

Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME ?

Colette FOURCADE
Maître de Conférences Sciences Economiques HDR
ERFI Université Montpellier 1
@
Faculté des Sciences Economiques
Site Richter CS 79606
34960 Montpellier Cedex 2 France
Tél. 33- (0)4 67 64 53 43
Courriel : Colette.Fourcade@wanadoo.fr

Coopérer ou périr ? Les petites entreprises se trouvent parfois confrontées à cette alternative vitale. Mais la définition de stratégies de coopérations entre entreprises de petites dimensions implique le dépassement de la notion de *gestion de proximité*. En ce sens, la mise en œuvre de coopérations entre P.E . constitue une innovation organisationnelle significative.

Toutefois, ce besoin de proximité pousse les petites entreprises à rechercher des partenariats de proximité spatiale, et à construire des stratégies de coopération territorialisées.

Notre propos vise à comprendre l'impact des différentes dimensions de la proximité – au-delà de la seule proximité spatiale – sur les modalités de coopération entre petites, voire très petites entreprises du secteur agro-alimentaire.

Deux interrogations guideront notre réflexion :

- des formes diverses d'innovation organisationnelle peuvent-elles déterminer des modalités de coopération originales ?
- sur quelles dimensions de la proximité s'appuient les dynamiques des coopérations territorialisées pour mettre en œuvre une innovation organisationnelle ?

D'un point de vue conceptuel, nous opérerons un croisement entre retour sur le concept de proximité et approche par les systèmes productifs localisés, avant de tester notre propos à la lumière de cas de coopérations territorialisées en agro-alimentaire.

Thèmes de référence : 12 : Alliances, réseaux

19 : PME, proximités et développement local

Coopérer ou périr ? Confrontées à un environnement de plus en plus concurrentiel, l'alternative apparaît parfois vitale pour les entreprises de petite dimension. Mais la construction de coopérations entre petites entreprises implique le renoncement à l'indépendance, mobile conséquent du dirigeant de la firme de petite taille et caractéristique forte de sa définition organisationnelle (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994). La mise en œuvre de stratégies collectives entre petites entreprises constituerait une innovation organisationnelle significative à travers le dépassement d'un mode de gestion fondé sur le principe de proximité (Torrès, 1998, 2007b). Toutefois, la « loi proxémique » (Moles et Rohmer, 1978, cités par Torrès, 2007c) conduit ces entreprises à rechercher des partenariats de proximité. La proximité spatiale est concernée en premier lieu : elle fonde la mise en place de coopérations territorialisées. Mais si ce premier mode de proximité est à l'origine de ces stratégies, d'autres modalités de la proximité sont mobilisées dans la structuration et le fonctionnement de ces organisations collectives.

Notre propos vise à comprendre le rôle joué par les différentes dimensions de la proximité dans les diverses modalités de coopération entre petites et très petites entreprises. La problématique qui fonde notre propos peut ainsi s'énoncer : quelles dimensions de la proximité concourent à la construction de coopérations territorialisées diversifiées entre petites entreprises ?

Nous déclinons cette problématique à travers deux interrogations :

- quelles formes de coopérations peuvent résulter de l'influence de la *loi proxémique* dans la construction de partenariats entre petites entreprises ?
- quelles dynamiques innovantes peuvent émerger à partir de la combinaison entre formes de proximité dans les organisations collectives de petites entreprises ?

Répondre à la première question permet de cadrer le champ référentiel de notre propos, en le situant au croisement de deux courants de la littérature. Le premier concerne la notion de système productif localisé, que nous revisiterons dans une perspective de dépassement des idéaux types rattachés à ce concept. Le second s'attache aux approches conceptuelles différenciées de la proximité afin de dégager les dimensions pertinentes à appliquer à l'analyse des coopérations entre petites entreprises.

Pour proposer des éléments de réponse à la seconde interrogation, nous nous appuyons sur des exemples de coopérations territorialisées entre petites entreprises agroalimentaires. Nous nous attacherons ainsi à montrer comment les dimensions de la proximité se combinent pour produire des formes d'innovation organisationnelle dans les coopérations entre PME de ces activités.

1. QUELLES FORMES DE COOPERATIONS DE PROXIMITE ?

La thèse de la spécificité de gestion de la PME (Torrès, 2007a) trouve un renforcement à travers une approche par la proximité. Chacune des caractéristiques organisationnelles de la petite firme (Julien, 2004) est associée à une dimension particulière de la proximité, se déclinant selon cinq formes : proximité hiérarchique, fonctionnelle, d'information, temporelle, spatiale (Torrès, 2007b). Mais les contraintes liées à l'élargissement de l'horizon fonctionnel, spatial, informationnel auxquelles se trouvent confrontées les entreprises les conduisent, y compris les plus petites d'entre elles, à s'interroger sur la nécessité de dépasser le périmètre même de l'organisation PME. La petite entreprise est amenée à considérer la nécessaire ouverture de ses espaces de fonctionnement et de marché, en recherchant des appuis dans ses environnements. Le tissage de partenariats, d'alliances, constitue une innovation organisationnelle délicate à mettre en œuvre et difficile à maîtriser. Le principe de gestion de proximité va guider les choix, en jouant

un rôle de garantie, mais aussi de réducteur d'incertitude. (II) réduit l'asymétrie d'information et élargit la rationalité » (Torrès, 2007c, p. 40). Les PME tentent de mettre en œuvre des formes de coopération de proximité, et en premier lieu entre entreprises de taille similaire.

Dans la perspective de comprendre les modes d'organisation de coopérations de proximité, nous opérerons un croisement entre deux ensembles référentiels : le premier concerne les modalités d'une coopération entre PME plus particulièrement fondée sur la proximité spatiale ; le second vise à rappeler les différentes conceptions de la proximité.

1.1. De la proximité spatiale...

L'analyse des modalités de mise en réseau de PME fondées sur une proximité spatiale réfère à la littérature sur les systèmes productifs localisés, SPL. La diversité des apports en ce domaine a contribué à une *atomisation du débat* (Lecoq, 1995), débouchant sur une « incertitude sémantique » (Carluer, 1999, p. 568), voire une « pénombre sémantique » (Veltz, 1996, p. 70). Nombre d'outils conceptuels, comme autant d'idéaux types ont été proposés : districts industriels ou technologiques, technopole, milieu innovateur, plus récemment *cluster* (Porter, 1998 ; Zimmermann, 2002), voire *clusty* (Gaschet et Lacour, 2007).

