

## **ALLIANCES ET PARTENARIATS DANS L'ACTIVATION DES COMPÉTENCES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES<sup>1</sup>**

**Maryline Filippi\***

*Université de Bordeaux  
ENITA, USC GAIA, F-33170 Gradignan,  
France*

*INRA, UAR 1218 DPT SAD, F-78850  
Thiverval-Grignon, France*

*m\_filippi@enitab.fr*

*\*Correspondance avec l'auteur : ENITA,  
USC GAIA, 1, cours du Général de gaulle,  
33175 Gradignan cedex, France*

**Pierre Triboulet\***

*INRA, UMR1248 AGIR,  
F-31320 Castanet-Tolosan, France*

*Adresse courriel :*

*pierre.triboulet@toulouse.inra.fr*

*\*Correspondance avec l'auteur : INRA,  
UMR AGIR, BP 52627, 31326 Castanet  
Tolosan cedex, France*

### **Résumé.**

Peu de travaux se sont intéressés à l'influence de l'espace sur les processus de création et de circulation des compétences entre les organisations. L'objectif de cet article est d'examiner le rôle joué par les modalités de mise en relation des acteurs dans la construction des compétences au niveau local. Mobilisant la littérature sur les alliances stratégiques, nous analysons des études de cas de projets innovants donnant lieu à la création d'une société jointe et impliquant des coopératives agricoles de Midi-Pyrénées (France). Nous proposons une grille d'analyse des partenariats selon le type d'activités et mettons en évidence les différents facteurs liés à l'activation de la proximité géographique et aux compétences mises en jeu aux différents stades du projet. Les résultats montrent l'usage différencié de la proximité géographique selon les objectifs de l'alliance et la diversité des partenaires ainsi que le rôle important des relations inter-personnelles dans les dynamiques organisationnelles.

**Mots clé :** Alliances, compétences, coopératives agricoles, proximité géographique, innovation, Midi-Pyrénées

**Codes JEL :** L24, Q13, D22

### **Abstract. Alliances and Partnerships in the Initiation of Competencies in Agricultural Co-operatives.**

Little research has been conducted on the influence of space on competency-building between organizations. The aim of this paper is to investigate the role of partnership arrangements in building competencies at the local level. Based on the literature of strategic alliances, we use case studies on innovation projects with joint venture development involving agricultural co-operatives in the Midi-Pyrénées region (France). We propose an analysis grid of partnerships in line with the nature of activities (Research and Development, production or commercialization) and reveal several factors which can explain when geographical proximity between actors is relevant according to the nature of competencies and to the stage of the project. The importance of geographical proximity depends on the objectives of the joint venture and on the diversity of partnerships. It goes from traditional

---

<sup>1</sup> Cet article s'appuie sur les résultats d'un programme de recherche financé par la Région Midi-Pyrénées. La réalisation des entretiens a été coordonnée par Christophe Beslay que nous remercions pour sa contribution à la collecte et au traitement des matériaux d'enquête.

partnerships between co-operatives which search for combining capacities and risk sharing to strengthen local agricultural production areas and to enhance the value-added of the final product, to more diverse partnerships where the issue is to mobilize “leader” private groups to promote local agri-food “filières”. Our research underlines also the importance of interpersonal relations on the organizational dynamics and on partnership building at the different stages of the innovation project.

**Key Words:** Alliances, competencies, agricultural co-operatives, geographical proximity, innovation, Midi-Pyrénées  
**Codes JEL :** L24, Q13, D22

## **Introduction**

Mieux comprendre l'influence de l'espace sur la construction et le partage des compétences dans les entreprises constitue un enjeu important en termes de compétitivité des firmes et de dynamisme territorial. De nombreux travaux ont exploré les possibilités d'interactions entre les entreprises offertes par la proximité géographique (Malmberg et Maskell, 2002 ; Dupuy et Burmeister, 2003). Cependant, des interrogations subsistent dont celles sur la création effective de compétences spécifiques sur un territoire et sur son revers, une éventuelle hyper-spécialisation pouvant constituer un facteur de fragilité. Ainsi la question des modalités de création et de circulation des compétences entre les organisations, comme facteur de dynamisme territorial, reste largement à explorer. Autrement dit, comment les acteurs localisés sur un espace transforment-ils par le biais de leurs interactions, les ressources en compétences territoriales ?

L'objectif de cet article est d'aborder la question du rôle des compétences comme élément d'articulation des relations firme/territoire à partir de l'analyse de projets innovants. Il se focalise sur l'influence des partenariats et des alliances dans la mise en oeuvre des compétences comme éléments de structuration des dynamiques d'innovation territorialisées. L'hypothèse de recherche porte sur le rôle joué par les modalités de mise en relation des acteurs dans la construction des compétences au niveau local. Ces modalités peuvent varier selon le stade du projet, selon la nature des partenaires impliqués et selon leur localisation. D'une part, les ressources mobilisées et les personnes clés ne sont pas nécessairement les mêmes à la phase de genèse, de création ou de stabilisation du projet. D'autre part, la nature du partenaire complémentaire (se situant à un niveau différent de la filière) ou similaire (au même niveau) influence la dynamique du partenariat. Enfin, la plus ou moins grande proximité géographique peut ou non influencer favorablement sur la collaboration entre les acteurs. Pour illustrer notre démonstration, nous prenons le cas d'entreprises ayant un périmètre d'action territorialement fixé par décision publique, les coopératives agricoles<sup>2</sup> et nous examinons la façon dont elles valorisent leur ancrage territorial à travers leur jeu d'alliances. Plusieurs études de cas, donnant lieu à des histoires de vie des projets, ont été sélectionnées afin d'analyser les motivations à la création d'une entreprise jointe comme révélateur d'un engagement fort entre les partenaires. Il s'agit ainsi de mieux comprendre comment les coopératives nouent des partenariats pour

---

<sup>2</sup> Ce périmètre définit ainsi le rayon d'action de la coopérative et des agriculteurs adhérents exerçant une activité économique en son sein et y possédant les parts sociales. Les adhérents d'une coopérative ont la double qualité d'être propriétaires associés et d'être engagés sur activité.

valoriser leurs productions et développer des compétences au service de l'innovation afin de maintenir des filières agricoles territorialisées compétitives.

L'analyse des études de cas révèle que la diversité des partenaires tant dans leur nature que dans leur échelle d'action, est un facteur qui joue positivement sur le dynamisme des alliances et sur leur impact en terme de développement territorial. Différents facteurs liés à l'activation de la proximité géographique sont mis en évidence afin de clarifier le rôle des partenariats dans le développement de compétences territorialisées. Les résultats obtenus soulignent d'une part que la création d'une entreprise ne garantit ni un réel engagement des acteurs ni la réussite du projet et que d'autre part la recherche d'alliances entre des acteurs diversifiés est de nature à reconfigurer les frontières sectorielles et territoriales traditionnelles.

