agroalimentaire pour l'homme ou pour le bétail est également un secteur concentré avec des groupes de grande distribution de taille mondiale comme Auchan, Carrefour, Tesco. Les coopératives agricoles françaises sont obligées de négocier avec des acteurs de taille mondiale alors qu'elles ont une taille locale. En réponse, les coopératives cherchent à se regrouper en coopérative de coopératives pour élever leur pouvoir de négociation sans quitter nécessairement leur territoire : l'union InVivo<sup>3</sup> est une illustration de cette stratégie.

En effet, même s'il est possible en théorie de quitter le territoire en demandant aux pouvoirs publics la modification de la circonscription et le changement de statuts de la coopérative, dans la pratique cette démarche se heurte à une procédure administrative longue et contraignante. En la circonstance, elle nécessite le vote à l'unanimité des agriculteurs adhérents, un décret ministériel et un agrément du haut conseil de la coopération, conditions difficiles à réunir le plus souvent. C'est la raison pour laquelle, les coopératives se sédentarisent sur leur territoire d'adoption, tout en fusionnant ou en collaborant avec d'autres coopératives situées à proximité. Pour étendre leur périmètre d'action, les coopératives se développent aussi en rachetant

des entreprises de négoce de droit privé, implantées sur leur territoire. Celles-ci deviennent alors des filiales des coopératives. Néanmoins, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs et les distributeurs ne parvient pas toujours à s'équilibrer suivant les filières. D'après le centre d'information sur les viandes, en 2010, en France, le prix au kilo de viande bovine entre le producteur et le consommateur est multiplié par 8,5 au bénéfice principalement des intermédiaires et de la grande distribution et au détriment du producteur local.

La coopérative agricole française est confrontée à un autre enjeu sur la chaîne de valeur : la concurrence des producteurs de taille mondiale qui exportent sur le marché français. En 2010, les exportations agricoles françaises ont diminué et les importations se sont accrues, provoquant un déficit supplémentaire de 3 milliards d'euros dans la balance commerciale française. Par exemple dans l'industrie du lait, le marché mondial est dominé par une coopérative multinationale « Fonterra » située en Nouvelle-Zélande qui regroupe 10 500 fermiers et exporte 95 % de sa production dans 140 pays. Alors qu'elle ne produit que 3 % de lait de vache, Fonterra représente par exemple 37 % des échanges mondiaux de poudre de lait et 50 % des échanges sur le beurre, tandis que l'Europe n'en assure que 20 %, et que le lait français est largement consommé sur place. En conséquence, le prix du lait sur le marché mondial est aujourd'hui déterminé par Fonterra. Autre exemple, 60 % de l'agneau consommé en

3. Premier groupe coopératif agricole français, InVivo réalise sur l'exercice 2009-2010 un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros et emploie plus de 6 300 collaborateurs dans le monde. L'Union InVivo (coopérative de coopératives) rassemble 271 coopératives adhérentes et procure des avantages à ses adhérents dans quatre pôles d'activités : semences et agrofourniture végétale, stockage et marchés des grains, nutrition et santé animales, distribution en jardinerie grand public avec 780 magasins « Gamm Vert » en France.

France est importé, notamment de Nouvelle-Zélande avec des prix au kilo deux fois moins chers que les producteurs français, en dépit des coûts de transport, des frais logistiques et des droits de douanes.

À l'issue de cette introduction, nous constatons que la coopérative agricole française est donc confrontée à une double contrainte, au sens paradoxal du terme consacré par Bateson (1986) : d'une part, la réalité du territoire qui pousse la coopérative à se sédentariser autour des agriculteurs adhérents pour bénéficier des effets de proximité ; d'autre part, la contrainte des marchés agroalimentaires et agro-industriels qui imposent au contraire une ouverture de la coopérative au-delà des limites de son territoire, pour bénéficier des effets de taille.

Dans cet article nous souhaitons examiner ce paradoxe, et comprendre de quelle manière une coopérative est en mesure aujourd'hui de concilier des objectifs qui paraissent contradictoires : la compétitivité sur le marché mondial et l'enracinement territorial. Pour cela, nous commençons par établir une grille de lecture ago-antagoniste couvrant la dimension territoriale et la dimension de marché, dans la stratégie des coopératives. À partir de cette grille de lecture, nous présentons la stratégie bipolaire de deux coopératives agricoles françaises : AGRIAL et SICASELI. À la lumière de ces études de cas, nous visons ainsi à comprendre s'il est possible de développer un avantage compétitif durable à partir du territoire, sans qu'il soit remis en question par la globalisation.

## **I – CADRE THÉORIQUE : L'AGO-ANTAGONISME MARCHÉ/TERRITOIRE**

Par définition, d'après la déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale (ACI)<sup>4</sup>, « une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective, et dont le pouvoir est exercé démocratiquement. » Par ses statuts juridiques et sa structure de capital, la coopérative agricole est indélocalisable : son rayon d'action est ancré dans un territoire aux limites géographiques. La gestion d'une coopérative agricole repose ainsi sur une dualité, en interne vis-à-vis des agriculteurs adhérents et propriétaires, disposant de motivation particulière telle que la responsabilité économique de la coopérative, et en externe vis-à-vis de la communauté d'acteurs implantée au sein du territoire, et dont les motivations peuvent être différentes telles que la responsabilité sociale et citoyenne de la coopérative.

Chaque membre sociétaire peut devenir propriétaire d'une partie de la structure, et prendre part aux décisions, suivant un principe de strict égalité : un homme = une voix. La coopérative offre ainsi un cadre démocratique pour permettre aux membres d'accéder équitablement aux bénéfices de l'union. Ses actifs portent sur les éléments qui fédèrent les agriculteurs sociétaires : une marque commune, un savoir-faire collectif, un système d'information pour favo-

4. L'ACI est une association indépendante et non gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée à Londres en 1895, l'ACI compte 248 membres dans 92 pays, et dans tous les secteurs d'économie. Toutes ces coopératives représentent quelque 1 milliard de personnes dans le monde entier.

riser la coordination transversale, un portefeuille d'innovation technologique ou des équipements collectifs pour réaliser des économies d'échelle, une harmonisation de la qualité, etc. La coopérative offre ainsi à ses membres la possibilité de partager les bénéfices de l'union, par des flux de redevances versées à partir des économies d'échelle réalisées sur le territoire.