Afin d'organiser cette diversité, des typologies de SPL ont été élaborées, fondées sur les deux logiques d'action qui sous-tendent le comportement de leurs acteurs et organisent la structuration de leurs relations. La première, logique d'organisation, traduit la capacité à coopérer, tout en préservant les atouts des avantages concurrentiels individuels. Ces comportements de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1997 ; Yami et Le Roy, 2007) supportent des coopérations entre PME en concurrence dans leur espace de marché, mais en collaboration pour accéder, par exemple à l'innovation technologique. Cette logique détermine un critère d'interaction. La seconde, logique d'apprentissage, exprime la capacité des acteurs à modifier leurs comportements face aux changements internes et environnementaux. L'innovation organisationnelle est ici concernée : elle induit un critère d'apprentissage.

A partir du croisement entre ces deux critères, F. Carluer (1999) élabore une typologie en classant les idéaux types : pôle, district industriel, milieu innovateur, technopole, selon des degrés plus ou moins élevés de leurs capacités à coopérer et à apprendre. Par la suite (Carluer, 2006), il ajoute un troisième critère, l'ancrage territorial, permettant ainsi de distinguer six réseaux d'entreprises. Quatre sont bien connus : district industriel, technopole, *cluster*, dont l'interprétation en « pôle de compétitivité » ne représente qu'une forme particulière. Au sens de Porter, cette forme de coopération de proximité est constituée par « *un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et complémentarités. Son étendue géographique varie...* » (2004, p. 207, cité par Carluer, 2006, p. 197). Le quatrième concept, le milieu innovateur (Maillat, Crevoisier et Lecoq, 1994) a donné lieu à des extensions, notamment en termes de *milieux entrepreneuriaux* (Julien, 2005).

Deux nouvelles formes de réseaux sont retenues dans cette seconde typologie : la *learning region* (Florida, 1995 ; Maillat et Kebir, 1999) mobilise les principes de création de connaissance et de l'apprentissage continu aux fins d'occuper un positionnement concurrentiel en tant que système territorial inséré dans la globalisation. Un second type de réseau, l'espace serviciel, *technopole informel* (Carluer, 2006) se fonde sur de nouvelles formes d'apprentissage liées aux technologies de l'information et de la communication.

Les trois critères déterminants de cette typologie permettent de tracer une matrice d'analyse stratégique en trois dimensions, fondée sur le croisement des intensités attribuées à chacun de ces critères pour chaque type de réseau (Tableau 1).

1^{er} indicateur		Indicateur d'interaction			
		+		-	
2^{ème} indicateur		Indicateur d'apprentissage			
		+	-	+	-
3^{ème} indicateur					
Territoire : qualité de l'ancrage territorial	+	Milieu innovateur	District industriel	« Cluster »	Groupes de PME
	-	« Learning region »	Espace serviciel	Technopole	Multinationale

D'après Carluer (2006)

Tableau 1 Typologies tri-critères des SPL

On comprend que cette approche typologique vise à élargir la notion de SPL, ce qui implique de dépasser les idéaux types qui réfèrent le plus souvent à des ensembles de PME (Zimmermann, 2002), en intégrant dans le concept de système productif localisé les modes d'activités territoriales organisées autour de firmes pivots, ou incluant en tant qu'acteurs des établissements localisés de grandes entreprises.

Cette préoccupation guide également la réflexion axée sur la place de l'innovation dans la construction des SPL (Grossetti, 2004). Dans cette perspective, la proximité spatiale fonde, mais exploite dans le même temps, des réseaux sociaux qui favorisent la circulation de flux immatériels, de connaissances non transférables (au-delà des seuls échanges marchands). L'existence de tels réseaux, commune aux différents SPL, se combine avec une grande diversité du rôle et du poids de l'innovation (Tableau 2)

Caractéristiques Types de SPL	Forme organisationnelle	Innovation	Localisation
District	PME	« Spontanée »	Zones semi rurales Petites villes
Technopole	Groupes PME Universités Laboratoires	Organisée	Gdes agglomérations ou à proximité
Sous traitance	Groupes PME	Organisée	Indifférente
Activités rares	PME Artisans	Organisée, activité créative artistique (pas de R/D)	Métropoles
Services métropolitains	PME Travailleurs indépendants Professions libérales	« Spontanée »	Métropoles
Systèmes agroalimentaires	PME	« Spontanée »	Rurale

D'après Grossetti (2004)

Tableau 2 Typologies de SPL fondée sur l'innovation

Quelques formes de SPL se différencient des idéaux types. Les *activités rares* concernent des productions fondées à l'origine sur des métiers artisanaux qui se constituent en systèmes pour produire des biens singuliers à l'échelle d'un marché international. Les *services métropolitains* (Zuliani, 1998) concernent des services de conseil rendus aux entreprises (avocats d'affaire, conseil en gestion...), offerts par des entreprises de petite taille, constituées en réseaux plus ou moins formels, appuyés sur les réseaux personnels des dirigeants (Baillette, 2000).

Cette typologie distingue une catégorie particulière de SPL : les *systèmes agroalimentaires*. Nous nous intéressons plus particulièrement à la spécificité des systèmes fondés sur ces activités : des exemples de coopérations territorialisées entre petites entreprises agroalimentaires sont proposés en appui de notre problématique en seconde partie de cette contribution. Les SYAL, systèmes agroalimentaires localisés font l'objet d'une littérature qui se développe (Muchnik et al., 2007), et la relation même entre réseaux de dirigeants de PME et innovation (Chiffolleau et Touzard, 2007) dégage des caractéristiques dépassant celles retenues dans la typologie précitée. L'approche SYAL inclut des systèmes bien plus diversifiés que ceux fondés sur un signe de qualité territorial (AOC) ou sur une typicité de produit.

La diversité des idéaux types et l'effort de synthèse entrepris à travers la proposition de typologies permet de faire émerger un élément commun à l'ensemble de ces organisations productives localisées : celui de la proximité spatiale.

Quand bien même le critère de l'ancrage territorial apparaît plus ou moins intense selon les types de SPL, la dimension spatiale de la proximité semble bien fondatrice des coopérations. Il convient toutefois de souligner que les choix stratégiques opérés par certains systèmes, tels les clusters sous la forme des pôles de compétitivité, pose la question d'un affaiblissement du critère territorial dans une perspective d'évolution de ce type de coopération.