Après avoir exposé le cadre d'analyse des alliances stratégiques en innovation dans une première partie, nous présentons les principaux résultats issus des études de cas sur la création d'entreprises innovantes. Dans une troisième partie, nous discutons ces résultats pour analyser le rôle des alliances dans la consolidation des compétences territorialisées.

## **Innovations et alliances stratégiques dans la coopération agricole**

La littérature aborde l'innovation comme un processus interactif et dynamique (Lundvall, 1992) favorisé par la capacité d'absorption de l'entreprise et sa capacité à nouer des partenariats (Cohen et Levinthal, 1990). Les alliances entre entreprises concurrentes se retrouvent ainsi souvent au cœur des processus d'innovation comme moyen pour développer une nouvelle compétence tout en partageant les risques inhérents à ce genre d'activité. Dans cette perspective, les entreprises coopératives agricoles sont considérées comme des entreprises sociales, devant concilier l'intérêt de leurs adhérents mais agissant selon les lois du marché. Cependant comme toute entreprise, elles sont confrontées à une pression concurrentielle et à des contraintes réglementaires qui les poussent à innover.

### **L'intérêt des alliances stratégiques pour l'innovation entre entreprises**

Si de multiples définitions de l'innovation peuvent être mobilisées, nous proposons d'aborder l'innovation comme un changement dans un processus organisé *i.e.* soit un nouveau produit, soit un nouveau procédé, soit une nouvelle organisation (OCDE, 2005). Innover peut être analysé comme un élément d'adaptation ou d'anticipation à la concurrence (Bellon, 2002). La littérature a mis l'accent sur deux facteurs favorisant la capacité à innover, d'une part la capacité d'absorption vue comme la capacité à recombinaison interne des connaissances existantes et d'autre part la capacité à nouer des partenariats comme élément favorisant la mutualisation des connaissances et des risques. Mieux comprendre comment ces facteurs interviennent, renouvelle les questions de mesure de l'innovation en mettant l'accent sur l'analyse d'un processus interactif et évolutif. Si une approche quantitative permet de mesurer une intensité d'innovation, une approche qualitative est mieux à même de suivre le processus d'innovation en identifiant les moments et les lieux qui structurent ce processus.

Dans cette perspective, la capacité à nouer des partenariats peut s'appréhender à partir de la problématique des alliances entre entreprises. La voie d'analyse ouverte par

Richardson (1972) qui distingue les motivations aux accords de coopération en fonction des compétences en jeu, conduit à placer la nature des ressources au coeur de la réflexion sur les déterminants des alliances (Garrette et Dussauge, 1995). Quand les ressources sont identiques, l'alliance est qualifiée d'additive et l'objectif recherché tient aux économies d'échelle et à l'obtention d'une taille critique. Quand les ressources apportées par chaque acteur sont différentes, l'alliance est complémentaire et l'objectif recherché par chaque acteur vise à l'extension de son domaine d'activité. La typologie proposée par Garrette et Dussauge (1995) dans l'appréhension des alliances entre concurrents permet de pointer sur les enjeux liés aux compétences et à la gestion du risque. Dans une alliance complémentaire où les acteurs disposent de compétences différentes, les opportunités d'apprentissage sont plus fortes mais génèrent en contrepartie des risques accrus d'accaparement ou de détournement par un des acteurs des compétences mises en commun. Dans une alliance additive, les compétences mises en commun seront similaires et l'enjeu porte plus sur les capacités de coordination entre les acteurs. On peut alors faire l'hypothèse que selon la nature de la ressource visée par l'alliance (Recherche et Développement, Production, Commercialisation), les besoins de coordination ou de protection vont primer et orienter le choix du mode de gouvernance de l'alliance (Mitchell *et al.*, 2002). Ainsi, pour ces auteurs, les alliances en R&D et en production seront plutôt de type additif alors que celles en commercialisation seront plutôt de type complémentaire. Si l'approche par la théorie de la ressource (Penrose, 1959) offre un cadre intéressant pour comprendre les motivations à coopérer de chaque acteur, le risque est pris uniquement en compte à travers l'incertitude comportementale des acteurs. Prendre en compte l'incertitude environnementale permet de faire l'hypothèse que c'est le degré d'incertitude de l'environnement qui pousse les acteurs à s'allier et que son intensité permet de réduire les risques d'opportunisme (Rigamonti, 2006). En effet, quand l'environnement est incertain, aucun acteur n'a intérêt à faire cavalier seul car il ne maîtrise pas les données du problème. L'alliance offre alors un cadre permettant à chaque acteur de maintenir ses positions concurrentielles. En conséquence, nous proposons de retenir une grille d'analyse des alliances en fonction d'une part de la nature des ressources impliquées (ressources /alliances complémentaires ou additives) et d'autre part du segment d'activités concerné (R&D, Production, Commercialisation).

### **Les alliances pour innover dans les coopératives agricoles**

Si le secteur de l'agro-alimentaire est considéré comme traditionnellement peu innovant au regard des indicateurs classiques (R&D, brevets, ...), les enquêtes communautaires sur l'innovation (2004 et 2006) ont montré qu'il existait un certain dynamisme de ces entreprises rendu nécessaire dans un contexte de pression des marchés et de renforcement des exigences réglementaires (traçabilité, sécurité alimentaire, ...). Les entreprises de l'agro-alimentaire innoveraient ainsi en moyenne autant voir plus que les entreprises des autres industries, en particulier dans le domaine de l'innovation marketing (Ambiaud, 2007 et 2009), avec 2/3 des entreprises qui ont réalisé au moins une innovation de produit, de procédé, de marketing ou organisationnelle entre 2004 et 2006. Or ce dynamisme pose question dans la mesure où la grande diversité des formes d'entreprise comme la faible présence de laboratoires de R&D voire d'emploi de chercheurs, conduit à s'interroger sur le niveau auquel s'opère l'innovation au sein des groupes et autres regroupements

d'entreprises. Dès lors il s'agit de caractériser de façon plus précise l'analyse des processus d'innovation intra et inter-firmes.

