

## Les stratégies d'ancrage territorial des groupes coopératifs agricoles français, mesures de la diversité

Maryline Filippi\*, Olivier Frey\*\*, André Torre \*\*\*

- \* Université de Bordeaux, EGERIE-ENITAB, chercheur affilié UMR CNRS Gretha de Bordeaux IV, ENITA de Bordeaux, 1, cours du Général de Gaulle - 33175 Gradignan Cedex, [m-filippi@enitab.fr](mailto:m-filippi@enitab.fr)
- \*\* INRA-SAD, UMR SADAPT, 16, rue Claude Bernard - 75231 Paris cedex 5  
Coop de France, 49, avenue de la Grande-Armée, 75116 PARIS, [o\\_frey@yahoo.com](mailto:o_frey@yahoo.com)
- \*\*\* INRA-SAD, UMR SADAPT, 16, rue Claude Bernard - 75231 Paris cedex 5, [torre@agroparistech.fr](mailto:torre@agroparistech.fr)



2èmes journées de recherches en sciences sociales

INRA SFER CIRAD

11 & 12 décembre 2008 – LILLE, France

## Résumé

La volatilité des prix des matières premières agricoles et énergétiques contribue à déstabiliser non seulement les filières de l'agro-alimentaire mais aussi les entreprises agricoles et en particuliers les coopératives agricoles. Si ces dernières se sont développées de façon conséquente sous forme de groupes d'entreprises, leur action sur leur territoire d'implantation originel soulève la question de l'impact de leurs activités sur le développement des territoires. Les statuts juridiques français imposent une circonscription territoriale à toutes les coopératives, mais le processus de filialisation et l'implantation en aval des filières de production, remettent leur rapport au territoire en question. Cette communication a pour objet d'analyser les modalités de mise en œuvre du processus d'ancrage territorial des groupes coopératifs français à partir d'un travail statistique et d'entretiens réalisés auprès de plusieurs présidents. Nous montrons ainsi que l'ancrage doit être analysé à partir de trois éléments qui sont la zone géographique, le niveau des adhérents et de leur exploitation et le groupe coopératif. Par ailleurs, le type de production différencie les groupes et explicite la diversité des modalités d'ancrage territorial. Ainsi les groupes coopératifs développent des stratégies différentes qui n'ont pas les mêmes impacts sur la construction des territoires.

JEL : C81 - G34 - Q12

La volatilité des prix des matières premières agricoles et énergétiques contribue depuis plusieurs mois à déstabiliser les entreprises agricoles et les filières de l'agro-alimentaire. Pour les coopératives agricoles françaises, ces bouleversements remettent en cause les contrats et leurs relations au sein de la chaîne de valeur. Dans la perspective de la nouvelle PAC, leur enjeu est d'identifier les éléments qui permettraient d'assurer une certaine stabilité aux agriculteurs. Or le développement important des groupes coopératifs français des trente dernières années soulève la question de leur action sur leur territoire d'implantation originel. Les statuts juridiques français attribuent en effet un droit d'exercice d'activité à une coopérative sur la base d'une circonscription territoriale. Mais on assiste, depuis une vingtaine d'années, à un processus de filialisation et à une implantation en aval des filières de production, qui viennent impacter à la fois l'organisation même des coopératives et leur rapport au territoire. Ce processus résulte des évolutions économiques et du contexte des productions agricoles, mais également des transformations organisationnelles liées aux adaptations des filières.

Cette communication a pour objet d'analyser les modalités de mise en œuvre du processus d'ancrage territorial des groupes coopératifs français. Quelles sont aujourd'hui les modalités d'ancrage des groupes coopératifs ? Le développement de la filialisation et l'insertion à l'aval des filières remettent-ils en cause leur ancrage territorial ? Comment les groupes coopératifs français transforment-ils leurs contraintes juridiques en atout compétitif ?