1.2... au mix de proximités

L'utilisation de l'expression *mix de proximités* (Torrès, 2007b) représente ici un abus de langage, car nous ne référons pas ainsi à l'approche de la gestion de la PME : notre propos vise à opérer un retour rapide sur les différentes acceptations conceptuelles de la proximité.

Nous avons constaté, à travers la revue de la littérature relative aux systèmes productifs localisés, que la dimension spatiale de la proximité est privilégiée, même si l'on peut parler de « plasticité des territoires » (Nekka et Dokou, 2004, p. 49). Ainsi, selon Porter, l'espace territorial d'un *cluster* peut varier «... d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins » (2004, p. 207). Cette proximité géographique entre acteurs facilite la mise en réseau, comme « *intérêt mutuel d'une mise en relation récurrente et stable de leurs ressources et compétences* » (Assens, 2003). La circulation des connaissances non transférables dépend de la capacité d'interaction, tandis que la valorisation des ressources et des compétences liée à la capacité d'apprentissage implique un encastrement (Uzzi, 1997) qui mobilise différentes formes de proximité. Dans les approches de la circulation de l'innovation, la question est même posée de la contingence de la co-localisation des activités (Rallet et Torre, 2007). Quelles dimensions de la proximité sont donc mobilisées dans les coopérations territorialisées, au-delà de la seule facette géographique ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, il convient d'opérer un retour sur le concept de proximité.

La différenciation entre dimensions de la proximité s'opère en première approche selon le clivage : perspective spatiale/non spatiale. Elle s'analyse comme la « *capacité d'acteurs qui la*

partagent à se coordonner » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p. 25). A partir de cette définition générique, son approche s'organise selon deux courants : le courant institutionnaliste et le courant interactionniste. Chacun d'eux décline le concept selon plusieurs formes (Colletis-Wahl, 2008).

Le courant institutionnaliste distingue trois dimensions de la proximité (Bellet et al., 1993 ; Bellet et al., 1998 ; Gilly et Lung, 2005) :

- géographique : elle est estimée selon la distance séparant les acteurs, mesurée objectivement, mais qui inclut des éléments subjectifs de perception distinctive entre proche et lointain. « *La proximité géographique est définie par la distance itinéraire évaluée en coût ou/et en temps (Rallet, 2002). Elle est évidemment dépendante des infrastructures et services de transport* » ;

- organisationnelle : elle renvoie à la recherche de complémentarités de ressources et de compétences entre acteurs d'une même organisation (grande firme-organisation ou réseau de petites firmes). Elle s'attache « *aux ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité de type mésoéconomique* » (Gilly et Lung, 2005, p.6) ;

- institutionnelle : elle implique « *l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes... à un système commun de représentations, voire de valeurs... Elle est le résultat de compromis...* » (Gilly et Lung, 2005, p. 6).

La distinction entre dimensions organisationnelle et institutionnelle est parfois délicate à opérer : car c'est à l'intérieur de l'organisation que les acteurs déterminent leurs propres règles et normes : d'où la force du compromis. Ce clivage dérive de la différence suggérée par North (1990) entre l'organisation, qui serait le *jeu*, et les institutions, *les règles du jeu*.

Le second courant, interactionniste (Rallet et Torre, 2004), élude ce problème en ne présentant que deux dimensions de la proximité :

- géographique : elle renvoie à la distance kilométrique, mais les auteurs s'attachent à préciser la séparation subjective entre proche et lointain. De manière originale, Torre et Rallet (2005), soulèvent la question d'éventuels effets négatifs de la proximité spatiale, qui peuvent à leurs yeux être compensés par l'autre forme de la proximité ;

- organisée : cette dimension, référant au non spatial, se fonde sur la capacité relationnelle ; en fait, on retrouve dans cette approche les deux critères d'interaction et d'apprentissage à la base des typologies de SPL. Rallet et Torre (2004) estiment que cette proximité organisée est fondée sur une double logique : celle de l'appartenance et celle de la similitude. En forçant un peu le trait, il est acceptable de relier la logique d'appartenance à la capacité d'interagir, et la logique de similitude aux processus d'apprentissage.

En fait, on en revient à une conception dualiste de la proximité, entre forme spatiale, unidimensionnelle, et forme non spatiale, pluridimensionnelle. On distinguerait ainsi deux approches (Billaudot et Colletis Wahl, 2006) : la proximité géographique et la proximité organisée, cette dernière déclinée selon les auteurs en proximité relationnelle (Gilly et Torre, 2000) et proximité organisationnelle (Pecqueur et Zimmermann, 2004). La distinction est opérée entre « *une proximité géographique, qui traduit le positionnement respectif d'agents localisés, et une proximité organisée, qui traduit leur positionnement respectif en termes de potentiel de coordination* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p.30).

Mais ces deux formes de proximités ne sont pas indépendantes : le troisième critère fondateur des typologies (Carlier, 2006) intervient ici. Le territoire et l'ancrage territorial permettraient ainsi la conjonction entre proximité physique et proximité organisée.

Cette rapide revue de la littérature permet de dégager deux éléments de conclusion :

- l'apport du courant SPL souligne le caractère fondateur de la dimension spatiale de la proximité à l'origine des coopérations interentreprises,

- la réflexion sur le concept de proximité peut être synthétisée à travers l'approche *proximiste* (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004), qui renvoie à l'estimation des relations interpersonnelles dans la construction de relations interorganisationnelles (Gundolf et Jaouen, 2008), facilitées par la proximité spatiale.

Notre positionnement théorique, au croisement de ces deux courants, apparaît justifié : la proximité spatiale, fondatrice de collaborations territorialisées entre petites entreprises, se combine avec les autres dimensions de la proximité pour porter des dynamiques de coopération diversifiées. Pour notre part, nous soutenons la proposition selon laquelle des coopérations agroalimentaires territorialisées, les « CAT », peuvent, en tant que systèmes coordonnés de petites entreprises appartenant à ces activités, constituer des lieux privilégiés et efficaces du croisement entre proximité territoriale construite et proximité organisée sur une base sectorielle.