Ces flux de redevances se développent principalement grâce aux effets de proximité procurés par le territoire sur lequel la coopérative est implantée, selon Boschma (2005), Rallet et Torre (2005). Le territoire est semblable à un écosystème ou à un « ordre socio-économique », au sens d'Aggeri et Hatchuel (2003), c'est-à-dire un espace normatif d'action collective, animé par des mécanismes marchands, des conventions et des règles juridiques, qui facilitent la coopération entre différents types d'acteurs parmi lesquels les coopératives, associées à un grand nombre d'intermédiaires et de prescripteurs non marchands comme les chambres d'agriculture, lycées agricoles, collectivités locales, instituts de recherche, etc. Au sein du territoire, les externalités positives issues des effets de proximité entre acteurs économiques (Zimmermann, 2008) se situent à trois niveaux :

– La proximité géographique : l'appartenance à un même territoire confère un certain nombre d'avantages économiques (Marshall, 1920) pour les agriculteurs comme la possibilité de réduire les coûts de transports ou les frais logistiques avec les équipements mutualisés de la coopérative située à proximité. De même, si le territoire dispose de ressources naturelles utiles pour la mise en culture, l'exploitation de ces ressources en est facilitée par la stratégie d'implantation des agriculteurs et des

coopératives. De fait, selon Pecqueur et Zimmermann (2004), les externalités positives liées à la proximité géographique au sein du territoire sont nécessairement construites et entretenues par les coopératives et les agriculteurs.

– La proximité industrielle : à l'image des pôles de compétitivité, « clusters », ou district industriels décrits par Saxenian (1994) ou Yami (2003), un même territoire peut fédérer plusieurs coopératives concurrentes situées dans la même filière d'activité agricole. Ces coopératives situées à proximité les unes des autres peuvent rivaliser et/ou coopérer pour bénéficier des avantages compétitifs relevant de stratégies de coopération (Nalebuff, Bradenburger, 1996). En ce sens, le territoire permet de développer des synergies industrielles, qui confèrent aux agriculteurs une notoriété et une capacité de rayonnement bien au-delà de leurs frontières d'exploitation, comme la Beauce pour la filière du blé, ou l'Alsace pour la filière maïs, conduisant dans certains cas à la labellisation AOC.

– La proximité identitaire ou culturelle : le territoire est avant tout une construction sociale. À ce sujet, Pecqueur et Zimmermann (2004) parlent de « rationalité située », en considérant que la proximité identitaire permet de coordonner l'action des agriculteurs en dépit de leur rationalité limitée. Pour Pecqueur (1997), le territoire permet ainsi de structurer le rapport aux autres sur le plan cognitif, dans la mesure où l'espace joue un rôle dans la construction et/ou la destruction d'une identité locale spécifique, non généralisable à d'autres territoires. Les coopératives d'un territoire forment alors une communauté sociale, animée par des valeurs communes (régionalisme), une représentation partagée

d'un métier (communauté de pratiques), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire favorise une proximité relationnelle, voire un certain mimétisme (Torrès, 2007) qui réduit les coûts de transaction entre agriculteurs, en substituant le contrat juridique par le contrat moral ; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations et rapprocher les agriculteurs autour des enjeux de bien commun pour lutter contre des crises ou des menaces communes portant sur l'intégrité du territoire (Hannachi 2011).

Ces effets de proximité sur le plan géographique, industriel et culturel, sont à l'image d'un bien collectif (Hardin, 1968), qui n'est pas divisible et dont le coût de production ne peut être imputé à une coopérative en particulier, et qui n'est pas transposable à d'autres territoires, d'après Leduff et Papillon (1989). Ces synergies de proximité sont donc exploitées par les coopératives agricoles pour demeurer compétitives sur leur marché à partir de leur territoire. Cependant, les avantages concurrentiels détenus localement par une coopérative sur son territoire peuvent être remis en question par la globalisation des marchés, qui valorise les effets de taille au détriment des effets de proximité.

Concernant les effets de taille, Aggeri et Hatchuel (2003) mettent l'accent sur le secteur des grandes cultures céréalières, qui est dominé par des firmes multinationales comme les semenciers, les fabricants d'engrais ou de machines. Dans ces conditions, les coopératives locales perdent du pouvoir de négociation dans la filière par rapport à des acteurs industriels de taille globale. Ce raisonnement peut être étendu aujourd'hui

à la plupart des filières agroalimentaires. La disparition des quotas d'importation et la diminution des subventions dans la Politique agricole commune européenne, l'absence de prix encadré dans la filière du lait et de la viande, ne servent plus de rempart contre la globalisation des marchés renforçant la domination d'intermédiaires transnationaux jouant sur les effets de taille.

Pour Thomas (2008), l'une des pistes actuelles utilisées par les coopératives agricoles françaises pour lutter contre la concurrence mondiale et le poids des intermédiaires, reposent sur la diversification des métiers, et sur l'internationalisation pour compenser les pertes de part de marché au niveau domestique par des gains à l'export. L'internationalisation pousse les coopératives à grossir en taille dans des unions de coopératives. La recherche des effets de taille peut alors apparaître antagoniste avec la défense des effets de proximité, lorsqu'elle incite les coopératives à investir en dehors du territoire. Ce n'est pas toujours le cas. La diversification industrielle et géographique sur le marché peut parfois renforcer les avantages distinctifs d'un territoire avec une spécialisation accrue dans un domaine de compétence. À ce sujet, le tableau ci-après (tableau 1) fournit une grille d'analyse ago-antagoniste des stratégies bipolaires des coopératives tournées simultanément vers la recherche des effets de taille au sein d'un marché et vers l'exploitation des effets de proximité sur un territoire. D'après cette grille de lecture, la stratégie des coopératives agricoles relève d'une forme d'ago-antagonisme, entre le territoire qui les pousse à valoriser les effets de proximités dans le périmètre de l'implantation locale, et le marché qui les incite au contraire à se développer en dehors du péri-

**Tableau 1** – L’ago-antagonisme du territoire et du marché : cadre d’analyse

	<b>Territoire</b>	<b>Marché</b>
<b>Antagonismes</b>	<i>Effets de proximité</i> territorialisation intégration coopération localisation	<i>Effets de taille</i> internationalisation externalisation concentration délocalisation
<b>Agonismes (synergies)</b>	<i>Développement local</i> valoriser un avantage comparatif lié aux spécificités locales spécialisation territoriale	<i>Développement global</i> valoriser les différences locales diversification territoriale

mètre de leur implantation locale. Les coopératives participent alors à la co-construction du marché et du territoire, dans une stratégie visant à trouver un équilibre entre ces deux dimensions contradictoires. D’une part, le marché tend à structurer le territoire. La recherche d’effets de taille sur un marché peut en effet se dérouler de façon harmonieuse à l’échelle du territoire, par une coopération accrue entre coopératives locales, mais également par croissance externe en dehors du territoire de la coopérative. Néanmoins, cette recherche d’effets de taille peut également nuire au développement de la coopérative sur son territoire, lorsqu’elle incite par exemple à produire une offre standardisée et de volume, au détriment d’une offre spécifique et de proximité comme l’agriculture de « terroir ».