La méthodologie de recherche repose sur un travail statistique qui a permis d'identifier trois types de positionnement spatial au niveau des groupes. Elle est complétée par une analyse des principaux groupes coopératifs à partir d'entretiens réalisés avec les présidents. L'ancrage est abordé à partir de la localisation des emplois aux sièges sociaux. Le papier propose de prolonger l'étude du positionnement spatial par une grille d'indicateurs d'ancrage qui révèle les différentes dimensions de cette notion. Les résultats montrent qu'au-delà des emplois, l'ancrage doit être appréhendé à deux niveaux d'analyse, celui de l'exploitation agricole et celui de l'outil productif du groupe coopératif. Les modalités du processus d'ancrage se différencient alors selon le type d'activités (animal et végétal). Enfin des éléments d'analyse sont apportés sur les modalités d'articulation des niveaux local et global, identifiant le processus de construction du territoire comme reposant sur les interactions entre les différentes parties prenantes.

## **1. L'ancrage territorial, une notion ambiguë**

Réfléchir à l'ancrage des coopératives agricoles s'inscrit dans la problématique de l'activation des ressources localisées ou du processus de construction d'un territoire. Différents travaux de recherche ont mis en évidence le fait que le territoire était un construit par l'action des acteurs.

### **1.1. De la localisation au territoire**

A la fin du 19<sup>e</sup> siècle, Marshall 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 » où « les secrets de l'industrie sont dans les airs », sont

longtemps restées 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). BECCATINI (1979) définit ainsi 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 ». 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).

Etre géographiquement proche ne suffit pas pour créer du lien et développer un territoire. L'approche de la proximité propose d'analyser les processus de construction du territoire. La proximité géographique ne se réduit pas à une distance physique mais est impactée par les interactions sociales marchandes et non marchandes, et conditionnée 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, elle dépend des infrastructures de transport, mais également du prix du transport et de la nature des terrains. Il s'agit, pour les 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 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.

## **1.2. Activer une proximité géographique par une proximité organisée**

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.

Les projets et le développement de consensus participent à la création de dynamiques collectives. En contrepartie, structurer des relations au travers de la mise en œuvre de proximité organisée (projet collectif, réseaux d'acteurs ...) repose sur une dimension géographique incompressible, celle autorisant la création de lien social. Dans ces conditions, l'ambiguïté du jeu entre proximité géographique et proximité organisée met en lumière l'ubiquité d'acteurs agissant sur une base locale mais dont les activités peuvent aussi s'exercer à un niveau supranational. Il s'agit alors d'approfondir les éléments qui déterminent la mise en place de ces relations.

Le cas de l'ancrage des coopératives agricoles françaises questionne l'activation d'un ancrage statutaire. En effet, il s'agit de sociétés propriétés de leurs adhérents et qui ont une circonscription territoriale statutairement définie. Contrairement aux sociétés de droit commercial, les coopératives agricoles sont ainsi soumises à une contrainte de territorialité, qui constitue un des éléments fondamentaux de l'agrément<sup>1</sup> (FILIPPI, FREY et TORRE, 2008). Décliner le processus d'ancrage territorial de la coopérative passe d'une part via les adhérents, dont les exploitations agricoles ne se délocalisent pas (NGUYEN, GAFSI et LEGAGNEUX, 2004) et d'autre part via leurs employés, qui sont associés à la coopérative mère et à ses filiales.

Dans ces conditions, le mouvement d'expansion des groupes coopératifs questionne la distanciation au territoire et aux adhérents. On pourrait s'attendre à ce que les coopératives agricoles, « naturellement » ancrées territorialement du fait de leur circonscription territoriale, soient aujourd'hui menacées d'une forme de désancrage par le développement de filiales de droit commercial non soumises à cette règle. Afin de faire la lumière sur cette question, nous avons mis en place un ensemble d'indicateurs permettant de caractériser aujourd'hui le processus d'ancrage territorial des coopératives agricoles.