2. QUELLES DYNAMIQUES DE COOPERATIONS DE PROXIMITE ?

Nous avons posé à l'origine de notre réflexion que les coopérations mises en œuvre entre petites entreprises constituaient, tant pour leur dirigeant que pour les entreprises mêmes, des démarches d'innovation organisationnelle. Ces démarches peuvent prendre des formes diversifiées, tant du point de vue de leur mise en place initiale que de leur évolution stratégique.

Notre propos vise à souligner l'importance des dimensions de la proximité dans la construction de stratégies collectives entre petites entreprises. A titre d'illustration, nous nous appuyons sur des cas de coopérations agroalimentaires territorialisées, que nous nommons « CAT ». Nous réinterprétons dans cet objectif les résultats d'une étude réalisée en France sur une quinzaine d'expériences de systèmes agroalimentaires localisés, SYAL¹. Dans un premier temps, après avoir brièvement rappelé la méthodologie de l'étude SYAL, nous nous attacherons à mettre en relation dynamiques de coopération entre acteurs de l'agroalimentaire et dimensions de la proximité à travers la présentation de grilles de lecture. L'application de ces grilles aux expériences de coopération territoriales entre PME agroalimentaires nous permettra ensuite de souligner les formes d'innovation organisationnelle fondées sur les dimensions de la proximité.

2.1. Proximité et dynamiques de coopération

2.1.1. *Eléments méthodologiques*

L'étude de référence (CIRAD, 2005)² visait à rechercher de nouvelles formes de coopérations territorialisées entre petites entreprises agroalimentaires. En effet, si le monde des activités agricoles et agroalimentaires témoigne d'une longue expérience en termes de collaboration, il semble que les modes de coopération « classique », tels les groupements de producteurs, ainsi

¹ Notre approche se rattache à la démarche SYAL, Systèmes Agroalimentaires Localisés, mais n'en constitue qu'une facette. Si la littérature sur les SYAL s'est densifiée depuis une dizaine d'années, la notion même de SYAL est encore en construction, et le programme de recherche SYAL recoupe à la fois les champs des SPL, du territoire et du fait alimentaire (Muchnik et al., 2007). L'analyse des CAT est incluse dans l'approche SYAL, mais ne la recouvre pas.

² Réalisée par des chercheurs du Gis SYAL, cette étude a bénéficié du soutien du Ministère de l'Agriculture et de la DATAR/DIACT.

que l'adossement aux signes d'origine géographique (AOC) paraissent s'essouffler dans un environnement concurrentiel élargi et turbulent.

La difficulté de l'étude de terrain a résidé dans le repérage de ces formes originales ; la méthodologie, de type qualitatif, a conduit à mener une démarche en trois temps. Une première étape visait à effectuer un inventaire de l'existant, à travers un « ratissage large » appuyé sur le partenariat tissé avec les organisations professionnelles et institutions³, afin de cibler des expériences originales de coopération. Dans un deuxième temps, une quinzaine de cas (cf. tableau en annexe) a été sélectionnée à dire d'experts⁴ ; ils ont fait l'objet, au cours de la dernière étape d'une étude en profondeur appuyée sur un guide d'entretien. Chacune des expériences a été détaillée sous la forme d'étude de cas.

Une nouvelle exploitation de cette enquête, dans l'optique d'une approche en termes de proximité, a permis l'élaboration de grilles de lecture de la proximité.

2.1.2. Les grilles de lecture de la proximité.

Le tracé des deux grilles est structuré à partir du croisement entre les trois critères déterminant la typologie SPL de Carlier (2006) et les différentes approches conceptuelles de la proximité.

La première grille concerne l'organisation CAT : elle renvoie aux objectifs et modalités de lancement de la coopération. La seconde grille s'attache à décrire la dynamique CAT en cherchant à faire émerger les stratégies poursuivies par les différentes coopérations.

La grille organisation

La construction de la coopération articule proximité géographique et proximité organisationnelle, au sens de Pecqueur et Zimmermann (2004).

Le critère d'interaction préside au mode de construction de ce que nous nommons l'espace des rapports : celui-ci correspond au contenu même de l'organisation CAT, que l'on peut qualifier d'organisation industrielle. Il s'agit en premier lieu d'entreprises, le plus souvent de petite, voire très petite taille, oeuvrant dans des activités de production et de transformation agricole et agroalimentaire, mais aussi de services, commerce, logistique, reliés à ces activités.

La logique d'interaction relève essentiellement de l'association : les acteurs catalyseurs de la coopération, et ses fondateurs, progressent par paliers dans l'impulsion et la mise en œuvre des collaborations, à travers, par exemple, la mise en commun de ressources matérielles et/ou immatérielles, pour élaborer un système d'informations.

Le critère d'apprentissage porte la structuration d'un espace de référence qui articule l'objectif fondateur de la collaboration entre acteurs du CAT, face aux contraintes et risques de l'environnement. La logique de coordination peut prendre une forme industrielle : il s'agit de coopérer pour mettre en place une organisation permettant un positionnement concurrentiel à l'exportation entre petites entreprises d'une même activité. Elle peut, dans d'autres situations, viser au renforcement de l'image d'un territoire que les entreprises qui y sont ancrées trouvent profitable à valoriser à travers une organisation commune.

³ En particulier, fédérations régionales de coopératives (CFCA), fédérations des branches agroalimentaires (ANIA), chargés de mission agroalimentaire en DRAF, DATAR.

⁴ Plus spécifiquement, DRAF PACA et Poitou Charentes, responsables de CRITT, responsables de développement local.

Critères	Modalités	Logiques
Interaction	Construction de l'espace des rapports	Association
Apprentissage	Construction de l'espace de référence	Coordination
Dimension Territoire	Proximité de territoire : « <i>Enforceability</i> »	

Grille Organisation : Construction du CAT

La dimension de proximité géographique dans la construction des CAT est de type facilitateur : les entreprises, confrontées à des problèmes de gestion ou de vision stratégique semblables, trouvent avantage à coopérer avec des acteurs proches spatialement. On suggèrera que la construction des CAT est opérée selon une proximité de territoire qui joue un rôle d'*enforceability*⁵ (Colletis-Wahl, 2008, reprenant Aoki, 2001 et Ménard, 2003) dans la démarche de coopération menée par les entreprises.

La grille dynamique

Cette seconde grille vise à évaluer l'évolution stratégique des CAT. Elle s'appuie sur la combinaison entre proximité géographique et proximité organisée, relationnelle (Rallet et Torre, 2004).