D’autre part, le marché est structuré par le territoire. Par exemple, la coopérative peut produire une offre spécifique et de proximité sur le territoire sous AOC (appellation d’origine contrôlée), et parvenir à imposer cette image de marque locale aux acteurs de marché. Le territoire devient alors une source d’avantage compétitif pour la coopé-

ratrice, lorsqu’elle est en mesure de valoriser sur le marché la production d’une offre saisonnalisée et régionale. Néanmoins, cet avantage compétitif peut être remis en question, lorsqu’il est nécessaire de fournir une offre agricole désaisonnalisée. La coopérative est alors obligée de sortir de son territoire pour continuer à structurer le marché. Pour approfondir cette question, nous allons examiner le rapport ago-antagoniste entre territoire et marché dans la stratégie de deux coopératives agricoles : Agrial et Sicaseli.

## **II – ÉTUDE EMPIRIQUE SUR L’AGO-ANTAGONISME MARCHÉ/TERRITOIRE**

### **1. La méthode d’enquête**

Pour comprendre comment les coopératives agricoles parviennent ou non à concilier les effets de taille avec les effets de proximité dans leur stratégie, nous fondons notre recherche sur des études de cas exploratoires consacrées à deux coopératives, Agrial (groupe coopératif normand spécialisé dans l’agroalimentaire) et Sicaseli



(Société d'intérêt collectif agricole du Ségala-Limargue, regroupant cinq cantons du Lot dans l'élevage). Le matériel de ces études de cas, provient de la direction de la communication d'InVivo, coopérative de 279 coopératives, avec laquelle nous avons collaboré pour l'organisation du colloque de l'assemblée générale en 2010, sur le thème « Marché et territoires : enjeux stratégiques pour les coopératives ». Concernant leur profil, les deux coopératives retenues dans l'étude, Agrial et Sicaseli ne sont pas nécessairement représentatives des 279 coopératives rattachées à InVivo. Par contre, leur stratégie est exemplaire sur la manière de réconcilier les attentes de leur marché et les spécificités de leur territoire. Dans cette optique, la direction de la communication d'InVivo a interrogé principalement les dirigeants des deux coopératives concernées, les présidents et directeurs généraux, dans des entretiens semi-directifs en abordant les points suivants : Quelles sont les compétences distinctives de la coopérative ? Comment mettre en valeur ces compétences distinctives sur le marché en tenant compte de l'enracinement territorial ?

À partir des données secondaires des entretiens croisés avec des documents écrits (rapports d'activité, articles de presse, etc.), nous avons rédigé les études de cas suivant les préconisations de Stake (1994)<sup>5</sup>. Puis nous avons confié le soin à trois lecteurs, le directeur scientifique, le directeur de la communication et un attaché de la direction générale d'InVivo de confirmer ou d'infir-

mer la construction des cas. Sur le plan méthodologique, cette démarche est similaire au principe de « Feed-Back Survey » préconisé par Crozier (1963), c'est-à-dire au principe de validation des études de cas par les informants eux-mêmes. En l'occurrence, notre méthode d'enquête est sensiblement différente car la validation porte non sur les informants eux-mêmes puisque nous ne traitons pas de données primaires, mais sur des experts qui ont collecté les données, puisque nous exploitons des données secondaires que nous n'avons pas recueilli directement. Tout au long du processus de collecte et de validation des données, nous sommes donc soumis au filtre d'un intermédiaire institutionnel : la direction de la communication d'InVivo. De fait, cette intermédiation restitue de façon privilégiée le discours des dirigeants des coopératives, mais sans contrôler tous les biais, comme la désirabilité sociale entre pairs par exemple. Notre recherche doit donc être perçue comme une étude exploratoire menée sur des cas érigés en exemple par InVivo, dont la généralisation à l'ensemble des coopératives agricoles françaises demeure incertaine.

## **2. Le cas Agrial : un modèle d'affaires dominé par les effets de taille**

Agrial est un groupe coopératif agricole et agroalimentaire normand regroupant au total 10 000 agriculteurs dans 14 régions sur 7 départements (la Manche, le Calvados, l'Orne, l'Île et Vilaine, la Mayenne, la

5. Stake (1995) distingue trois types d'études de cas : « intrinsèque », « instrumentale » et « collective ». L'étude de cas intrinsèque porte sur l'analyse d'un cas unique à partir d'une théorie sous-jacente. L'étude de cas instrumentale cherche à décrire un phénomène dans toutes ses dimensions à partir de multiples théories. Enfin, l'étude de cas « collective » désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés de façon comparative. Notre recherche correspond à cette perspective « collective », dans le but de comparer des cas typiques et exemplaires, dans une optique plutôt exploratoire que normative.

Sarthe, l'Indre et Loire). Agrial intervient dans 7 branches d'activités : la branche agrofourniture (engrais, semences, phytosanitaires), la nutrition animale (aliment du bétail), la production de poissons, la production de volailles, la distribution rurale, l'équipement en machine agricole, la branche légumes. Ce groupe coopératif réalise 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2008.

Dans la branche légumes, la stratégie d'Agrial repose sur une connaissance bien établie des attentes du marché, des spécificités de la demande, du pouvoir de négociation de la grande distribution, et des limites de capacité de production du territoire où elle est implantée. Pour le président d'Agrial, il y a deux dimensions à prendre en considération simultanément :

« Le territoire de production au niveau local : celui sur lequel les adhérents exercent leur métier, d'où la politique de filières développée par Agrial pour assurer les débouchés des productions et pérenniser l'activité agricole. Le territoire de marché au niveau global : celui qui correspond à la demande pour les débouchés agroalimentaires des produits agricoles et dont les frontières géographiques dépassent nécessairement le territoire de production, d'où la politique de développement international initiée par Agrial. »

Dans ce contexte, le marché tend à structurer le territoire autour des enjeux de filière. Ainsi la demande des clients exprime le besoin de consommer tout au long de l'an-

née des légumes frais, de qualité constante, et en toute saison. Pour répondre à cette attente, Agrial découpe son offre de légumes et produits frais en France, en trois segments : l'entrée de gamme, le milieu de gamme et le haut de gamme.

Dans l'entrée de gamme, la coopérative Agrial a pour objectif de réaliser des volumes de production standardisée tout au long de l'année, afin de réaliser des économies d'échelles et de baisser les prix. Pour cela, Agrial adopte une stratégie de croissance externe en dehors de son territoire<sup>6</sup> à partir de sa filiale Florette. Avec Florette, Agrial atteint une taille critique et devient leader en Europe des légumes et des salades fraîches et prêtes à l'emploi. La branche légumes d'Agrial réalise ainsi en 2010 un chiffre d'affaires de 626 millions d'euros (+8 %), dont 388 millions d'euros pour Florette (+4 %). Sur ce segment, le marché français est donc approvisionné avec des produits agricoles réalisés et conditionnés en dehors de la France et donc en dehors du territoire de la coopérative.