## **2. Le positionnement spatial des groupes coopératifs français**

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). En mettant en évidence le fait que la filialisation n'est pas un moyen de s'extraire du territoire, même si elle permet de s'insérer dans les filières agro-alimentaires, nous avons réalisé une grille d'analyse des indicateurs d'ancrage. La réalisation d'études de cas de 15 groupes coopératifs a permis alors de mettre en évidence les différentes facettes présentées par les stratégies d'ancrage des groupes coopératifs.

### **2.1. La typologie spatiale des groupes révèle l'influence de la tête de groupe sur la localisation des activités du groupe**

---

<sup>1</sup> Voir article L.522-2 du Code Rural Français.

Nous avons réalisé une analyse du lien à l'espace des groupes coopératifs à partir des bases de données issues de l'enquête Liaisons Financières (LIFI<sup>2</sup>) et des Enquêtes Annuelles d'Entreprises (EAE<sup>3</sup>) des secteurs suivants : IAA, Commerce, Industrie, Services, pour l'année 2003. L'étude porte sur les groupes coopératifs ayant un effectif total supérieur ou égal à 50 salariés<sup>4</sup>. La population est constituée par 204 groupes coopératifs ayant un effectif salarié<sup>5</sup> total de 111 945 employés, répartis 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>6</sup>. Les résultats de ce travail appliqué permettent de distinguer trois catégories de groupes.

**Les groupes à Tête de Groupe (TG) dominante**, pour lesquels plus des 2/3 des effectifs du groupe se trouvent dans la tête de groupe et moins de 20% des effectifs sont localisés hors du département de la TG.

**Les groupes locaux**, dont plus des 2/3 des effectifs du groupe appartiennent aux filiales du département de la TG et plus de 80% des effectifs du groupe sont localisés dans le département de la TG.

**Les groupes multi-localisés**, dont au moins 20% des effectifs du groupe se trouvent localisés hors département de la TG.

Tableau : *La typologie de l'inscription spatiale des groupes coopératifs en 2003 (Filippi, Frey, Triboulet, 2007a)*

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 contiguë	France	Etranger			
Groupes avec TG dominante	84	85,9	11,7	1,8	0,6	0,0	0,0	3,8	201,9	16 959
Groupes locaux	67	36,0	57,6	3,0	1,3	1,6	0,5	7,5	348,4	23 347
Groupes multi-localisés	53	16,5	30,5	15,7	15,5	16,5	5,2	17,6	1 351,6	71 639
Ensemble	204	31,1	33,3	10,9	10,3	10,9	3,4	8,6	548,7	111 945

Sources : INSEE LIFI et EAE industrie, services, IAA, coopération agricole, commerce, 2003

<sup>2</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>3</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>4</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>5</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>6</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).

L'analyse des stratégies spatiales des groupes montre que les groupes coopératifs maintiennent un ancrage fort de leurs activités, que ce soit en les concentrant dans la tête de groupe ou en filialisant dans des sociétés de droit commercial localisées à proximité géographique de la coopérative mère (FILIPPI, FREY et TRIBOULET, 2007b). La mise en évidence de trois classes de configuration des groupes coopératifs permet de révéler différentes stratégies spatiales. La tension entre un élargissement de la base territoriale du groupe à partir de sociétés de droit coopératif et un développement vers l'aval des filières via des sociétés de droit commercial, nous incite à nous focaliser sur la tête de groupe comme entreprise qui pilote la stratégie du groupe. L'ancrage spatial des groupes coopératifs traduit, pour les coopératives agricoles, l'importance de la proximité géographique comme facteur déterminant dans leur organisation sous forme de groupe. Le renforcement de leur assise territoriale sur la base d'un élargissement par tâche d'huile apparaît comme un préalable aux stratégies de localisation à d'autres échelles territoriales. Ce renforcement passe également par le développement de partenariats à un niveau local.

## **2.2. La grille des indicateurs d'ancrage spatial**

Si la qualification de l'ancrage à partir de la localisation des emplois au niveau des sièges sociaux des têtes de groupes et des filiales révèle le positionnement sur un espace géographique, elle rend peu compte des processus de construction des territoires sous-jacents. Aussi convient-il de s'interroger sur les modalités d'activation de l'ancrage des groupes coopératifs (FILIPPI, FREY et TORRE, 2008). En effet, ce sont les interactions entre la coopérative et les différentes parties prenantes que sont, entre 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 forment son territoire.