Critères	Modalités	Logiques
Interaction	Dynamique industrielle	Appartenance
Apprentissage	Dynamique cognitive	Similitude
Dimension Territoire	Proxémique de territoire : « <i>Enforcement</i> »	

Grille Dynamique : Evolution stratégique du CAT

Le critère d'interaction tend à estimer la dynamique industrielle à partir du fonctionnement à travers le temps des relations entre acteurs de la coopération : les relations se renforcent-elles ? se densifient-elles ? s'étendent-elles à de nouveaux acteurs ? La logique qui porte le mécanisme relationnel est celle de l'appartenance : la densification et la diversification des relations et des flux de toute nature entre acteurs des CAT seront d'autant plus élevées qu'ils ont le sentiment de concourir et de contribuer à un projet qu'ils portent en commun.

Le critère d'apprentissage est fondé sur une logique de similitude : les acteurs de la coopération réalisent des actions structurantes, qui traduisent le fonctionnement même du CAT, mais qui contribuent à renforcer sa structure. La dynamique est de type cognitif (Cattelin, 2006) dans la mesure où la stratégie collective tisse à travers le temps des conventions, des règles et des normes propres à chaque CAT.

La dimension territoire évolue à travers le temps : elle peut porter le renforcement du volet industriel de la stratégie (logique d'appartenance) ; dans d'autres exemples de coopérations, elle contribue à l'élaboration de conventions porteuses d'une vision commune d'un territoire et de

⁵ Ce terme est repris ici dans une perspective très différente de la signification que lui confère l'auteur initial, Aoki, explicité par Ménard. Ces auteurs s'intéressent à l'analyse des institutions. K. Colletis-Wahl (2008) s'y réfère afin d'établir une distinction entre « micro institutions » et « macro institutions ».

l'appropriation de cette vision par chacun des acteurs (logique de similitude). La dynamique CAT est ici de type *enforcement* (Colletis-Wahl, 2008)⁶, comme proxémique de territoire.

2.2. Proximités et innovation organisationnelle

L'application de nos deux grilles d'analyse aux quinze cas de coopérations entre PME agroalimentaires permet de faire émerger trois types de CAT, comme autant de formes de coopération porteuses d'innovations organisationnelles fondées sur les différentes dimensions de la proximité. Nous illustrerons chaque catégorie par un cas représentatif.

CAT D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE TERRITORIALE

Le CAT Pôle Senteurs et Saveurs de Forcalquier

La dynamique de coopération démarre avec l'installation en 2001 du pays Haute Provence, sous l'impulsion de la mairie de Forcalquier, soucieuse de maintenir l'emploi et d'améliorer les compétences des ressources humaines sur le territoire. La région compte des entreprises de taille diverse, ancrées sur le territoire, détentrices de savoir-faire et de traditions historiques, oeuvrant soit dans des productions agroalimentaires, soit dans des activités liées à la parfumerie et aux cosmétiques.

L'idée d'un couplage entre Saveurs et Senteurs est retenue pour engager une réflexion sur les modes de structuration d'un développement territorial.

En 2002, le Pôle Senteurs et Saveurs est créé à Forcalquier à l'instigation du Pays : il reçoit la « labellisation » Système Productif Localisé de la DATAR. L'objectif central vise la valorisation, par tous les moyens, du patrimoine local Haute Provence. En 2005, le Pôle Senteurs et Saveurs s'est rapproché de l'industrie des parfums de Grasse pour constituer le pôle de compétitivité national PASS, Parfums, Arômes, Saveurs, Senteurs.

Les expériences de coopération relevant de cette catégorie sont caractérisées par un espace de rapports fondé sur la transversalité entre filières de production agricoles et agroalimentaires. L'objectif fondateur de l'organisation s'inscrit face à un environnement peu menaçant, visant à construire une image du territoire en termes d'actif spécifique dont les entreprises parties prenantes pourront retirer un bénéfice individualisé : l'image Haute Provence dans le cas de référence.

L'origine initiale de la coopération, comme la conduite de l'organisation, revient aux collectivités territoriales : leur influence est déterminante, soit en tant « qu'impulseur », à la création même de l'organisation, ici le maire de Forcalquier, soit en tant que détenteur de la gouvernance de la coopération par l'institution du Pays Haute Provence.

La dynamique industrielle vise à renforcer la transversalité entre acteurs à partir de l'activation de la ressource spécifique constituée par le territoire : la dynamique de révélation de la ressource territoire est fondée sur le sentiment d'appartenance. Elle vise à la construction d'une image du territoire comme bien collectif, appropriable par chaque acteur de la coopération.

Le renforcement du lien entre acteurs induit une *proxémique de territoire*, qui s'inscrit comme convergence entre proximité géographique et proximité relationnelle. L'innovation organisationnelle de ces CAT réside dans l'émergence d'un patrimoine, considéré comme élément de symbiose entre formes de proximités (François et al., 2006) : ici, le patrimoine, c'est le territoire.

⁶ Cf. références et commentaires note 5 bas de page.

CAT D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE COGNITIVE

Le CAT Maîtres Salaisonniers Bretons

Créé dans les années 1970 par cinq PME fabricant des charcuteries en Bretagne (France), le but du groupement était à l'origine d'acheter des moules et terrines en grand nombre pour réduire les coûts unitaires. Par la suite, face aux coûts d'approvisionnement du porc en Bretagne, le groupement décide d'acheter la viande de porc au Danemark. Plus tard, le groupement négocie avec les fournisseurs locaux afin d'obtenir des prix avantageux pour ses membres. On est face ici à une coopération « classique » : groupement d'achats.

En 2001, le départ de l'un des fondateurs suscite une réflexion des autres membres sur l'avenir du groupement : évolution (en termes d'accroissement quantitatif), ou renforcement (en améliorant la structure organisationnelle) ? La seconde voie est choisie, avec un double objectif : concentrer les achats pour réduire les coûts de négociation face à la concentration des fournisseurs en amont, et rechercher une compétitivité accrue, face aux nouveaux concurrents, provenant notamment de l'élargissement de l'Union Européenne aux pays de l'Est (concurrence de la Pologne).

De groupement d'achats, la coopération évolue vers la recherche de nouvelles compétences (marketing, logistique), et l'adossement de la stratégie commerciale à l'image valorisante de la Bretagne.