Au sein du secteur agro-alimentaire, les entreprises coopératives agricoles exercent un rôle particulier comme acteurs des filières et des territoires (Cook et Plunkett, 2006). Elles sont considérées comme le maillon premier des processus de traçabilité et d'organisation des filières de production. En effet elles occupent dans les industries agro-alimentaires et dans la commercialisation des produits agricoles et alimentaires des positions fortes qui tendent à les rendre incontournables dans leur rôle d'acteurs à l'interface entre l'amont, *i.e.* les agriculteurs mais aussi les entreprises de fournitures de services (intrants, phyto...) et l'aval des filières. De par leur statut, elles sont contrôlées par des agriculteurs et ont un périmètre territorial défini. Cet ancrage territorial n'a pas empêché l'émergence de groupes coopératifs puissants, sur fond de fusion/regroupement de coopératives et de développement de la filialisation dans des sociétés de droit commercial. Cette concentration est rendue nécessaire pour conforter leur position au sein des filières face à des acteurs de l'aval de plus en plus puissants et des marchés qui se mondialisent. Les stratégies à l'œuvre dans la Coopération Agricole sont donc convergentes avec celles observées de manière classique dans tout groupe d'entreprises, telles que la recherche de diversification ou le recentrage sur le cœur de métier (Filippi et Triboulet, 2006). Cette congruence sur les processus concurrentiels, révèle que leur spécificité apparaît plutôt dans leurs pratiques de mutualisation de moyens entre elles (entre entreprises de droit social ou au sein de groupes d'entreprises dont la tête de groupe est de droit social). Ces dernières débouchent sur des formes d'organisation originales et complexes. Une densité de partenariats entre acteurs coopératifs apparaît alors comme la « toile de fond » qui permet le développement et la survie à long terme de ces organisations. Elle favorise la construction d'un noyau coopératif, avec émergence de groupes « leaders » qui jouent un rôle clé dans la mise en réseau des acteurs coopératifs et dans la recherche de partenariats externes. En conséquence, la recherche d'une taille critique peut être une motivation importante pour nouer des alliances dans des projets innovants.

Dès lors le développement de ces groupes d'entreprises et le grand nombre de partenariats conduisent à réfléchir à la signification des alliances stratégiques comme moyen de mutualiser les compétences et les risques à innover et de pallier la faiblesse des moyens financiers. Ainsi la question de l'influence de l'espace sur la création de partenariats paraît importante à approfondir. Peu de travaux ont exploré cette dimension même si l'analyse des réseaux entre acteurs s'est progressivement généralisée pour expliquer la création d'interdépendances et d'ancrage des connaissances au niveau local. Cependant, l'exigence de co-localisation des acteurs pourrait varier selon le type d'activités et la nature des connaissances à échanger en lien avec l'état d'avancement du projet d'innovation (genèse, création et en cours).

À partir de notre hypothèse liée au rôle joué par les modalités de mise en relation des acteurs dans la construction des compétences au niveau local, nous étudions les modalités de choix et de gouvernance des alliances dans les processus d'innovation. Cela conduit à examiner l'influence d'une part, de la nature des partenaires sur le type d'alliances et d'autre part, de la capacité à mobiliser des partenaires variés aux différents stades d'évolution d'un projet pour la création de compétences et leur ancrage au territoire.

## **De la mutualisation des moyens entre acteurs coopératifs à la recherche de nouveaux partenaires**

Les études de cas, réalisées auprès de coopératives agricoles et forestières intervenant en région Midi-Pyrénées, visent à apprécier les modalités de mobilisation des ressources pour mener à bien un projet de nature innovante donnant lieu à la création d'une entreprise. Les alliances capitalistiques témoignent d'un engagement fort des partenaires dans la société co-détenue. Quatre projets sont retenus à partir des ressources mobilisées selon la nature des partenaires, le stade d'évolution du projet et les segments visés par l'alliance. Les projets étudiés sont exposés avant d'en extraire des faits stylisés puis de proposer une grille d'analyse des partenariats noués par les coopératives.

### **Des études de cas**

La sélection des cas s'est opérée à partir de notre hypothèse de recherche. Les 4 projets impliquent une dizaine de coopératives, des laboratoires de recherche, des industriels, des sociétés de services et des collectivités locales (tableau 1). Chaque étude de cas est détaillée en annexe. Nous faisons le choix de présenter les projets à partir d'une segmentation entre ceux réalisés entre partenaires dit de « même nature » et ceux associant des partenaires différents (publics ou industriels). Ce choix permet d'identifier le degré de similarité des moyens apportés à la création de l'entreprise innovante, entre alliances additives et alliances complémentaires, en vue de positionner les projets sur la grille d'analyse des alliances selon le type de compétences et le segment d'activités visé par l'alliance.

*Des alliances additives essentiellement entre acteurs coopératifs* : Les deux études de cas FORE et TRACE illustrent les alliances de type additif entre les coopératives. Celles-ci visent à regrouper des moyens pour un objectif commun et les compétences apportées par les partenaires sont alors pour une grande part similaires. Les apports des partenaires peuvent cependant varier en termes de compétences et de moyens et l'objectif poursuivi par chaque acteur peut différer, surtout si un acteur leader est présent. L'enjeu de l'alliance est l'obtention d'une taille critique qui motive l'engagement des acteurs dans leur recherche de retombées positives pour leur structure. L'accent est mis sur la coordination des compétences disponibles et créées tout en veillant à assurer un juste retour sur investissement pour chacun des acteurs.

Si ces études de cas témoignent de la volonté d'une mise en commun de ressources entre coopératives, l'enjeu porte alors sur **le mode de coordination** qui doit permettre d'optimiser les compétences disponibles et nouvelles afin d'assurer un juste retour des investissements pour chacun des acteurs. En effet, l'additivité des ressources pour un objectif commun ne repose pas nécessairement sur une stricte similarité des compétences mises en jeu et créées. La coordination doit donc viser à garantir l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas dissymétrie dans les moyens engagés et dans les résultats obtenus. Cette nécessité de symétrie dans les moyens et objectifs visés permet en contrepartie que le risque pris par chaque coopérative reste faible, tant en cas d'échec de l'alliance qu'en terme de risque de détournement de l'alliance au profit d'un seul acteur. Mais les coopératives peuvent également nouer des

alliances strictement complémentaires entre elles. Ainsi, *FORE1* a pour partenaire industriel dans son projet d'usine de granulats de bois la coopérative *TRACE2*. Pour *TRACE2*, cette usine est le moyen de diversifier ses activités et d'asseoir sa position d'acteur économique local alors que pour *FORE1*, se lancer dans un partenariat avec une coopérative offre un cadre de travail au sein duquel les acteurs partagent a priori les mêmes valeurs.