Le processus de construction du lien au territoire par une entreprise peut s'appréhender à travers trois dimensions : son activité productive, son environnement local et sa politique environnementale. Sur cette base, nous proposons une analyse des facteurs d'ancrage territorial des groupes coopératifs à partir de 3 grandes familles d'indicateurs d'ancrage (voir grille d'analyse en annexe). Il s'agit, respectivement :

- de *la valorisation des productions des adhérents de la coopérative*. Nous proposons une série d'indicateurs qui précise les investissements et actions réalisés en faveur des activités de production (comme la construction ou l'agrandissement d'usine) ou en faveur du produit ou du service (AOC par exemple).
- de *l'insertion de la coopérative dans son environnement local*. Nous avons mis en place des indicateurs concernant les partenariats locaux (développement des relations avec les autres parties prenantes, projets avec des laboratoires ou des universités, insertion dans des pôles de compétitivité) et la participation à des projets touristiques (visites d'usines ou d'exploitation, développement de Route des vins, ...).
- de *l'action du groupe en matière de développement durable*, qui s'estime à partir de projets de valorisation des bioénergies ou par la mise en œuvre de pratiques productives plus respectueuses de l'environnement

Enfin, le fait d'implanter des magasins de type LISA dans des communes rurales témoigne de la volonté de rester proche des adhérents et des habitants dans ces zones qui seraient certainement privées de ce type de commerce sans les coopératives agricoles.

Pour plus de simplicité, nous retenons les six secteurs d'activité les plus représentatifs pour les coopératives agricoles : 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 de 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, des documents internes aux structures et aux entretiens auprès des dirigeants.

Les familles d'indicateurs de l'ancrage explicitent les types de positionnement et les modalités de construction des territoires. La grille mesure l'inscription territoriale des coopératives et précise les modalités d'inscription sur un territoire. Les indicateurs mettent ainsi en lumière les impacts des coopératives sur leur circonscription territoriale. Ils restituent la richesse de l'insertion des groupes d'entreprises sur les territoires. Cela permet de comprendre que le positionnement sur des zones géographiques éloignées, voire le développement d'activités complémentaires à celles des adhérents de base, reste pensé comme service à rendre aux adhérents. Autrement dit les stratégies d'inscription sur des territoire situés dans d'autres bassins de production, voire à l'international, repose sur des déterminants locaux. Ces stratégies de développement ont ainsi une base territoriale forte qu'il s'agit de valoriser différemment selon le type de productions sur lequel est positionné le groupe.

### **3. L'ancrage territorial s'exerce différemment selon les groupes coopératifs**

L'analyse des études de cas permet d'apporter des réponses sur les modalités d'ancrage des groupes coopératifs, qui suivent différentes stratégies, liées au type d'activités développées. Cependant la mise en œuvre de la grille des indicateurs révèle la façon dont les groupes s'inscrivent sur le territoire et construisent ainsi leur ancrage. Il s'avère alors que leur inscription spatiale n'est pas seulement le fruit d'une contrainte juridique, mais constitue également un atout économique qui découle d'enjeux stratégiques et de choix politiques.

#### **3.1. Qu'est-ce qu'en réalité l'ancrage territorial pour une coopérative ?**

Les indicateurs de la grille d'analyse soulignent, dans le cas des coopératives agricoles, les différentes dimensions de l'activation de la proximité géographique par la proximité organisée. Les enquêtes réalisées auprès d'une quinzaine de groupes coopératifs confirment, en effet, qu'on ne peut penser l'ancrage territorial à partir du seul critère de zone d'action. Il convient d'y ajouter non seulement les adhérents (nombre et caractéristiques) mais aussi leurs types de productions. Aussi, l'ancrage territorial des groupes coopératifs agricoles s'apprécie-t-il à partir de trois éléments principaux :

- la zone d'implantation de la coopérative agricole (ou périmètre d'action défini à partir des statuts de la coopérative) ;
- la localisation des adhérents (nombre, organisation... éléments qui sont donnés suite à l'adhésion volontaire des producteurs à la coopérative) ;

- la localisation des productions et des services rendus aux adhérents (outils de la coopérative qui sont liés à l'activité de la coopérative et de ses adhérents).