Du point de vue de l'espace des rapports, les CAT appartenant à cette catégorie relèvent exclusivement des activités agroalimentaires : aucun aspect transfilière n'apparaît ici.

Il faut remarquer que les entreprises concernées sont souvent confrontées à l'alternative *Coopérer ou périr*. Dans des situations de coopération et/ou de coopération, la construction de l'espace de référence repose sur un objectif industriel, qui s'inscrit dans un environnement menaçant lié à la concurrence de grandes firmes, ou à celle d'entreprises étrangères pénétrant le marché domestique : le cas des Maîtres Salaisonniers Bretons est caractéristique de cette démarche.

La logique d'association vise à réduire les coûts (groupements d'achats) ou à renforcer les articulations entre stades d'une filière territorialisée (cas du Pôle Filière Halieutique) : la proximité spatiale y tient un rôle de facilitateur. La coordination et la gouvernance de l'organisation sont assurées par un noyau dur de firmes désigné par les entreprises participantes.

L'évolution stratégique de ce type de CAT traduit un double mouvement d'élargissement et de renforcement. Du point de vue de la dynamique industrielle, l'élargissement des partenariats vise à procurer à la coopération de nouvelles compétences, en termes d'accès à l'innovation technologique ou commerciale. La dynamique cognitive siège dans la reconnaissance d'une similitude en termes d'ancrage territorial : la dimension territoriale devient un actif spécifique, qui opère une montée en gamme dans la vision stratégique de la coopération. La dimension territoriale qui n'était perçue que sous la forme de territoire support lors de la mise en place de la coopération –les entreprises des Maîtres Salaisonniers étaient localisés dans la région Bretagne– évolue vers une prise en considération d'un territoire ressource pour les entreprises acteurs, qui s'appuient sur l'image Bretagne pour rechercher un renforcement de leur positionnement concurrentiel.

Dans ce type de CAT, on assiste à un équilibrage ou rééquilibrage entre proximité géographique et proximité organisée : l'innovation organisationnelle réside ainsi dans un *mix de proximité*.

CAT D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE RELATIONNELLE

Le CAT Atlanpack

Atlanpack est constitué par une fédération de fabricants d'emballages de la région Poitou Charentes. Le secteur de l'emballage conditionnement constitue un pôle industriel important de l'économie de cette région, et représente 10% de cette activité au niveau national. Cette expérience de coopération est considérée comme un CAT, en tant qu'oeuvrant dans une fonction de services rendus aux activités agroalimentaires.

Le démarrage de la coopération a été difficile : près de 10 années d'initiatives dispersées, induites par des acteurs locaux ont précédé sa mise en place. Un double constat avait été posé : celui du poids économique de l'activité en région et la nécessité d'une diversification. Une volonté politique existait de la part des institutions territoriales, mais n'était pas véritablement relayée par une adhésion des industriels du secteur, qui ne percevaient pas clairement les objectifs de l'initiative politique.

En 1996, un ingénieur ayant travaillé plusieurs années dans un groupe international de l'emballage est recruté par les collectivités territoriales pour mener une étude de faisabilité auprès des industriels. Atlanpack est créé en 1997 : les industriels en assurent la direction.

L'objet général vise à fédérer la profession pour s'adapter aux contraintes environnementales posées au secteur. L'originalité de la coopération réside dans la structuration d'un réseau pour accompagner la recherche de partenaires : on dépasse donc largement une coopération visant la seule fédération d'une branche industrielle.

L'espace de référence de ce troisième type de CAT s'appuie sur un objectif clairement industriel, face à des environnements tant proches qu'élargis porteurs de menaces. Dans cette perspective, l'espace des rapports vise à organiser une progression dans les chaînes de valeur des productions, soit en recherchant des voies originales, voire décalées, à l'intérieur d'une filière donnée (cas d'Orylag), soit en s'appuyant sur un ensemble de services rendus aux activités agroalimentaires pour Atlanpack.

Les modes de coordination sont réalisés à travers des interfaces dans lesquelles la gouvernance est dévolue aux entreprises, mais avec une influence des collectivités locales.

La dynamique est de forme industrielle, par élargissement des périmètres organisationnels initiaux des CAT, voire par déformation des filières à l'origine de la mise en place des coopérations. L'apprentissage sur lequel se fondent les dynamiques vise à créer de nouvelles normes, mais la dimension territoire ne voit pas son rôle s'élargir au fur et à mesure que se développe la dynamique de coopération. Toutefois, ces CAT ne sont pas a-territoriaux : la proximité territoriale joue un rôle dans le tissage des collaborations, en tant que facilitateur de la construction des espaces de rapports et de référence, mais la dimension territoriale n'apparaît pas structurante. En fait, le territoire est contraint par la localisation des acteurs dans un espace délimité par la relation aux productions agricoles, par exemple, ou déterminé par les distances acceptables pour répondre aux besoins en services. Mais contrairement aux deux précédents types de CAT, la dimension territoriale ne représente pas une variable stratégique de la dynamique. On se trouve ici dans une situation de proximité de territoire, d'« *enforceability* ». L'innovation organisationnelle est dans ce cas fondée sur la proximité relationnelle située territorialement : pour le cas de référence, la coopération territorialisée a permis la diversification par l'entrée dans des activités connexes à l'emballage (conception et design).

Le tableau récapitulatif fait apparaître les caractéristiques des trois CAT selon les modalités respectives de la construction des collaborations, et les dynamiques portant les évolutions stratégiques des coopérations.

La plasticité de la variable territoriale, expression de la proximité spatiale, se combine avec les caractéristiques liées aux dimensions non spatiales de la proximité, pour créer des formes d'innovation organisationnelles porteuses, pour des coopérations territorialisées de petites entreprises agroalimentaires, de capacités à dégager une performance collective en renforçant les performances individualisées des acteurs.