Dans le segment du milieu de gamme, la politique d'Agrial repose plutôt sur une politique de délocalisation partielle de la chaîne de valeur. Le marché français est alors approvisionné 365 jours/an en légumes, à partir des filiales européennes d'Agrial comme Primco, Soleco situées au Portugal, en Italie et en Espagne. Ces implantations lui permettent de répondre aux exigences de désaisonnalisation. La coopérative conditionne ensuite à partir de son territoire la

6. En Espagne, Florette affiche un chiffre d'affaires en hausse de 4 % en 2010, à 112 millions d'euros, et plusieurs investissements viennent conforter ses positions. Dans la production de salade, Florette a investi en 2009 5 millions d'euros dans 15 hectares de serre à proximité du site de Milagro. L'objectif est d'approvisionner les usines Florette en mâche et jeunes pousses. Une seconde tranche de 15 hectares est prévue en 2011. Florette a également investi plus d'un million à Ingenio, aux Canaries, dans une unité de conditionnement de 1 200 mètres carrés qui devrait produire 2 millions de sachets par an. Source : *Revue de l'Industrie Agroalimentaire* en date du 12 juillet 2011.

salade importée en provenance de ses filiales européennes dans des usines de production situées à proximité des centres logistiques de la grande distribution. La délocalisation partielle de la chaîne de valeur en dehors de son territoire est le seul moyen pour Agrial, d'éviter que la grande distribution en France ne s'approvisionne auprès de fournisseurs étrangers totalement délocalisés. La filiale « Créaline » d'Agrial, dont 65 % des légumes sont produits en France, contre 30 % en Union européenne (Benelux, Espagne, Italie, Portugal) et 5 % hors Union européenne (Maroc pour les tomates), fournit une illustration de ce phénomène. Le conditionnement de tous ces légumes s'effectue dans l'usine de Lessay dans la Manche.

Enfin, dans le segment haut de gamme, Agrial développe une gamme de légumes à plus forte valeur ajoutée sous l'appellation « Priméale » réalisant 237 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, vendus plus chers, et dont la production et le conditionnement sont localisés en France, et sur le territoire de la coopérative. À ce niveau, Agrial renforce ses positions industrielles par croissance externe en rachetant des petites entreprises locales à forte image de terroir, principalement dans sept bassins de

productions français : le Pays de Créances, le Val de Saire, la Baie du Mont Saint-Michel, Les Landes, La Champagne et la Beauce, le Val de Saône, la Provence. Sur ce segment de marché, la production et le conditionnement des légumes sont réalisés localement à partir du territoire.

Autrement-dit, dans la branche légumes, Agrial raisonne par segment de marché, et développe une taille critique par croissance externe, soit à l'échelle européenne pour les produits frais désaisonnalisés et à bas prix, soit à l'échelle nationale pour les produits frais et de saison.

Le pouvoir de négociation de la grande distribution pousse Agrial à sortir des limites naturelles de son territoire, pour rivaliser avec des concurrents de très grande taille à l'échelle européenne. En l'occurrence, pour disposer de la taille critique nécessaire dans d'autres branches d'activités, en dehors de la branche légumes, Agrial n'hésite pas à nouer des alliances stratégiques avec d'autres coopératives concurrentes situées à proximité sur le même territoire. D'après le président d'Agrial, « le partenariat dans une filière avec des acteurs dont on demeure en concurrence sur d'autres filières est nécessaire avec l'obligation de se regrouper dans un métier où l'on n'est pas soi-même assez

**Tableau 2** – La branche légumes d'Agrial

Segment d'entrée de gamme « Florette »	Segment de milieu de gamme « Créaline »	Segment de haut de gamme « Priméale »
<i>Délocalisation totale</i> Production et conditionnement des légumes en dehors du territoire de la coopérative (désaisonnalisation)	<i>Délocalisation partielle</i> Production partielle des légumes en dehors du territoire conditionnement au sein du territoire de la coopérative	<i>Localisation</i> Production et conditionnement des légumes sur le territoire (saisonnalité et image de terroir)

fort. Des rapprochements stratégiques sont ainsi engagés ou envisagés avec Socopa (viande) Elle & Vire (lait) ou encore dans le domaine des Lisa (distribution verte). »

Cette concentration de coopératives à l'échelle du territoire et des territoires limitrophes, répond d'une part, au phénomène de concentration dans la grande distribution en rééquilibrant le pouvoir de négociation du côté des producteurs, et, d'autre part, à la nécessité de dresser des barrières à l'entrée pour empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché français, par un meilleur contrôle des coûts, et une stratégie de domination par les prix. La stratégie d'Agrial consiste ainsi à sortir de son territoire (sous-traitance en Europe, partenariat de proximité avec ses concurrents) pour mieux défendre son territoire, la production locale de légume, le bassin d'emploi, les marques régionales.

Le cas Agrial illustre un développement spatialisé des coopératives dans un contexte particulier évoqué par Saives et Desmarteau (2010), à l'ère de l'ouverture des frontières de la firme (l'ère des réseaux) et à l'ère de l'ouverture des frontières du marché (l'ère de la globalisation). Dans ce contexte de filière étendue, la coopérative tend à perdre du pouvoir de négociation sur le marché, par rapport aux nombreux intermédiaires qui jalonnent le processus de transformation agroalimentaire en matière d'approvisionnement, de production-innovation, logistique, commercialisation, et distribu-

tion. En l'occurrence, la grande distribution joue un rôle clef dans la filière des légumes exposée dans le cas Agrial.

Pour rétablir un équilibre dans la négociation face au poids grandissant des intermédiaires dont la grande distribution, Agrial se regroupe avec des coopératives concurrentes. Le jeu stratégique entre coopératives relève alors de la « coopération »<sup>7</sup>, comme le soulignent Nalebuff et Bradenburger (1996), lorsque des concurrents collaborent dans des projets communs pour élever leur niveau de compétitivité, tous ensemble et au même moment. La mise en œuvre de la coopération à partir du territoire d'Agrial est facilitée pour deux raisons, en raison d'une part, de la proximité identitaire des coopératives partenaires qui minimise les coûts de transaction (Torrès, 2007), d'autre part, de la nature oligopolistique de l'offre sur le territoire, où la coordination entre concurrents est plus simple à conduire, que lorsque l'offre est fragmentée (Le Roy, 2003). Cette coopération entre coopératives n'exclut nullement la compétition. À partir d'une même production agricole, les coopératives rivales d'Agrial coopèrent en amont de la chaîne de valeur pour développer un avantage compétitif collectif, en limitant les coûts de transaction (notamment par la centralisation des négociations), avant de se concurrencer en aval de la chaîne de valeur sous des marques différentes au sein de la grande distribution. Du point de vue de Saives (2002), Agrial « fait » le territoire.