L'analyse des entretiens montre que l'association de ces trois dimensions permet de ne pas limiter l'ancrage à la localisation des seuls adhérents, *i.e.* le périmètre d'action statutaire qui définit la zone d'intervention de la coopérative. Il faut y associer également la dimension d'activité de production de la coopérative et la dimension service à l'adhérent (*i.e.* sa vocation sociale), incluant les outils de production (coopérative ou cave, outils de transformation et de stockage,...). Les coopératives agricoles ont dès leur création un lien spécifique avec le territoire. En effet, contrairement aux sociétés de droit commercial qui ne sont pas tenues juridiquement de se maintenir dans un territoire donné, les coopératives agricoles sont soumises à une contrainte de territorialité. Celle-ci limite leur champ d'action et représente un des éléments fondamentaux de leur agrément<sup>7</sup>. Par conséquent, si la coopérative agricole souhaite bénéficier à plein des avantages fiscaux attachés à son statut, elle doit obligatoirement travailler avec les agriculteurs situés dans sa circonscription territoriale.

Les études de cas ont révélé que si les outils de production n'ont pas d'obligation de localisation géographique, car détenus par des sociétés de droit commercial sous contrôle coopératif, ils restent souvent volontairement à proximité géographique de la coopérative. Le lien entretenu par les adhérents avec les outils de la coopérative (usines, entrepôts, silos...) se révèle fondamental lors de la construction de l'ancrage territorial. Les entretiens révèlent qu'il est important pour les coopératives agricoles, regroupements de producteurs, de « tenir l'amont via les adhérents pour asseoir le développement des groupes ». Il s'agit en effet d'activer les liens entre adhérents et structure coopérative, pour élaborer une politique productive durable, qui exige autant la maîtrise de systèmes techniques agricoles que la confiance des adhérents dans l'exercice du pouvoir de délégation donné à la coopérative pour opérer les choix stratégiques. Ce lien structure les filières de production et se révèle indispensable lors de la mise en œuvre des procédures de traçabilité et de certification. Cependant certaines contraintes de localisation peuvent parfois être imposées par les signes de qualité. Par exemple dans certains cahiers de charges (label rouge) une obligation de localisation sur la zone IGP peut expliquer pourquoi les outils restent à proximité géographique.

Construire le développement territorial implique également l'association avec d'autres parties prenantes du développement territorial, telles que d'autres entreprises ou les collectivités locales. Il ne s'agit plus d'appréhender l'exploitation agricole au travers du seul produit mais bien de la penser également en termes de compétences liées à la gestion durable des productions (éco-produit et nouvelles fonctionnalités). Ces relations entre la coopérative et les autres acteurs locaux constituent de fait une étape importante de l'insertion dans les filières à partir d'une base territoriale. Elles posent la question de la valorisation du produit pour le maintien du revenu des adhérents comme objectif associé à la maîtrise de l'amont. Ainsi la pérennisation des adhérents constitue un élément fondamental dans la stratégie territoriale des groupes. En effet cela garantit le volume des apports, le respect des contrats signés avec les parties tiers des groupes.

---

<sup>7</sup> L'article 2 des statuts-types des coopératives agricoles définit, en effet, une zone géographique, appelée circonscription territoriale, qui est indivisible et continue, dans laquelle la coopérative peut développer tout son objet social et ce, quelle que soit la branche ou les sous branches d'activité. Cette zone peut être constituée de cantons, de départements ou même de régions.