CAT \ Caractéristiques	CAT ⁷ TOI	CAT COI	CAT ROI
Cas d'illustration	Pôle Senteurs et Saveurs	Maîtres Salaisonniers Bretons	Atlanpack
Proximité organisationnelle			
Espace de rapports	Transversalité de filières	-Coopération/Coopétition -Intra-sectoriel Agroalim.	Progression dans les chaînes de valeur
Espace de référence	-Objectif territoire -Environnement stable	-Objectif industriel -Environnement concurrentiel menaçant	-Objectif industriel -Environnements risqués
Territoire	Ressource spécifique	Territoire = facilitateur Ancrage territorial	Territoire facilitateur
Proximité relationnelle			
Dynamique industrielle	Liens forts autour de la ressource territoire	Elargissement des partenariats de compétences	Renforcement fonctions et filières
Dynamique cognitive	-Appartenance à un même territoire -Construction collective d'image	Reconnaissance d'une similitude territorialisée	Faible Non structurante
Territoire	Ressource révélée	Actif spécifique	Contrainte de situation
Formes d'innovation organisationnelle	Symbiose des proximités = Patrimoine	Mix de proximités	Proximité située

Tableau 3 Les CAT : Innovation organisationnelle et proximités

La **CONCLUSION** pourrait ouvrir une réflexion sur la place de la proximité spatiale dans la construction de coopérations entre petites entreprises, le cas du secteur agroalimentaire servant d'illustration.

Dans cette perspective, nous émettrons trois remarques :

- La proximité géographique, telle que définie par les deux courants conceptuels de la proximité comme la distance appréciée par les acteurs, constitue un facilitateur du rapprochement entre petites entreprises. Le courant de la *learning economy* se fonde sur l'idée que les éléments porteurs de l'innovation, y compris l'esprit d'entreprise, sont sensibles à la proximité spatiale.

Dans le cas des petites entreprises agroalimentaires, l'ancrage territorial constitue une condition nécessaire, non suffisante d'ailleurs, de la mise en œuvre des coopérations : le cas des signes d'origine géographique en représente une illustration, mais ce n'est pas le seul.

⁷ Les sigles que nous donnons aux différents types de CAT, correspondent aux initiales de la traduction en anglais de leur titre respectif. Ainsi, TOI, pour *Territorial Organizational Innovation* ; COI, *Cognitive Organizational Innovation* ; ROI, *Relational Organizational Innovation*.

- La proximité spatiale, en tant que dimension fondatrice des systèmes productifs localisés, doit être évaluée dans une optique de plasticité de la variable territoriale. Les trois formes de CAT que nous avons délimitées opèrent un traitement de cette variable selon des degrés d'intensité différents, tant au moment de la construction de la coopération, qu'au cours de son évolution dynamique. Le territoire peut apparaître comme une ressource spécifique, dont les entreprises réunies dans une coopération vont opérer la révélation, pour en faire un axe directeur de leur stratégie, au sens d'une stratégie collective *organique* (Astley et Fombrun, 1983) : c'est le cas du CAT « TOI ». Dans d'autres situations, CAT « COI », le territoire prend la forme d'un actif que la stratégie des entreprises vise à spécifier, afin de renforcer la dimension stratégique fondatrice de la coopération.

Dans ces deux formes, l'innovation organisationnelle réside dans la mise en œuvre d'une dynamique cognitive affirmant la similitude entre acteurs vis-à-vis du territoire, au-delà de l'appartenance à une même coopération. Le territoire, de donné, passe à un construit par les acteurs du CAT.

- Il convient toutefois de se garder du mythe de la proximité spatiale : *Spatial is beautiful*, à l'instar de : *Small is beautiful* ! Des doutes ont été émis, aux termes desquels les auteurs suggèrent que la diffusion de l'innovation n'est pas indissolublement liée à la proximité géographique. Il est vrai que ces apports renvoient essentiellement à l'innovation technologique de pointe (Rallet et Torre, 2007 ; Doloreux et Bitard, 2005). Dans le cas de la mise en place de coopérations entre petites entreprises, qui constituent autant de formes organisationnelles de l'innovation, la proximité spatiale porte la construction des proximités non spatiales, renforçant les liens de toute nature entre petites firmes. Le croisement entre ces dimensions de proximité permettra éventuellement par la suite le dépassement de la forme localisée : en ce sens, l'exemple de l'évolution de certaines coopérations agroalimentaires territorialisées étudiées pour notre propos vers deux pôles de compétitivité à visée nationale en constitue une illustration⁸.

Bibliographie

- Aoki, M. (2001), « What are institutions and how should we approach them? ». In: Aoki M., *Towards a comparative Institutional Analysis*, Ch. 1, MIT Press.
- Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse de connaissances », *Management International*, 7 (4), p. 49-59.
- Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), «Collective strategy: social ecology of organizational environments», *Academy of Management Review*, 8 (4), p. 576-587.
- Baillette P. (2000), *L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier.
- Bellet M., Colletis G. et Lung Y. (1993), « Economie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, p. 357-361.
- Bellet M., Kirat T. et Langeron J.C. (sous la dir. de) (1998), *Approches multiformes de la proximité*. Hermès, Paris.
- Billaudot B., Colletis-Wahl K. (2006), « Un réexamen de la proximité : de la nécessité de distinguer deux types de *going concern*, le territoire et l'organisation », *Cinquièmes Journées de la Proximité : La proximité entre interactions et institutions*, Bordeaux, 28-30 juin, 31 p.

⁸ PASS pour le Pôle Senteurs et Saveurs ; Filière Produits Aquatiques, pour le Pôle Filière Halieutique.