7. Le jeu stratégique entre firmes relève de la « coopération » lorsque des concurrents collaborent dans des projets communs pour élever leur niveau de compétitivité, tous ensemble et au même moment. Cette coopération ne vise pas à éradiquer durablement la compétition par une entente sur les prix, mais à harmoniser les comportements concurrentiels au sein d'une filière, d'une part, dans l'intérêt de l'offre pour empêcher par exemple l'arrivée de nouveaux entrants et d'autre part, dans l'intérêt de la demande, en proposant des produits innovants grâce à la mutualisation des ressources et compétences.

Elle le structure par effet de contagion en construisant des capacités collectives sur la base d'expertises locales et supralocales, et elle anime le partage des quasi-rentes ainsi créées au sein de la filière avec ses concurrents de proximité.

Néanmoins, la stratégie de coopération pour atteindre des effets de taille sur le marché à partir des effets de proximité sur le territoire, présente des limites d'application. D'après la réflexion menée par Le Roy (2003) dans d'autres secteurs d'activités, la coopération entre concurrents ne peut être étendue à tous les niveaux de la filière agricole sans risquer de provoquer une fusion des coopératives et une concentration de l'offre à l'échelle du territoire ; de même, elle ne peut être étendue dans la durée sans courir le risque d'entraver durablement la compétition par un phénomène d'entente

sur le territoire. Si Agrial ne souhaite pas fusionner avec ses concurrents situés à proximité ou participer à une entente déloyale, elle doit donc compléter la recherche d'effets de taille à partir de son territoire, par la recherche d'effets de taille en dehors de son territoire. D'autres stratégies sont alors mises en œuvre. Pour Saives (2002), la coopérative « prend » alors territoire, et se développe par cooptation et essaimage territorial. Elle pilote localement, des ressources et des compétences extralocales, auprès d'entreprises situées à distance qui peuvent prendre le statut de filiales au sein d'un réseau de territoires (Dupuy *et al.*, 2007).

La stratégie de la coopérative Agrial s'articule en fonction des enjeux de compétition sur le marché, dans une logique de contingence. Le maître mot pour Agrial

**Tableau 3** – Synthèse sur le cas Agrial

	<b>Territoire</b>	<b>Marché</b>
<b>Antagonismes</b>	<p><i>Différenciation de l'offre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– implantation locale de la chaîne de valeur et développement d'une image de marque locale</li> <li>– recherche d'une taille régionale pour conserver l'avantage distinctif de terroir</li> <li>– saisonnalisation de l'offre</li> </ul>	<p><i>Standardisation de la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– délocalisation de la chaîne de valeur et développement d'une image de marque globale</li> <li>– recherche d'une taille critique en Europe pour négocier avec les distributeurs</li> <li>– désaisonnalisation de l'offre</li> </ul>
<b>Agonismes</b>	<p><i>Développement local</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– segmentation de l'offre</li> <li>– localisation des maillons à forte valeur ajoutée dans le territoire</li> <li>– recherche d'effets de taille par coopération avec d'autres coopératives à proximité</li> </ul>	<p><i>Développement global</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– segmentation de la demande</li> <li>– délocalisation des maillons à faible valeur ajoutée en dehors du territoire</li> <li>– valorisation des complémentarités territoriales grâce à la diversification</li> </ul>

consiste à atteindre des effets de taille, d'une part pour rivaliser avec des concurrents transnationaux, d'autre part, pour mieux négocier avec des intermédiaires et des distributeurs à l'échelle globale. En ce sens, le marché structure le territoire. La recherche d'effets de taille se déroule à plusieurs niveaux, d'une part à l'échelle du territoire par une coopération entre Agrial et des coopératives concurrentes (la proximité territoriale permet de diminuer les coûts de transaction et de faciliter la coordination entre concurrents), d'autre part, en dehors du territoire par une croissance externe pour atteindre une taille critique en Europe dans la branche légume (la spécificité territoriale est valorisée dans la diversification géographique). Le territoire se structure donc en fonction des contraintes de marché. La coopérative Agrial procède à une segmentation de la demande sur le marché, avant d'effectuer un découpage de sa chaîne de valeur. Dans ce contexte, Agrial localise des activités à forte valeur ajoutée comme l'image de marque et le conditionnement, et délocalise des activités à plus faible valeur ajoutée comme la production standardisée de légumes. Le modèle d'affaire repose principalement sur la recherche d'effets de taille à partir des effets de proximité, à l'inverse du cas qui va suivre.

### **3. Le cas Sicaseli : un modèle d'affaires dominé par les effets de proximité**

Créée en 1986, la Sicaseli est une coopérative animée par 650 adhérents et 110 salariés. Elle est implantée dans la région rurale de Ségala Limargue au nord de Figeac dans le nord-est du Lot. Ce territoire concerne

850 exploitations agricoles étendues sur 1 200 km<sup>2</sup> dont 40 % de la superficie constituée de forêts. Ce territoire englobe une population de 30 000 habitants répartis dans 5 cantons. Dans un contexte de crise économique qui accentue les risques de désertification en zone rurale, la Sicaseli répond à ce défi par des démarches innovantes qui visent à maintenir l'activité locale.

La coopérative Sicaseli est implantée dans une région rurale à faible population, et spécialisée dans le secteur d'élevage bovin. Le maintien de l'activité agricole dans ce milieu rural est un enjeu stratégique dans un contexte de crise de l'élevage bovin liée à la dégradation des prix sur le marché du lait et de la viande.

Dans le cas Sicaseli, le territoire ne dispose pas des atouts économiques, pour rivaliser avec des territoires extérieurs dans la conquête de parts de marché comme dans le cas Agrial. Le territoire doit se développer par ses propres moyens et atteindre une forme d'auto-suffisance : un écosystème au sens de Moore (1996). Pour la Sicaseli, le territoire représente à la fois une ressource et une finalité dans la logique de marché. Les frontières du territoire et du marché se confondent alors.

En effet, la coopérative Sicaseli cherche à valoriser les ressources naturelles locales, pour s'affranchir de la dépendance extérieure globale. Il s'agit d'une démarche de développement durable qui se manifeste par :

- le développement des ressources renouvelables du territoire à travers la filière bois-énergie par le rachat d'une scierie et par une coopération avec une autre coopérative de la

---

 ENTRETIEN
 

---

Pour le président de la Sicaseli : « face à ces difficultés économiques, plusieurs scénarios ont été envisagés dans le cadre d'un plan prospectif à horizon 2020 mené avec l'association Sol et Civilisation (fondée par Raymond Lacombe, ancien président de la FNSEA).