Les trois éléments que sont la zone d'implantation de la coopérative, la localisation des adhérents et la localisation des outils de production et des services rendus aux coopérateurs, sont constitutifs de l'ancrage territorial des coopératives agricoles. Par conséquent, la proximité organisée joue à la fois sur les relations entre les adhérents et la coopérative et sur les relations entre la coopérative et ses parties prenantes. Reste à comprendre selon quelles modalités s'élabore l'ancrage territorial.

### **3.2. Les modalités de l'ancrage varient selon les secteurs et les types de productions**

La grille des indicateurs permet d'apprécier la manière dont les groupes se positionnent dans l'espace et construisent leur territoire. On constate ainsi que la valorisation des produits et la maîtrise de l'amont se déclinent différemment selon le type de productions. Les études de cas révèlent en particulier des différences importantes entre les stratégies territoriales des groupes spécialisés dans le domaine des productions animales et celles des groupes impliqués dans des productions végétales

Pour les coopératives en production animale, les sources de différenciation s'opèrent de façon verticale, allant des naisseurs aux transformateurs puis aux détenteurs de marques de consommation. Les contraintes générées par ces métiers sont liées à un besoin de main d'œuvre important. Aussi la localisation des effectifs salariés et des outils de transformations associés constitue-t-elle un marqueur de l'ancrage territorial autour de la coopérative. Dans le même temps les stratégies sont contraintes à la croissance externe avec une concentration des structures (Socopa) et le positionnement à l'international. Pour les consommateurs, l'ancrage est visible par le développement des signes de qualité liés au territoire (IGP). La problématique d'inscription territoriale semble similaire dans le secteur Fruits et Légumes.

En revanche pour les coopératives en céréales et en sucre, l'ancrage territorial repose sur des liens de nature davantage horizontale, *i.e.*, via le développement d'activités complémentaires (valorisation des céréales par la malterie, la chimie verte, les biocarburants...). Les indicateurs de la grille d'analyse de types partenariat sont effectivement plus nombreux. La diversification intervient ainsi par produits liés, à partir desquels les groupes vont chercher à maîtriser différents segments (par exemple différentes filières peuvent se développer à partir du maïs : alimentation animale, alimentation humaine, biocarburants). Cette diversification requière des investissements coûteux en Recherche Développement et de nombreux partenariats, souvent locaux. Les coopératives vont alors développer des relations avec d'autres acteurs locaux comme les Universités, les laboratoires ou encore les collectivités territoriales, et l'on remarque leur présence significative au sein des pôles de compétitivité (exemple Champagne Céréales, Terrena, Limagrain). De même les entretiens révèlent une volonté de prendre en compte la dimension environnementale, même si cette dernière pose encore des questions de mesure en terme d'investissement dans les nouveaux outils productifs.

Reste le cas des groupes qui associent différents types de production. Le développement conséquent des groupes polyvalents a été souvent avancé comme la réponse à la polyvalence des adhérents, donc comme un service à rendre par la coopérative. En termes de stratégie d'entreprise, associer production animale et végétale peut trouver une explication dans la rationalisation des coûts de production. Par exemple, avec les fluctuations des prix actuels des céréales, produire des céréales destinées à l'alimentation animale des exploitations adhérentes peut revenir moins cher et déstabilisant que d'acheter directement auprès d'une entreprise tiers. Mais il peut également s'agir de la recherche d'une sécurisation du revenu des adhérents

(FILIPPI, 2004), de mieux valoriser leurs productions et de leur proposer des débouchés plus rémunérateurs. Ce souci de sécurisation du revenu conduit à consolider la position économique et la viabilité de l'entreprise. Ainsi l'ancrage territorial se structure-t-il de façon durable autour de l'organisation productive des exploitations. Cette dernière garantit en effet le respect des engagements et des apports contractualisés de la coopérative auprès des transformateurs et des distributeurs.