**TABLEAU 1 Présentation synthétique des projets étudiés**

<i>Projet</i>	<b>FORE</b>	<b>TRACE</b>	<b>VALO</b>	<b>LEGU</b>
<i>Statut juridique de l'entreprise créée</i>	Union de coopératives	Société par Actions Simplifiée	Société par Actions Simplifiée	Société Anonyme
<i>Date de création</i>	2005	2000	1994	2005
<i>Nombre de salariés</i>	1	1 puis 0	4 puis 0	environ 400
<i>Type d'alliance</i>	Alliance capitalistique	Alliance capitalistique	Partenariat avec convention	Alliance capitalistique
<i>Forme de contrôle</i>	contrôle joint par les coopératives	contrôle joint par les coopératives	contrôle par la coopérative	contrôle par l'industriel leader
<i>Type de ressources</i>	Additives puis complémentaires	Additives et complémentaires	Complémentaires	Complémentaires et additives
<i>Segment d'activités</i>	Commercialisation	Production (et R&D)	R&D	Production et commercialisation
<i>Objectif du projet</i>	Mutualisation activités commerciales, nouveaux projets (énergie, produits)	Gestion de la traçabilité cultures contractualisées	Valorisation Agricole Non Alimentaire du tournesol oléique	Restructuration de la filière légume doux du Sud-Ouest
<i>Partenaires</i>	3 coop. forestières, 1 coop. agricole, Ecoles et laboratoires de recherche	1 laboratoire de recherche, 2 puis 4 coopératives, 2 SSII	1 coopérative, 3 laboratoires de recherche, dispositifs régionaux, consultant	3 coopératives, 1 industriel

*Des alliances complémentaires pour une diversification des partenariats* : Si l'investissement vers l'aval des filières agro-alimentaires contribue au développement de groupes coopératifs ou à la formation d'alliances entre coopératives agricoles, le souhait d'intégrer d'autres types de partenaires apparaît comme une préoccupation de plus en plus prégnante pour les coopératives, notamment lorsqu'il s'agit d'explorer de nouvelles voies de valorisation des produits de l'agriculture. L'analyse d'opérations de R&D, de production ou de commercialisation permet de mieux comprendre les enjeux et les

motivations aux alliances entre partenaires coopératifs et privés, alliances contraintes par les pressions concurrentielles et réglementaires.

*VALO* est exemplaire d'un projet de R&D réussi associant coopératives et laboratoires de recherche mais qui n'a pas permis de déboucher sur la valorisation industrielle des résultats obtenus. *LEGU* illustre un cas de plus en plus fréquent d'une alliance à la fois additive entre les coopératives et complémentaire entre les coopératives et un industriel. D'autres projets régionaux témoignent de la recherche d'alliances complémentaires entre coopératives et industriels, dans le domaine des biocarburants et des scieries, par exemple.

Les alliances additives et/ou complémentaires s'orientent sur une association de compétences et de ressources qui nécessite une vision claire et partagée des apports de chacun et des prises de risques associées. Pour les coopératives agricoles, l'enjeu est dans un partenariat productif leur permettant de dépasser le stade de producteur de matières premières au prix du marché pour capter une valeur ajoutée plus importante. Dès lors l'innovation devient un processus stratégique important motivant le développement d'alliances par les coopératives agricoles.

### Une grille d'analyse des partenariats des coopératives

Nous proposons de positionner chaque cas étudié sur une grille d'analyse en fonction du type d'alliances et des activités réalisées. Bien que le choix des études de cas visant à illustrer la diversité des partenariats noués soit restreint, la grille révèle certains faits stylisés.

**FIGURE 1 Grille d'analyse des partenariats des coopératives selon le type d'alliances et les activités**

	R&D	Production	Commercialisation
Alliances additives		TRACE Produit SI	FORE Commercialisation
Alliances complémentaires	TRACE Cahier SI  VALO R&D		LEGU Restructuration filière

Trois faits stylisés se dégagent des études de cas réalisées :

D'une part, la grille illustre la séparation relative entre la R&D et les autres activités. Cela explicite la difficulté réelle des coopératives à nouer des alliances en R&D et d'y associer une activité de production voire une activité de commercialisation. En effet, le positionnement sur des cœurs de métiers différents exige des compétences et des moyens financiers lourds et risqués pour ces entreprises dont les besoins en fonds propres sont par ailleurs importants. C'est le cas rencontré avec le projet *VALO*. L'analyse du projet *TRACE* montre aussi que la partie R&D a été assurée par le laboratoire de recherche, les deux coopératives étant surtout mobilisées pour caler le cahier des charges. C'est seulement dans un deuxième temps que les coopératives ont noué une alliance dans *TRACE1* pour

développer le produit. Ces illustrations s'inscrivent dans un mouvement plus général qui tient à la co-construction de compétences au sein de l'alliance. Ainsi la question de la construction conjointe de compétences est au cœur de cette difficulté comme moyen de consolider et de pérenniser l'alliance stratégique.

D'autre part, certaines alliances révèlent une double dimension additive et complémentaire dans les alliances entre coopératives et industriels privés. Dans un premier temps, les coopératives additionnent leurs moyens pour pouvoir ensuite s'allier avec un industriel. Le souhait de développer des partenariats avec des acteurs leader de l'aval des filières peut ainsi constituer un facteur favorisant les alliances entre coopératives. Ces dernières doivent en effet démontrer d'une capacité à organiser la production sur des niveaux d'engagement aptes à intéresser des groupes de taille mondiale. Dès lors, on observe des alliances autour d'usines de transformation qui ont une double dimension, additives entre coopératives dans leur recherche d'un volume de production et complémentaire entre les coopératives et le partenaire industriel, chacune des deux parties apportant ses compétences spécifiques : maîtrise de l'organisation amont pour les coopératives et maîtrise de l'outil industriel et de la commercialisation pour l'acteur industriel privé. Ces alliances stratégiques autour d'usines de transformation (cas *LEGU*) témoignent de l'évolution des positions concurrentielles des acteurs sur les différents stades de la filière.

Enfin, au-delà de ce positionnement qui donne une photographie des partenariats entre acteurs, il est important de revenir sur le caractère interactif et dynamique des processus sous-jacents. En effet, les partenariats peuvent ne pas aboutir comme ils peuvent évoluer rapidement en entraînant des reconfigurations dans les comportements et les conditions des alliances. Or ces alliances comportent toutes une dimension géographique importante du fait que les entreprises sont créées à proximité des entreprises coopératives. Pour ces dernières, leur besoin d'ancrage territorial débouche sur des projets à base locale qui guide les modalités de partenariat au sein d'alliances additives ou complémentaires.

Le nombre important des relations entre coopératives agricoles a souvent été présenté comme modalité de mutualisation de moyens pour mieux s'adapter à la pression des marchés et aux nouvelles données du commerce mondialisé. Les études de cas révèlent que les coopératives privilégient des alliances additives entre elles tout en manifestant une volonté de s'allier avec des partenaires industriels dans la recherche d'une meilleure valorisation des produits et d'un élargissement des débouchés traditionnels de l'agriculture ou de la forêt. Cette association avec des partenaires autres que coopératifs au sein d'entreprises communes est caractéristique des alliances complémentaires. Ainsi l'analyse des études de cas permet de conforter l'hypothèse posée précédemment. Si les alliances permettent de s'adapter à un environnement incertain et de capter des opportunités potentielles, elles peuvent renforcer des compétences localisées au service du développement territorial.