- Bouba-Olga O., Zimmermann J.B. (2004), « Modèles et mesures de la proximité ». In : Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), *Economie de proximités*, Hermès, Paris, pp. 89-111.
- Carluer F. (1999), « Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, p. 567-590.
- Carluer F. (2006), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie Economie Société*, 8 (2), p. 193-214.
- Cattelin M. (2006), « Territoire et réseaux inter-firmes au sein de la filière de production du séjour touristique en montagne : quelles formes de proximité ? », Workshop *Les dynamiques territoriales, quelles nouveautés ?* Annecy, mars, 26 p.
- Chiffolleau Y., Touzard J.M. (2007), « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les relations de conseil », *Economies et Sociétés, série « Systèmes agroalimentaires »*, 9, p. 1485-1506.
- CIRAD (2005), *Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire*, Rapport Gis SYAL au MAAPAR et à la DATAR, Montpellier.
- Colletis-Wahl K. (2008), « Micro-institutions et proximités : quelle lecture des dynamiques territoriales ? », *Revue Economie Régionale et Urbaine*, 2, p. 251-264.
- Doloreux D., Bitard P. (2005), « Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique », *Géographie Economie Société*, 7 (1), p. 21-36.
- Florida R. (1995), « Toward the learning region », *Futures*, 27 (5), p. 527-536.
- Gaschet F., Lacour C. (2007). « Les systèmes productifs urbains des *clusters* aux *clusties* », *Revue Economie Régionale et Urbaine*, 4, p. 707-728.
- Gilly J.P., Lung Y. (2005), *Proximités, secteurs et territoires*, Cahiers du Grès, 2005/09, 21p.
- Gilly J.P., Torre A. (2000), « Introduction générale ». In : Gilly J.P. et Torre A. (Sous la dir. de), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Grossetti M. (2004), « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie Economie Société*, 6 (2), p. 163-177.
- Gundolf K., Jaouen A. eds (2008), *Les relations interorganisationnelles de PME*. Hermès, Paris.
- Julien P.A. (sous la dir. de) (1994), *Les PME. Bilan et perspectives*, Economica, Paris.
- Julien P.A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Julien P.A., Marchesnay M., (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.
- Lecoq B. (1995), « Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective ». In : A. Rallet, A. Torre, (éds), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- Maillat D., Crevoisier O. et Lecoq B. (1994), « Innovation networks and territorial dynamics: a tentative typology ». In Johansson C., Carlsson C. and Westin L. (sous la dir. de), *Pattern of a network economy*, Springer-Verlag, Berlin.
- Maillat D., Kébir L. (1999), « Learning region et systèmes territoriaux de production », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, p. 429-448.
- Ménard C. (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'économie politique*, 44, L'Harmattan.
- Muchnik J., Requier-Desjardins D., Sautier D., Touzard J.M. (2007), « Les systèmes agroalimentaires localisés », *Economies et Sociétés, série « Systèmes agroalimentaires »*, 9, p. 1465-1484.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997), « Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy », *Strategy and leadership* nov-dec, p. 28-35.

- North D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge university press, Cambridge.
- Nekka H., Dokou G.K. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales ». In : Rousseau M., *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B. (2004), « Les fondements d'une économie de proximité ». In : Pecqueur B. et Zimmermann J.B., *Economie de proximités*, Hermès, Paris, pp. 13-41.
- Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, 76 (6), p. 77-91.
- Rallet A. (2002), « L'économie de proximité. Propos d'étape », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 33, pp. 11-25.
- Rallet A., Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie Rurale*, 280, mars/avril.
- Rallet A., Torre A. (2007), « Faut-il être proches pour innover ensemble ? ». In : Rallet A. et Torre A. (éds), *Quelles proximités pour innover ?* L'Harmattan, Paris.
- Torre A., Rallet A. (2005), « Proximity and localization », *Regional studies*, 39 (1), p. 47-59.
- Torrès O. (1998), « Vingt cinq ans de recherche en PME une discipline entre courants et contre-courants ». In : Torrès O. (Sous la dir. de) : *PME. De nouvelles approches*, Economica, Paris, p. 17-53.
- Torrès O. (2007a), *La recherche académique en PME. Regards sur les PME*, n° 14.
- Torrès O. (2007b), « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité ». In Filion L.J. (Sous la dir. de) : *Management des PME*, Pearson, Québec, p. 23-34.
- Torrès O. (2007c), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique ». In : Filion L.J. (Sous la dir. de) : *Management des PME*, Pearson, Québec, p. 35-46.
- Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.
- Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, PUF, Paris.
- Yami S., Le Roy F. (2007), *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS, Caen.
- Zimmermann J.B. (2002), « Grappes d'entreprises et petits mondes », *Revue Economique*, 53 (3), p. 517-524.
- Zuliani J.M. (1998), « Effets de proximité et développement métropolitain des services de haut niveau : le cas de Toulouse », *Sud-Ouest Européen*, 2, p. 33-46.

Annexe : Les expériences SYAL

SYAL	Nombre Entreprises	Localisation	Nature de la coopération	Type de CAT
Alliance Loire	7 caves coop 700 product.	Loire <i>de Nantes à Tours</i>	Vins de Loire : Muscadet + Anjou et Saumur + Vins de Touraine	CAT COI
ATLANPACK	80	Charente + Loire Atlantique	Activités d'emballage pour l'agro-alimentaire	CAT COI
Bleu-Blanc-Cœur	135 adhérents (ent.+ organis.)	Pas de localisation Extension nationale	Prod. alimentaires incluant des oméga 3 tirés des graines de lin	<i>Non significatif</i>
Cerise Confite d'APT	Groupement prod. + transfo.	Apt	Production cerises confites d'industrie	CAT COI
Club Entrepreneurs de Grasse	70	Bassin Grassois	Entreprises de parfums, senteurs, saveurs + entreprises diverses	CAT TOI
Filière Sel de Guérande	≈ 270 entreprises concernées	Guérande	Production et conditionnement du sel	CAT TOI
Maîtres Salaisonniers Bretons	11 adhérents + 2 associées	Bretagne	Producteurs charcuteries	CAT COI
Mode d'Emploi Nord Vienne	44	Nord Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Groupement d'employeurs en agro-alimentaire	CAT ROI
ORIOUS	-	Avignonnais	Plateforme pour agro-alimentaire	<i>Non significatif</i>
ORYLAG	1 coop. 23 élevages	Charente Maritime <i>Poitou-Charentes</i>	Elevage lapins Rex du Poitou pour fourrure Orylag	CAT ROI
Pôle Filière Halieutique	93	Boulogne <i>Nord- Pas de Calais</i>	Filière halieutique : de la pêche à la vente au détail du poisson frais	CAT COI
SPL Horticole Var Méditerranée	700 entreprises	Hyères	Filière fleurs : production, mise en marché, technologies, formation...	CAT COI*
Pôle Senteurs et Saveurs	70	Pays Haute Provence	Entreprises des filières agro- alimentaires, cosmétiques...	CAT TOI
PRIAM	30 entrepris. 6 labos recherche	PACA+Languedoc- Roussillon	Nutrition méditerranéenne	<i>Non significatif</i>
VALAGRO	3 projets	Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Plateforme transfert recherche sur produits agricoles pour production non alimentaire	CAT ROI

* A la période de l'enquête SYAL, ce cas de coopération territorialisé avait pour nom Pôle Horticole d'Hyères. Par la suite, son organisation a été structurée sous la forme d'un SPL ayant bénéficiée de la « labellisation » DATAR/DIACT, SPL Horticole Var Méditerranée.