La contrepartie éventuelle de la polyvalence, outre la difficulté à maîtriser des systèmes techniques performants, est la dispersion des moyens financiers nécessaires aux investissements productifs et au rachat des marques. Cela explique les alliances réalisées à l'aval des filières (par exemple la création de Soléal, entre Pau Euralis, Vivadour, Maisadour et Bonduelle). Mais cette recherche de mutualisation des moyens financiers éclaire également la tendance actuelle de développement des alliances à l'amont (Alliances dans l'agro-fourriture comme CECAB et AGRIAL dans ACADIS ou entre TERRENA UNICOPA, CAVAC et EVEN et CEA dans CATELYS...). Or ces alliances se nouent au niveau des bassins de production. Elles s'opèrent selon une logique de structuration du territoire d'implantation des groupes coopératifs. En conséquence, elles renforcent l'ancrage territorial des groupes coopératifs. Elles sont indispensables pour assurer l'ancrage des activités et leur compétitivité.

Ainsi, les impacts et la présence des groupes sur le territoire sont différents selon les secteurs et les types de productions, si bien que l'ancrage territorial ne repose pas toujours sur des critères identiques pour des types différents de coopératives. On remarque par exemple que l'obtention de signes de qualité en lien avec le territoire n'a pas forcément de sens lorsque l'on produit du blé ou du maïs. De plus, pour ces productions, les exploitations agricoles sont généralement de grande taille et si le groupe n'est pas impliqué dans la transformation des céréales, son impact en matière d'emploi sur le territoire sera négligeable. En effet la présence du groupe sur son territoire est important par la valeur ajoutée ramenée dans le territoire ou encore en raison de l'implication dans d'autres projets de développement impliquant de nombreux acteurs présents sur le territoire (comme par exemple une usine de biocarburants ou une activité de chimie verte).

Ainsi la grille d'indicateurs permet de révéler les modalités de l'ancrage selon les secteurs de production, ainsi que la nécessité de saisir la diversité de l'influence des entreprises sur le territoire.

### **3.3. Nomadisme et ancrage ne sont pas antagonistes, ou l'articulation entre local et global**

De la même manière que les modalités d'ancrage des coopératives se révèlent différentes selon les types de production, le lien qu'elles établissent entre le local et le global va prendre des formes diverses. Il en découle ainsi des comportements différenciés en matière de gestion des différents emboîtements des niveaux territoriaux.

Les familles d'indicateurs d'ancrage explicitent les types de positionnement et les modalités de construction des territoires. La grille mesure l'inscription territoriale des coopératives et précise les modalités d'inscription sur un territoire. Les indicateurs mettent en lumière les modalités de présence des coopératives sur leur circonscription territoriale. Ils restituent la richesse de l'insertion des groupes d'entreprises sur les territoires. Les résultats des entretiens montrent que le positionnement sur des zones géographiques éloignées, voire le

développement d'activités complémentaires à celles des adhérents de base, reste pensé comme un service à rendre aux adhérents. Autrement dit, les stratégies d'inscription sur d'autres bassins de production, voire à l'international, reposent sur des déterminants locaux.