### **Vers un ancrage territorial des alliances stratégiques des coopératives**

Dans leur recherche de compétitivité, les coopératives développent et diversifient les partenariats noués entre elles et étendent leur pratique d'alliances à d'autres types de partenaires publics (laboratoires de recherche...) ou privés (industriels...). Les

compétences organisationnelles acquises en matière de gestion des collaborations questionnent leur capacité à établir et à gouverner de partenariats avec des acteurs aux structures actionnariales différentes. Si les coopératives à travers la combinaison des alliances additives et complémentaires cherchent à structurer leurs positions compétitives, en quoi les compétences créées permettent-elles de consolider l'ancrage territorial des alliances ?

### **La dimension territoriale des alliances stratégiques des coopératives**

La littérature a avancé deux motivations essentielles dans la mise en œuvre et la réussite des alliances, *i.e.* le partage d'une vision stratégique commune des problèmes à résoudre et l'instauration de relations de confiance entre les acteurs. Elle a peu abordé l'influence potentielle de l'espace sur la création et la dynamique des alliances.

Dans le cas d'alliances additives, les coopératives ont surtout noué des alliances entre elles. En effet, partager les mêmes contraintes statutaires contribue à favoriser les synergies et les rapprochements que l'évolution des contextes économique et réglementaire rend inévitable. Aussi cette vision commune est favorisée par le renforcement des compétences organisationnelles et le renouvellement des équipes de direction dans les coopératives agricoles. Elle constitue un élément positif pour construire une relation de confiance entre les acteurs au fur et à mesure de la répétition des interactions. Si les rapports de domination ne sont pas exclus, souvent matérialisés par le contrôle de la société co-détenue par une coopérative leader, ils restent soumis à un engagement volontaire des autres coopératives participantes.

Pour la localisation de l'entreprise jointe, l'intérêt des coopératives serait de s'affranchir des contraintes territoriales imposées par leur statut. Ceci peut expliquer que les entreprises jointes issues des alliances soient majoritairement de droit commercial. Cette souplesse de localisation permet d'optimiser la mobilisation des compétences disponibles et garde tout son intérêt pour la circulation d'informations, de connaissances voir de compétences entre les coopératives impliquées dans l'alliance. Or on observe la plupart du temps que les entreprises jointes sont localisées à proximité des coopératives, ce qui témoigne de la volonté de maintenir une cohésion territoriale entre les sociétés sous contrôle coopératif (Filippi et Triboulet, 2008).

Dans le cas des alliances complémentaires, les coopératives nouent des alliances avec d'autres types d'acteurs pour accéder à de nouvelles ressources. Un enjeu fort apparaît alors sur la création d'outils productifs avec des acteurs industriels privés. Ces alliances s'inscrivent souvent dans le cadre de filières-produits liées à des bassins de production avec maîtrise de l'amont par les coopératives et maîtrise des outils de transformation et de commercialisation par l'industriel. L'engagement commun dans une structure co-détenue témoigne d'un besoin de coopération dépassant celui d'une simple relation de marché de type client-fournisseur. Il s'agit pour chaque acteur de s'assurer l'accès aux ressources disponibles chez le partenaire. A cette fin, coopérer dans une structure commune offre des garanties à chacune des parties. Mais pour que l'alliance perdure, chaque acteur doit pouvoir continuer à y trouver un intérêt. Ceci inclut que les compétences échangées ou acquises pendant la coopération ne puissent être détournées au profit d'un seul (se prémunir contre les risques de hold-up). Dans le cas de ressources complémentaires, l'accent est mis sur la circulation de connaissances entre les organisations et sur la

génération de compétences qui peuvent se produire au sein de chaque organisation. L'alliance est génératrice de compétences organisationnelles nécessaires à la gestion des ressources tout au long du cycle de vie d'un produit et du partenariat. Or on observe que dans les alliances donnant naissance à des entreprises jointes, la gouvernance de l'alliance ne tient pas seulement à son mode de direction mais aussi à sa localisation. Là encore, la localisation de l'entreprise créée s'opère sur le périmètre d'action de la coopérative impliquée ou sur un espace géographique partagé par les coopératives associées. De même, cette dimension de proximité géographique reste présente même si l'alliance concerne un outil industriel de production auquel participent des acteurs non coopératifs.

Peut-on alors conclure à une motivation de nature géographique lorsqu'on observe une localisation des entreprises jointes sur le périmètre d'activité des coopératives ? Ou bien l'observation de cette co-localisation est-elle un biais introduit par la nature de l'activité des coopératives, à savoir la transformation et la valorisation de matières premières agricoles ?

### **L'activation des compétences au niveau territorial**

De nombreux travaux soulignent les ambiguïtés de la proximité géographique comme facteur favorisant les interactions entre acteurs dans les processus d'innovation (Rallet et Torre, 2007). Les critiques portent sur l'absence de preuve des résultats imputables aux interactions concrètes entre les acteurs, sur les possibilités offertes par la mobilité des acteurs et les moyens de communication comme moyen de s'affranchir de la co-localisation et enfin sur le caractère contraignant que peut représenter la proximité géographique pour les acteurs. L'analyse s'oriente donc vers la recherche des critères qui permettent d'activer et de valoriser la proximité géographique entre les acteurs. En effet, au-delà de l'activation c'est-à-dire de la mise en évidence des relations concrètes entre les acteurs, se pose la question de savoir quel poids ont ces relations de proximité dans la vie du projet. La proposition est de regarder comment la dimension spatiale est mobilisée par les acteurs en confrontant l'attente et l'existence d'interactions locales aux différents stades du projet.

L'examen des quatre projets montre que le rôle attendu de la dimension géographique dans les interactions entre acteurs varie fortement et que les résultats obtenus en matière d'interactions localisées, ne sont pas forcément ceux escomptés. Chaque histoire de projet peut alors permettre d'éclairer les écarts entre les attentes et ce qui s'est réalisé en matière d'interactions localisées et de création de compétences localisées entre acteurs. Différents facteurs interviennent. Premièrement **l'influence de la préexistence de relations personnelles** est un élément déclencheur qui ne doit pas être confondu à la co-localisation des entreprises<sup>3</sup>. L'encastrement des relations personnelles dans les organisations contribue ainsi à construire une relation de confiance (Grossetti et Bès, 2003). L'enjeu de la construction et du maintien des relations de confiance amène à relativiser le poids de la proximité géographique. Ainsi dans le déroulement du projet *TRACE* pour le choix des sociétés informatiques, ce n'est pas la proximité géographique qui a été privilégiée mais la connaissance inter-personnelle préexistante. De plus l'éloignement géographique a pu

---

<sup>3</sup> Pour le projet *TRACE*, ce sont d'abord les relations personnelles entre dirigeants qui ont permis de construire le projet, et non pas la localisation des coopératives agricoles. Comme le révèlent les entretiens, son extension à deux autres coopératives est aussi liée aux histoires personnelles des dirigeants.

favoriser la bonne marche de ce projet, en limitant les éventuels conflits d'intérêt sur le domaine stratégique des systèmes d'information entre coopératives proches géographiquement. On notera ainsi que, si la plupart des alliances additives entre coopératives se font sur une base territoriale, peu intègrent explicitement la dimension relationnelle.