Le scénario de l'agriculture intensive est rejeté en raison du décalage de compétitivité lié aux moindres potentialités de la zone géographique comparativement à d'autres bassins de production agricole, mais aussi du coût écologique mis en évidence par un bilan sociétal.

Le scénario de la croissance externe en cherchant à grossir territorialement avec des partenaires potentiels sur d'autres territoires voisins est également rejeté en raison du risque de la perte des repères.

Parmi les scénarios envisagés, le choix du conseil d'administration de la Sicaseli se porte vers la création de valeur ajoutée au service des adhérents de la coopérative, à partir des ressources du territoire. Il s'agit alors de relever un défi : attirer des intelligences et des compétences pour construire un territoire vivant, en se demandant ce qui peut favoriser l'installation de jeunes sur une exploitation agricole. Finalement, ce n'est pas un problème de coopérative mais un problème de territoire. Nous avons travaillé dans la gestion du territoire avec l'aide des parties prenantes locales au sein d'une SCIC (Coopérative d'intérêt collectif)<sup>8</sup>, pour exploiter les ressources locales de proximité dans une perspective d'économie durable, en associant des acteurs de proximité : des commerçants, des élus, des industriels de petite ou grande taille, etc. À titre d'exemple, cette démarche donne naissance à l'intégration de relais postaux dans certains dépôts de la coopérative avec le soutien financier du conseil général. »

---

région, une CUMA<sup>9</sup>, spécialisée dans le recyclage et à la valorisation des déchets du bois. Cette démarche est complétée par l'utilisation de chaudières Biomasse et par la mise en place dans les installations agricoles de panneaux photovoltaïques.

– la préservation de la biodiversité avec une agriculture raisonnée qui prend forme dans des filières courtes sous l'enseigne les « sens du terroir ». La viande de terroir des éleveurs locaux de bovins est ainsi mise en valeur dans des boucheries de proximité. Pour le

---

8. D'après Thomas (2008), la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une nouvelle forme de coopérative à vocation sociale sous statut SA ou SARL. La SCIC comporte obligatoirement trois types d'associés : des salariés de la coopérative, des bénéficiaires, et toute autre personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative (notamment des collectivités publiques, des entreprises, des associations, des collectivités territoriales dans la limite de 20 % du capital social de la SCIC). La SCIC a pour objet de produire des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs du territoire pour en garantir le développement local et durable. La SCIC respecte les règles de toute coopérative : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves indivisibles qui en garantissent l'autonomie et la pérennité.

9. La Cuma est une forme de société coopérative agricole permettant aux agriculteurs adhérents de mettre en commun leurs ressources afin d'acquérir du matériel agricole. La Cuma doit fournir du matériel à ses adhérents et ces derniers s'engagent à l'utiliser. Les statuts de la Cuma ainsi que son règlement intérieur prévoient les modalités d'utilisation du matériel par chaque adhérent.

président de la Sicaseli, « le consommateur qui achète cette viande réalise un acte citoyen et contribue par son comportement à l'aménagement du territoire. »

– la maîtrise du bilan carbone sur le territoire dans des filières courtes, à travers une production et une consommation locale, en réduisant la consommation d'énergie pour produire et acheminer les denrées alimentaires, l'énergie ou les services de proximité. Dans le cas de la Sicaseli, la stratégie vise à faire correspondre la valeur économique et la valeur écologique du territoire pour recycler et renouveler les ressources locales, avec le concours des parties prenantes (pouvoirs publics, partenaires, élus). Il s'agit de concevoir local, produire local, distribuer local, consommer local, recycler local, comme si le périmètre du territoire parvenait à se confondre avec les frontières du marché : le territoire devenant autosuffisant.

Dans cette étude de cas, la Sicaseli adopte une stratégie de niche dans le cadre d'une filière courte de production en réduisant les intermédiaires, et les contraintes logistiques pour inciter les consommateurs à payer un prix parfois plus élevé pour la production locale, à cause de considérations sociales ou écologiques. Ainsi, l'avantage principal pour le consommateur est de pouvoir continuer à faire ses achats en local, en bénéficiant d'une traçabilité sanitaire sur la provenance des produits. Comme le précise

Bernary (2007), « la consommation alimentaire “de terroir” a une signification culturelle et rejoint la quête d'appartenance d'un certain nombre de citoyens. Le produit, au-delà de ses qualités intrinsèques, est aussi un vecteur d'appartenance au sol ».

Par le choix d'une filière courte, la Sicaseli valorise les effets de proximité sur le territoire au détriment des effets de taille sur le marché. Cette stratégie respecte l'environnement. Elle vise à réduire les externalités négatives en évitant les transports sur longue distance, et donc en éliminant une partie des facteurs de pollution par dégagement de carbone. En cela, elle s'inscrit dans une perspective de développement durable<sup>10</sup> dans un écosystème d'affaires (Moore, 1996), où marché et territoire se confondent. Comme proposé par Saives (2002), la coopérative Sicaseli incarne alors le territoire. Elle protège et entretient les ressources et les compétences locales, en créant une rente patrimoniale sur le territoire et pour le territoire. Néanmoins cette stratégie d'auto-suffisance présente des limites. Pour entretenir la performance locale, il est paradoxalement nécessaire de dépasser les frontières du territoire, notamment pour la sélection des espèces.

D'après les travaux de Labatut (2009) et Labatut *et al.* (2009), l'amélioration des rendements laitiers et de la productivité dans la filière d'élevage repose notamment

10. Les ressources naturelles de tous les territoires dans le monde sont menacées par le réchauffement climatique conséquence des externalités liées aux échanges internationaux. Le réchauffement climatique qui réduit la fertilité des terres agricoles et qui accentue les désastres humanitaires (famine, accès à l'eau potable) est une menace universelle pour tous les territoires du monde, y compris pour les territoires français. Le phénomène découle d'un dégagement excessif de CO<sub>2</sub> et d'un effet de serre dans l'atmosphère. Dès lors pour préserver le potentiel d'un développement durable sur le marché, il semble impératif de privilégier l'auto-suffisance alimentaire dans chaque territoire, c'est-à-dire de favoriser la production et la consommation locale de produits agricoles au détriment des produits agricoles d'importation sources d'externalités en matière de CO<sub>2</sub>, c'est-à-dire soit en imposant au client un surcoût qui tienne compte du préjudice écologique (l'évaluation du bilan carbone), soit en offrant une survalueur au client par la qualité supérieure des produits locaux comme le propose la Sicaseli.