Ainsi, les groupes spécialisés dans les productions de céréales et de sucre ont une tendance plus marquée à associer à leur ancrage local un développement à l'international. Cette stratégie s'explique d'une part par leur capacité financière plus confortable que les groupes polyvalents ou spécialisés dans les productions animales, mais elle correspond également aux exigences de la grande distribution en matière d'offre de produits sur des périodes de l'année dépassant la capacité du bassin originel de la coopérative. Ainsi les coopératives impliquées dans les légumes ont cherché à s'implanter sur de nouveaux bassins de production à l'étranger en réponse à la demande des distributeurs, qui souhaitent des produits toute l'année (Agrial avec les carottes, les salades...). Certaines coopératives évoluent sur des marchés devenus mondiaux et doivent se positionner sur d'autres espaces géographiques (Téréos au Brésil, Champagne Céréales en Ukraine...). Dans ces conditions, il ne s'agit pas de délocalisation d'activités mais bien d'un repositionnement à l'international, réalisé à partir d'une base locale à partir de la défense des productions des adhérents. En effet, il n'y pas de fermeture d'usine en France, mais création d'une nouvelle usine dans un pays étranger permettant d'approvisionner plus facilement un nouveau marché. Par conséquent, les emplois générés à l'étranger ne sont pas destructeurs d'emplois en France et les débouchés traditionnels des productions des adhérents demeurent intacts. Le développement à l'international permet de maintenir les parts de marché pour ceux qui travaillent avec des clients qui sont de plus en plus internationalisés et qui exigent que leurs fournisseurs les accompagnent dans leur développement. En procédant à ces implantations à l'étranger, les groupes coopératifs peuvent donner le sentiment de s'éloigner de leurs adhérents, mais finalement il s'agit généralement d'opérations destinées à sécuriser leurs débouchés. Le cas échéant, ces groupes risqueraient de perdre non seulement des parts de marché sur le marché mondial, mais également sur le marché national, et ce au profit des entreprises ayant fait le choix de suivre leurs clients dans leur mouvement d'expansion internationale. Par conséquent, même si certains groupes coopératifs se développent à l'international, ils ne coupent pas totalement le cordon avec leur base d'adhérents. Au contraire, certaines de ces stratégies sont en fait une réponse aux pressions exercées par certains grands clients comme la grande distribution ou les brasseurs, qui ont procédé depuis quelques années à de grands mouvements de concentration au niveau mondial, et qui exigent que leurs fournisseurs les suivent afin de les approvisionner sur ces nouveaux territoires. Le cas échéant, ceux qui ne les suivent pas risquent de perdre des parts de marché non seulement dans le monde, mais également en France, et donc de mettre en péril les débouchés pour les productions de leurs adhérents. Dans cette optique, les adhérents restent donc au centre des préoccupations et les groupes coopératifs ne s'éloignent pas forcément de leur objectif initial qui est de tout mettre en œuvre pour assurer la pérennité de l'activité de leurs adhérents. En important de la valeur ajoutée supplémentaire dans leurs régions d'origine, ces groupes contribuent au développement économique de leurs adhérents, mais également de leurs territoires.

Alors que certains peuvent y voir un désancrage, les stratégies mises en place par ces groupes présents à l'international ont toujours pour finalité de ramener de la valeur ajoutée à leurs adhérents, et donc à leurs territoires. Reste à la charge du groupe d'expliquer la nécessité de se positionner sur différents niveaux territoriaux. Dès lors l'ancrage territorial se construit en articulant les niveaux local et global.

## **Conclusion**

Ce papier analyse les modalités d'ancrage territorial des groupes coopératifs français. A partir de la mise en œuvre d'une typologie spatiale et d'une grille d'indicateurs d'ancrage, appliquées à l'analyse du cas des coopératives agricoles françaises, il montre que cet ancrage doit être analysé à partir de trois éléments : la zone géographique, au niveau des adhérents, de leur exploitation et du groupe coopératif. Par ailleurs, le type d'activités de production différencie les groupes et explicite les modalités différenciées de construction des territoires. Ainsi les coopératives en production animale ont davantage de signes de qualité en lien avec un territoire et une main d'oeuvre plus importante au niveau des outils de production situés à proximité géographique. En revanche, les groupes spécialisés dans les productions céréalières et sucrières développent des partenariats locaux dans des outils de transformation en commun qui donnent lieu à des « projets de développement territoriaux » (usines de biocarburants par exemple). La mobilisation des proximités organisée et géographique éclaire ainsi les stratégies d'ancrage et les processus de construction du territoire.

## 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 forze locali : il distretto industriali*, Il Mulino, Bologne.
- Capello, R. (1999) A Measurement of Collective Learning Effects in Italian High-tech Milieus, *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.
- 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.
- 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. (2007a) 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.
- Filippi M., Frey O., Triboulet P. (2007b) 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., Torre A. (2008) Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire. Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles ?, communication au colloque SFER, Paris, 28-29 février.
- 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.
- 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, sept.
- 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.
- 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 (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.

## 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		Démarche qualité ayant une vocation environnementale (Agriconfiance, ISO 14000)
		Projets avec d’autres acteurs de la région (laboratoires, universités)			