Deuxièmement, la **volonté par un tiers de structurer un tissu local**<sup>4</sup>. L'impulsion et l'appui de dispositifs régionaux sont alors importants lors du démarrage pour favoriser les rapprochements dans un domaine relativement peu investi par les coopératives agricoles, la R&D. Cependant s'ils sont nécessaires ils ne sont pas pour autant suffisants. L'analyse des entretiens dans le cas de *VALO* montre qu'un projet de R&D réussi ne garantit pas son opérationnalité en termes de production et de mise en marché. En particulier, les difficultés à mobiliser des partenaires, que ce soit des coopératives agricoles ou des partenaires industriels, témoignent des difficultés à asseoir sur une base régionale des projets intégrant une dimension forte de R&D. Dans deux autres projets, *LEGU* et *FORE*, l'accès à une ressource territorialisée constitue le point focal des stratégies d'alliance entre coopératives et avec d'autres partenaires. Autrement dit l'enjeu repose sur la transformation d'une ressource en actif spécifique où le processus de co-construction par les acteurs localisés favorise un ancrage territorial des compétences créées.

Troisièmement, l'analyse des motivations à l'origine de l'alliance permet d'éclairer le **jeu des acteurs qui s'effectue sur plusieurs niveaux territoriaux emboîtés** et révèle ainsi des modalités d'activation de la compétence au niveau local<sup>5</sup>. Ce jeu dépend de la capacité à associer les dimensions R&D, production et commercialisation sur une même zone. Il est plus ou moins dynamique en fonction non seulement de la mise en commun de ressources entre les partenaires mais surtout de la création de nouvelles compétences issues de la combinaison des savoirs existants. Chaque entreprise peut soit mettre en commun des compétences soit en créer de nouvelles résultant du jeu des interactions autour d'un projet.

Les différents cas permettent ainsi de mettre en lumière les phases des projets soulignant les modalités de transformation des compétences localisées au travers de l'élaboration des alliances. L'intérêt des études de cas est d'analyser les processus de création et de valorisation des compétences via les alliances stratégiques entre acteurs et d'éclairer à quel moment le territoire influence significativement la constitution de compétences. Les modalités des alliances évoluent au cours du temps et témoignent de la difficulté à asseoir des projets qui associent proximités géographique et relationnelle au service de la génération de nouvelles compétences territorialisées.

---

<sup>4</sup> *VALO* présente un cas où les interactions entre acteurs sur la base de la proximité géographique ont été constitutives du projet car il s'agissait explicitement de rapprocher des acteurs de la recherche et de l'agriculture proches géographiquement.

<sup>5</sup> Ainsi, pour *LEGU*, c'est l'industriel *LEGUI* qui est à la genèse du projet et c'est une des coopératives qui s'est mobilisée pour faire aboutir le projet. Si l'enjeu affiché s'inscrit dans l'optimisation d'une ressource territorialisée, il faut noter que ce sont des facteurs externes au territoire qui sont à l'origine du projet *LEGU*. Pour *FORE*, ce sont les coopératives forestières qui ont initié le projet dans un souci de faire apparaître une dimension régionale forte dans leur positionnement.

## **Conclusion**

L'analyse des alliances et des partenariats noués par les coopératives agricoles en lien avec la création d'une entreprise, permet de mieux comprendre comment ces dernières valorisent et construisent leurs compétences. Que les alliances se réalisent seulement entre entreprises coopératives ou s'ouvrent aussi à d'autres types de partenaires, les compétences créées participent non seulement à la recherche de compétitivité mais aussi à l'élaboration d'une stratégie de développement territorial.

D'une part, la recherche d'alliances pour mutualiser des moyens et partager les risques apparaît comme un outil privilégié dans la recherche de valeur ajoutée à l'aval des filières et d'une maîtrise accrue de l'amont de la production. Le besoin d'atteindre une taille critique motive l'établissement d'alliances additives entre coopératives, qui leur permettent en retour de disposer de compétences organisationnelles dans la gestion des partenariats. Il s'agit là de coordonner au mieux les compétences disponibles. Le besoin d'accéder à des ressources non maîtrisées pousse les coopératives à nouer des alliances complémentaires, entre elles ou avec d'autres acteurs, le cœur de l'alliance portant généralement sur la transformation de la production primaire. Chaque acteur amène ses propres compétences et leur confrontation est source de besoin en nouvelles compétences.

D'autre part, l'analyse permet de préciser les enjeux liés à la dimension géographique pour les coopératives agricoles en lien avec la construction de compétences localisées. Les coopératives agricoles développent leurs relations de partenariat dans une logique de valorisation de ressources productives territorialisées. L'enjeu ne porte donc pas tant sur le couplage entre proximité géographique et proximité relationnelle des acteurs que sur les modalités permettant de mobiliser des ressources en R&D, en production et en commercialisation pour construire des projets innovants territorialisés. La recherche de partenariats s'oriente alors vers les acteurs les plus pertinents pour atteindre cet objectif lié aux critères de localisation et de taille. S'associer à un groupe leader peut ainsi représenter un atout certain pour développer une filière locale même si cela comporte une part de risque liée à l'incertitude sur les stratégies du groupe leader. Les compétences développées par les coopératives agricoles apparaissent alors dans leurs capacités à combiner des alliances additives et complémentaires sur une base territoriale. Ainsi la dimension territoriale des alliances nouées par les coopératives n'est pas liée de manière univoque à leur contrainte statutaire de périmètre d'action et l'examen des alliances permet de révéler différentes modalités dans l'ancrage territorial des entreprises jointes et dans la mobilisation des compétences associées.

Plus généralement, si les alliances capitalistiques témoignent d'un engagement fort des partenaires dans la société co-détenue, leur analyse témoigne de l'importance des relations inter-personnelles dans les dynamiques organisationnelles et territoriales. La volonté de développement des compétences liées aux projets innovants contribue à ancrer territorialement les entreprises sans pour autant les enfermer sur un niveau local.

## **Bibliographie**

Ambiaud, E. 2007. « Le marché comme ressort de l'innovation agro-alimentaire ». *Agreste Primeur*, 192 (mars 2007).