sur les techniques d’insémination animale, pour éviter les effets contre-productifs de la sélection naturelle. En effet, la reproduction naturelle des animaux sur un même territoire présente un risque de consanguinité, avec des problèmes sanitaires du fait des mélanges des reproducteurs dans une même espèce, la sélection intensive locale produisant alors des effets contre-productifs. Aujourd’hui, la technique d’insémination animale relève de la génomique et du séquençage de l’ADN, à travers des orga-

nismes fédérateurs comme l’UNCEIA<sup>11</sup>. Pour être efficace dans la prédiction statistique des gènes de performance, le séquençage doit reposer sur des bases de données d’élevage de très grande taille, à l’échelle du marché européen voire mondial. De fait, la démarche de filière courte sur le territoire de la Sicaseli doit se nourrir des innovations en insémination procurées dans la recherche génomique en dehors du territoire. C’est le seul moyen de conserver la biodiversité des espèces bovines sur le ter-

**Tableau 4 – Synthèse sur le cas Sicaseli**

	<b>Territoire</b>	<b>Marché</b>
<b>Antagonismes</b>	<p><i>Les effets de proximité dans l’offre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– offre locale de viande spécifique (avantage compétitif par l’image)</li> <li>– rendements d’échelle décroissants sur le territoire pour améliorer la productivité de l’élevage dans la sélection des espèces</li> </ul>	<p><i>Les effets de taille dans la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– demande globale de viande standardisée (avantage compétitif par les coûts)</li> <li>– rendements d’échelle croissants en dehors du territoire pour améliorer la productivité de l’élevage dans la sélection des espèces</li> </ul>
<b>Agonismes</b>	<p><i>Les effets de proximité dans l’offre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– offre locale de viande (stratégie de niche)</li> <li>– circuit court : réduction du nombre d’intermédiaires (économies de coûts de transaction)</li> <li>– adhésion des parties prenantes au projet (pouvoirs publics, élus, partenaires, distributeurs)</li> </ul>	<p><i>Les effets de proximité dans la demande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– demande locale de viande (consommation écocitoyenne)</li> <li>– circuit court : meilleure traçabilité sur la provenance et la qualité des produits</li> <li>– adhésion des consommateurs (respect de la biodiversité et maîtrise du bilan carbone)</li> </ul>

11. UNCEIA : Union nationale des coopératives d’élevage et d’insémination animale. En 2010, l’UNCEIA emploie 49 salariés, elle fédère 36 entreprises de mise en place adhérentes, 9 entreprises de sélection, 1 OES caprine et 1 union de centres ovins. Elle a pour mission de représenter et défendre les intérêts de la branche insémination, d’innover et d’investir pour améliorer les programmes de sélection, d’aider et de conseiller ses entreprises adhérentes. Pour cela, un budget de 2 millions d’euros est consacré chaque année à la R-D, aux innovations technologiques et aux programmes de recherches en génomique animale. (Source : plaquette d’activité de l’UNCEIA en 2010).

ritoire, et donc un développement économique soutenable dans le temps. L'innovation à l'échelle mondiale doit servir les spécificités locales et la stratégie de niches des éleveurs rattachés à la Sicaseli. À titre d'exemple, la filière courte retenue par la Sicaseli avec l'étiquette biologique passe nécessairement par la réduction des antibiotiques et par la sélection de races auto-immunes par rapport à certaines maladies. De fait, l'écosystème d'affaires mis en place par la Sicaseli n'est pas une réponse en soi au défi du développement durable, indépendamment des liens noués en dehors de l'écosystème.

La stratégie de la coopérative Sicaseli s'articule en fonction des spécificités territoriales, par une logique volontariste. Pour Sicaseli, l'enjeu consiste à valoriser le territoire comme un écosystème, avec des consommateurs, des intermédiaires et des distributeurs locaux. En ce sens, le territoire structure le marché. Il n'y a pas de recherche d'effets de taille dans cette stratégie de niche. Au contraire, la proximité territoriale est un atout pour diminuer les coûts de transaction entre Sicaseli et les autres acteurs impliqués dans la chaîne de valeur territoriale consacrée à l'élevage. L'avantage compétitif repose ainsi sur l'élaboration d'une filière courte, où la traçabilité et la qualité des produits est garantie. Néanmoins, cette stratégie présente des limites, car l'écosystème mis en place par Sicaseli n'est pas autosuffisant, pour préserver la biodiversité et les équilibres écologiques du modèle d'affaires.

## CONCLUSION

La coopérative agricole française a une vocation sociale particulière. Son statut en

fait un gardien du territoire sur lequel elle est implantée. De fait, elle ne dispose pas de la même liberté de choix en matière de délocalisation, de concentration ou de standardisation, comme peuvent l'avoir les sociétés familiales ou les sociétés par action, dont l'objet n'est pas l'aménagement d'un territoire mais la rentabilité financière pour leurs propriétaires. Pourtant, la coopérative agricole française est soumise aux mêmes contraintes de performance économique que les sociétés concurrentes à la structure de capital privé, ou à des unions de coopératives de taille mondiale. Dans ces conditions paradoxales, la stratégie de la coopérative agricole relève de l'ago-antagonisme. Elle doit tenir compte simultanément des ressources locales du territoire et des attentes globales du marché. À ce sujet, voici les enseignements qui découlent de cette recherche.

Plus la filière agroalimentaire est courte, plus on réduit la distance géographique entre le producteur et le consommateur, et plus la coopérative peut s'appuyer sur les effets de proximité pour contrôler les marges et les prix à partir de son territoire. Dans ce contexte, l'enjeu stratégique consiste pour la coopérative à se substituer aux intermédiaires et à établir un modèle d'affaires qui regroupe tous les maillons de la chaîne de valeur sur le territoire comme dans le cas Sicaseli. Cependant, la filière courte ne permet pas toujours de réaliser des économies d'échelle pour l'agriculteur et de diminuer ses prix de façon durable, car le potentiel de clients demeure faible. Par ailleurs, l'agriculteur ne dispose pas des effets de spécialité des intermédiaires, il est donc moins efficace et moins performant pour faire évoluer ses produits. La coopéra-

tive doit donc garder des liens avec l'extérieur du territoire, pour assurer un développement durable de la filière courte sur le territoire.