- Ambiaud, E. 2009. « Les entreprises étoffent leur offre ». *Agreste Primeur*, 225 (juin 2009).
- Bellon, B. 2002. *L'innovation créatrice*. Paris : Economica. 232p.
- Cohen, W.M. and D.A. Levinthal. 1990. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Quarterly Science*, 35(1) : 128-152.
- Cook, M.L. and B. Plunkett. 2006. « Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations ». *Journal of agricultural and applied economics*, 38 : 421-428.
- Dupuy, C. et A. Burmeister. 2003. *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris : La Documentation Française.
- Garrette, B. et P. Dussauge. 1995. *Les stratégies d'alliance*. Paris : Les éditions d'organisation, 283p.
- Grossetti, M. et M.-P. Bès. 2003. « La dynamique des cercles et des réseaux. Encastrement et découplages ». *Revue d'économie industrielle*, 103 : 43-58.
- Filippi, M. et P. Triboulet. 2006. « Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles - Une étude en région Midi-Pyrénées ». *Economie Rurale*, 296 : 20-38.
- Filippi, M. et P. Triboulet. 2008. *Les alliances stratégiques des coopératives agricoles*. Paris : colloque SFER Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, 28-29 février 2008.
- Le Roy, F. 2004. *Quand la guerre des prix paie : une étude de cas*. Vallée de seine : XIII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, 2-4 juin 2004.
- Lundvall, B.A. (ed.). 1992. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interacting Learning*. London : Pinter Publishers.
- Malmberg, A. and P. Maskell. 2002. « The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering ». *Environment and Planning A*, 34 : 429-449.
- OCDE. 2005. *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. 3e édition.
- Martin, C. 2001. « La mise en place de systèmes d'information dédiés au management de la qualité de l'environnement de la production agricoles : une opération pilote appliquée au secteur des grandes cultures ». *Ingénieries*, 26 : 27-35.
- Mitchell, W., P. Dussauge et B. Garrette. 2002. « Alliances with Competitors: How to Combine and Protect Resources? ». *Creativity and innovation management*, 11(3) : 203-223.
- Pecqueur, B. et J.-B. Zimmermann (eds). 2004. *Economie de proximités*. Paris : Editions Hermès Lavoisier, 264p.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : John Wiley.
- Rallet, A. et A. Torre. 2007. Faut-il être proche pour innover ensemble? in : A. Rallet et A. Torre (eds.), *Quelles proximités pour innover*, Paris : L'harmattan, 7-16.
- Richardson, G.B. 1972. « The Organization of Industry », *The economic journal*, 82 : 883-896.
- Rigamonti, E. 2006. *L'incertitude dans la formation des alliances stratégiques*, Annecy/Genève : XV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, 13-16 juin 2006.

## **ANNEXE : Présentation des 4 études de cas**

### **Une alliance à forte dimension régionale entre trois coopératives forestières**

Trois coopératives forestières de Midi-Pyrénées ont fait le choix d'une alliance en créant l'union de coopératives *FOREI*. Les motivations au rapprochement sont liées au besoin d'intégrer les activités aval pour répondre à la demande des clients et mieux valoriser la production. S'assurer des débouchés à l'aval et structurer les offres commerciales face à des clients qui se sont concentrés, constituent ainsi des priorités. Or l'identification de nouveaux débouchés passe aussi par l'innovation et la R&D. L'absence de taille critique constitue alors un frein au développement de la R&D et à l'établissement de partenariats avec des équipes de recherche. De plus, les coopératives sont amenées à arbitrer dans leurs choix d'investissement or ceux nécessaires aux processus industriels sont lourds. Aussi, même si *FOREI* souhaite investir dans la R&D (bois-énergie, bois-construction), elle ne dispose pour l'instant que de faibles marges de manœuvre, face à d'autres acteurs plus puissants. *FOREI* est aujourd'hui essentiellement un lieu d'échange et de coordination entre les équipes dirigeantes des coopératives pour discuter et élaborer des stratégies de commercialisation ou d'intégration vers l'aval. Elle ne représente pas encore une structure d'investissement commune aux trois coopératives pour cette recherche de nouveaux débouchés. Si cette alliance traduit bien la volonté d'adaptation à un nouveau contexte, le faible niveau des ressources mises en commun révèle que les jeux des acteurs ne sont pas encore stabilisés.

La stratégie d'alliance pour atteindre une taille critique offre alors l'avantage de la flexibilité. Elle peut ainsi évoluer en fonction de l'appréciation des risques et incertitudes perçues par les différents acteurs soit vers un retrait, soit vers un renforcement des activités, voir un élargissement à d'autres acteurs. Ce diagnostic est alimenté par la multiplication des opérations sur lesquelles les coopératives sont amenées à intervenir conjointement, ce qui renforce leur incitation à coopérer plus fortement. On peut ainsi citer les opérations de rachat de scieries locales pour maintenir des capacités de coupe régionale, pour lesquelles les coopératives de *FOREI* se sont impliquées financièrement, en partenariat avec des groupes industriels de taille mondiale.

### **Un investissement partagé dans les technologies informatiques innovantes**

TRACE1 est une structure juridique aujourd'hui sans salarié qui mutualise les compétences et les moyens financiers de quatre coopératives pour le développement et la mise en place d'outils informatiques. Son histoire témoigne de l'importance des liens faibles interpersonnels et inter-organisationnels dans les trajectoires des entreprises. La genèse de TRACE1 est liée à un groupe de travail initié par un laboratoire de recherche autour des Systèmes d'Information (SI) dédiés au management de la qualité et de l'environnement de la production agricole (Martin, 2001). Deux coopératives dont TRACE2 ont servi de support à la modélisation des processus de production. En 1999, ce projet était novateur dans sa volonté de gérer la traçabilité à la parcelle et de prendre en compte les aspects contractuels de la production. Une fois le cahier des charges du SI construit et labellisé par le laboratoire de recherche, les deux coopératives se sont engagées dans son développement informatique en créant la structure TRACE1 à 50/50. Le fait que

les dirigeants des deux coopératives se connaissaient a constitué un facteur facilitant pour concrétiser cette coopération. Pour développer le cahier des charges, le choix a été fait de ne pas acquérir en interne les compétences nécessaires<sup>6</sup>. En 2002, l'opportunité d'élargir le partenariat à deux nouvelles coopératives est liée à des mouvements de dirigeants entre les coopératives. Les règles de fonctionnement à quatre ont été les mêmes qu'à deux, à savoir un fonctionnement collégial et des décisions prises à l'unanimité. Parallèlement au développement du SI, la mutualisation de la réflexion et des moyens dans TRACE1 a permis de déployer de nouvelles technologies dans les coopératives partenaires i.e. gestion de la qualité, gestion du suivi des visites de terrain par les technico-commerciaux et portail internet.

Le bilan tiré par TRACE2 après plusieurs années d'existence est donc globalement positif. Certes, les perspectives de commercialisation envisagées initialement n'ont pas encore abouti. De même, l'innovation réalisée en termes de traçabilité des cultures contractualisées n'a pas vraiment permis de générer une plus-value auprès des clients. Enfin, il n'y a pour l'instant pas de nouveau projet commun en perspective. Mais la coopérative est confiante quand à un retour sur investissement positif.

### **Un projet de R&D précurseur dans l'univers des coopératives agricoles**

Le cas de VALO1 est exemplaire des difficultés à nouer des alliances dans des domaines innovants. La genèse du projet remonte aux années 1990 dans le cadre d'une structure régionale créée pour mettre en relation les acteurs économiques agricoles et les laboratoires de recherche régionaux. Les coopératives agricoles, dans le contexte de la 1<sup>ère</sup> réforme de la Politique Agricole Commune (PAC), étaient à la recherche d'une diversification de leurs activités. Pourtant, suite à plusieurs réunions, seule une coopérative, VALO2, va se lancer dans un projet de valorisation non alimentaire du tournesol<sup>7</sup>. Elle crée en 1994 VALO1, filiale à 100%, qui ne dispose pas de personnel hormis quatre doctorants. La coopération avec trois laboratoires de recherche aboutit d'une part à une valorisation scientifique satisfaisante (soutenance des thèses et publications) et d'autre part à huit dépôts de brevets

---

<sup>6</sup> Le choix d'une structure légère visait à assurer le pilotage du projet tout en fournissant un cadre de réflexion en commun sur les nouvelles technologies. Chaque coopérative a apporté des ressources humaines en fonction des compétences disponibles et un chef de projet a été recruté. Sur appel d'offres, une société spécialisée en informatique (SSII) ayant son siège social à Paris, a été sélectionnée. C'est l'antenne proche de TRACE1 qui a été chargée du développement du produit, mais ce choix a été fondé sur des critères techniques et non pas de proximité géographique. Une deuxième SSII basée dans le Sud-Est a été ensuite choisie pour assurer la maintenance et la commercialisation du produit. Cette société gère le serveur central et les coopératives gèrent la stratégie de déploiement de l'outil en interne. Ainsi, TRACE2 assure la formation des utilisateurs mais également le conseil et l'assistance en ligne moyennant un abonnement annuel. Le déploiement de l'outil avec un objectif minimal fixé à 60% des adhérents s'accompagne d'un besoin en nouvelles compétences pour la coopérative (informatique, analyse de données, conseil, assistance).

<sup>7</sup> Deux clés d'explication peuvent être avancées : d'une part, VALO2 était restée centrée sur son métier de base (collecte-approvisionnement) alors que les coopératives concurrentes étaient déjà engagées dans la diversification tant sur le plan des productions que de l'intégration d'activités amont (semences) ou aval (transformation). Identifier de nouveaux débouchés à ses productions est alors apparue comme une source de diversification originale pour VALO2. D'autre part, se lancer dans une opération de R&D comporte une part de risque quand à la valorisation potentielle des innovations produites. Ceci peut expliquer que les autres coopératives, déjà engagées dans des voies de diversification, n'aient pas souhaité investir dans de tels projets, y compris sous forme d'une alliance en vue de mutualiser les risques et les moyens.

pour VALO2 entre 1997 et 1999. En première analyse, le projet de coopération a donc porté ses fruits d'autant plus que chaque acteur qualifie d'exemplaire et d'enrichissant la collaboration. Cependant, un facteur non négligeable va tempérer l'appréciation de la coopérative: l'impossibilité de trouver un partenaire industriel pour valoriser les brevets produits.

En 2006, aucun projet concret de valorisation des brevets n'a abouti. Pourtant, VALO2 s'est fortement investi au niveau régional pour essayer de monter des projets. Le bilan dressé après plusieurs échecs pour monter un projet d'envergure dans le domaine des huiles végétales, apparaît ainsi aujourd'hui mitigé. D'une part, les acteurs soulignent l'intérêt toujours manifeste de chercher à nouer des partenariats industriels car les pistes de valorisation des matières premières agricoles sont nombreuses. D'autre part, la voie à suivre pour les coopératives agricoles en termes de R&D apparaît étroite. En effet, la valorisation industrielle pose la question de la taille du projet associé. S'il s'agit d'un projet de petite taille, même s'il est particulièrement innovant, il ne permettra d'écouler qu'une part marginale de la production collectée par la coopérative<sup>8</sup>. S'il s'agit d'un projet plus ambitieux, les négociations sont plus complexes entre des partenaires qui n'ont pas forcément des intérêts convergents.

Précurseur en matière d'association entre partenaires de nature différente, ce projet est exemplaire des difficultés voire des échecs dans la mise en œuvre d'alliances mobilisant des partenaires de nature différente.

### **Une reconfiguration des alliances sur fond de restructuration industrielle de la filière légumière**

L'exemple de la filière légumière du Sud-Ouest illustre un cas de plus en plus fréquent d'une alliance à la fois additive et complémentaire entre coopératives et industriels. La société *LEGUI* a été créée entre trois coopératives et un industriel français leader dans son domaine d'activités, *LEGU2*. *LEGU2* dirige l'outil de transformation et assure les débouchés alors que les coopératives gèrent tout l'amont de la production tant sur les plans agronomique que logistique. *LEGU2* couvre de ce fait les risques liés à la commercialisation. Cette alliance est le fruit d'une longue histoire au cours de laquelle les acteurs ont testé diverses solutions tant individuelles que partenariales pour développer la production légumière. Mais les concentrations dans le secteur ont favorisé l'émergence d'acteurs leader comme *LEGU2* qui a développé des alliances bilatérales avec plusieurs coopératives du Sud-ouest (le Roy, 2004). En 2003, la pression concurrentielle a poussé *LEGU2* à réévaluer ses engagements dans le Sud-ouest. Il a d'abord souhaité rompre une alliance commerciale avec une coopérative mais cette dernière a su mobiliser des arguments juridiques pour éviter cette rupture. Dès lors, une solution de remise à plat complète a prévalu qui a permis de restructurer l'outil productif avec fermeture d'une usine. La nouvelle alliance s'est concrétisée autour de la filiale *LEGUI* dans laquelle chaque coopérative est impliquée à hauteur de ses engagements passés. La restructuration a atteint son objectif de réduire l'écart de productivité avec les pays de l'Est. En contre

---

<sup>8</sup> C'est ce que souligne le directeur d'une coopérative à propos d'une petite société plusieurs fois lauréate de prix d'innovation et issue d'un essaimage de la coopérative. Au regard de la production de la coopérative, les besoins en matière première de cette jeune société restent très modestes, même si le succès qu'elle rencontre peut laisser augurer un effet « boule de neige ».

partie, elle entraîne également une reconfiguration des positions concurrentielles des acteurs, en particulier pour les coopératives qui sont amenées à se coordonner fortement dans le cadre de cette nouvelle alliance.