À l'inverse, plus la filière est étendue et plus la valeur ajoutée risque d'échapper à la coopérative sur son territoire, pour alimenter les intermédiaires qui ont un fort pouvoir de négociation vis-à-vis du client final : distributeurs, fournisseurs, concurrents de taille globale, etc. Pour faire face à la domination des intermédiaires sur la chaîne de valeur, il est alors nécessaire de regagner du pouvoir de négociation vis-à-vis de ces intermédiaires en se regroupant avec d'autres coopératives situées à proximité afin d'atteindre à plusieurs une taille critique sur le marché (union de coopé-

tives/coopérative de coopératives), y compris lorsque les coopératives qui se regroupent sont au départ concurrentes. Le cas Agrial est une illustration de cette stratégie de coopération (Nalebuff, Brandenburger, 1996). Néanmoins, le regroupement à l'échelle du territoire n'est pas toujours suffisant pour disposer d'une taille critique sur les marchés mondiaux. La coopérative peut alors recourir à une délocalisation partielle, c'est-à-dire rechercher des effets de taille sur une partie de la chaîne de valeur (production) en dehors de son territoire, pour mieux défendre l'autre partie de la chaîne de valeur (image de marque, logistique, innovation technologique) qui reste localisée sur son territoire à l'image du cas Agrial.

**Tableau 5** – Synthèse sur la comparaison des cas Agrial /Sicaseli

	<b>Territoire</b>	<b>Marché</b>
<p><b>Agrial</b> (légumes)</p> <p><b>S'adapte au marché en fonction de la demande</b></p>	<p><i>Filière longue : effets de taille</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– haut de gamme : offre locale de terroir (stratégie d'image)</li> <li>– moyenne gamme : offre locale et globale (stratégie de coût et d'image/découpage de la chaîne de valeur)</li> <li>– entrée de gamme : offre globale (stratégie de coût/concentration et délocalisation)</li> </ul>	<p><i>Filière longue : effets de taille</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– haut de gamme : demande locale/produits de terroir et de saison</li> <li>– moyenne gamme : demande locale et globale/produits standardisés et de saison</li> <li>– entrée de gamme : demande globale/produits standardisés et hors saison</li> </ul>
<p><b>Sicaseli</b> (élevage)</p> <p><b>Structure le marché en fonction de l'offre</b></p>	<p><i>Filière courte : effets de proximité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– offre locale à forte image de terroir (stratégie de niche)</li> <li>– réduction du nombre d'intermédiaires entre l'agriculteur et le consommateur</li> <li>– exploitation des ressources et compétences locales du territoire</li> <li>– création d'un écosystème d'affaires</li> </ul>	<p><i>Filière courte : effets de proximité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– se distingue d'une offre globale standardisée à bas coût</li> <li>– amélioration de la traçabilité du produit dans un circuit de distribution court</li> <li>– revendication écocitoyenne du consommateur</li> <li>– limite de la démarche : le territoire ne peut pas être autosuffisant</li> </ul>

Dans tous les cas, les coopératives agricoles recherchent la meilleure adéquation entre les atouts du territoire par rapport aux conditions de marché, soit en adaptant l'offre à une demande liée aux effets de taille pour Agrial, soit en structurant la demande autour des effets de proximité pour Sicaseli. Dans les deux situations, il

est difficile pour les coopératives de conserver un avantage compétitif durable face à leurs concurrents sans quitter leur territoire : pour Agrial par la recherche de taille critique par essaimage et délocalisation, pour Sicaseli par l'ouverture aux évolutions technologiques globales dont l'activité locale dépend.

### BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Hatchuel A. (2003). « Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société », *Sociologie du travail*, vol. 45, p. 113-133.
- Bateson P.P.G (1986). "Sociobiology and human politics", *Science and Beyond*, Rose S., Appignanesi L. (Eds), Oxford, Basil Blackwell.
- Bernard-Weil E. (2002)., *Stratégies paradoxales en biomédecine et sciences humaines*, L'Harmattan, Paris.
- Bernary S. (2007). « Quand l'alimentation cimente le territoire », *Revue Économie et Humanisme*, n° 380, p. 58-61.
- Boschma R.A. (2005). "Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 41-45.
- Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.
- Dupuy G., Geneau De Lamarliere I. (2007). *Nouvelles échelles des firmes et des réseaux*, L'Harmattan, Paris.
- Fourcade C. (2008). Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME, 9<sup>e</sup> CIFEPM, *L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation*, Louvain, 29-31 octobre.
- Fourcade C., Torres O., eds, (2003). *Les PME entre Région et Mondialisation : processus de « glocalisation » et dynamiques de proximité*, Cahier de l'ERFI, vol. 10, n° 4.
- Hannachi M. (2011). La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et de stockage de céréales face aux OGM, thèse de doctorat, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines..
- Hardin G. (1968). "The Tragedy of the Commons", *Science*, n° 162.
- Labatut J., Aggeri F., Girard N. (2009). "The active role of instruments in articulating knowing and knowledge. The case of animal qualification practices in breeding Organizations", *Learning Organization*, n° 6, p. 85-103.
- Labatut J. (2009). Gérer des biens communs : Processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales, thèse de doctorat, École nationale supérieure des mines de Paris.

- Le Bail M. (2005). « Le bassin d’approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales », *Agronomes et territoires : Deuxième édition des entretiens du Pradel*, Prevost P. (ed.), L’Harmattan, Paris, p. 213-228.
- Le Duff R., Papillon J.C. (1989). « Gestion du non-marchand », *Encyclopédie de Gestion*, Joffre P. et Simon Y. (eds), Paris, Economica, p. 1424-1447.
- Le Roy F. (2003). « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, p. 145-158.
- Lewi G., Perri P. (2009). *Les défis du capitalisme coopératif : ce que les paysans nous apprennent de l’économie*, Éditions Pearson.
- Marshall A. (1920). *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Martinet, A.-C. (1990). *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
- Moore, J.F. (1996). *The death of competition – leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Pecqueur B. (1997). « Processus cognitifs et construction des territoires économiques », *Économie de la connaissance et des organisations*, Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B. (sous la dir. de), L’Harmattan, Paris.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004). (Eds), *Économie de proximités*, Hermes Sciences Publication, Lavoisier, Paris.
- Rallet A., Torre A. (2005, “Proximity and localization”, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 47-60.
- Saives A.-L., Desmarteau R.-H. (2010). « Milieux, modèles d’affaires et territorialisation des entreprises : le cas de l’agroalimentaire au Québec », communication dans les actes de l’AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.
- Saives A.-L. (2002). *Territoire et compétitivité de l’entreprise : territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des pays de la Loire*, Paris, L’Harmattan.
- Saxenian A.-L. (1994). *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- Stake R.E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, Sage Editions.
- Thomas F. (2008). « SCIC et agriculture : le temps des défricheurs », *Revue Internationale d’Économie Sociale*, n° 310, p. 5-17.
- Torrès O. (2007). « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », *Management des PME*, Filion L.J. (Ed), Pearson, Québec, p. 35-46.
- Yami S. (2003). « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin, p. 165-179.
- Zimmermann J.-B. (2008). « Le territoire dans l’analyse économique », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, p. 105-118.