Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles

Une étude en région Midi-Pyrénées

Typology of innovative behaviours of agricultural co-operatives. Case studies in the Midi-Pyrénées region

Maryline Filippi et Pierre Triboulet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/1873>

DOI : 10.4000/economierurale.1873

ISSN : 2105-2581

Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

Édition imprimée

Date de publication : 30 décembre 2006

Pagination : 20-35

ISSN : 0013-0559

Référence électronique

Maryline Filippi et Pierre Triboulet, « Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles », *Économie rurale* [En ligne], 296 | Novembre-décembre 2006, mis en ligne le 28 octobre 2009, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/1873> ; DOI : 10.4000/economierurale.1873

Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles

Une étude en région Midi-Pyrénées

Maryline FILIPPI • ENITA de Bordeaux, Unité Économie et Gestion des Espaces Ruraux, de l'Information et des Entreprises, EGERIE

Pierre TRIBOULET • INRA-UMR Agrosystèmes et développement territorial, AGIR, Castanet-Tolosan

Selon le ministère de l'Agriculture et de la Pêche en 2005, les entreprises agroalimentaires dépensent en Recherche et Développement (R&D) environ 1,3 % de la valeur ajoutée du secteur, soit cinq fois moins que dans les autres secteurs industriels (Forissier, 2005). Or mesurer l'innovation pose un double problème relatif aux indicateurs de mesure retenus d'une part, et à la capacité des entreprises à innover, d'autre part. Dans le domaine de l'agroalimentaire, à l'aval des filières, la pression des marchés et les contraintes réglementaires sont des sources de changements organisationnels et techniques considérables. Cependant peu de travaux s'intéressent aux effets de ces facteurs sur l'amont en termes de comportements à innover. Dans ce contexte, les coopératives agricoles, premières entreprises situées à l'amont des filières et de plus en plus impliquées dans les stades de transformation, apparaissent comme des acteurs incontournables à étudier. Pour les entreprises coopératives et leurs adhérents (neuf agriculteurs sur dix sont adhérents à une coopérative), la pression des marchés, exercée en particulier par la grande distribution, se traduirait par les trois objectifs suivants : réaliser de gros volumes, opérer des démarches qualité exigeantes et procéder à une constante baisse des prix. Répondre à ces exigences nécessite donc de construire des stratégies où la place de l'innovation est incontournable. Quelles sont alors les innovations techniques et organisationnelles qu'elles entreprennent pour réagir face aux mutations de la demande en terme de sécurité

alimentaire, de différenciation des produits et de démarche qualité ? Quels peuvent être leurs comportements en termes d'opérations d'innovation techniques et organisationnelles ? Quelles en sont les conséquences sur l'organisation de l'amont des filières et des territoires ?

Pour mesurer et comprendre les comportements des coopératives, cet article¹ mobilise les cadres théoriques de l'économie de l'innovation et de la connaissance. Ainsi les comportements à innover sont habituellement appréhendés à partir de la capacité d'absorption et de celle de la mise en réseau des entreprises. L'article s'interroge sur l'influence des spécificités des coopératives sur les processus d'innovation. À cette fin, il utilise une base de données construite à partir d'une enquête postale, réalisée en 2000, auprès de toutes les coopératives d'une région. Une typologie des comportements à innover en cinq classes est effectuée à partir d'analyses statistiques multi variées. Au-delà des facteurs explicatifs habituels, en termes de taille et de secteur d'activité, les résultats soulignent :

- (i) le dynamisme important qui anime la coopération agricole avec notamment le rôle entraînant des démarches qualité,

1. Ce travail a bénéficié d'un financement dans le cadre du programme transversal « Pour et Sur le Développement Régional » (PSDR) de l'INRA. Une version précédente de l'article a été présentée au symposium « Territoires et Enjeux du Développement Régional » à Lyon (France), du 9 au 11 mars 2005.

- (ii) que les positionnements sont influencés par la proximité au client final, à la relation directe avec la grande distribution, et à la taille du marché,
- (iii) que les coopératives ne se dessaisissent pas des opérations d'innovation au profit de leurs filiales plus insérées dans les stades aval, conservant ainsi une capacité d'absorption.

L'étude interroge alors la mesure de l'innovation au sein des groupes d'entreprises. Ces facteurs permettent de mieux comprendre les conséquences des comportements à innover des coopératives sur les mutations en cours à l'amont des filières. Après une présentation du cadre théorique, l'enquête et les résultats sont exposés afin d'aborder une discussion sur les enseignements de la typologie des comportements à innover des coopératives agricoles.

Le design organisationnel au service des comportements à innover des firmes

Si les recherches menées dans le cadre de l'économie de l'innovation et de l'économie de la connaissance montrent que la pression concurrentielle des marchés entraîne une nécessité accrue d'adaptation et d'innovation pour les entreprises, les travaux récents ont mis l'accent sur les liens entre forme organisationnelle et capacité à innover. Ainsi la notion de *design organisationnel* analyse les changements au sein des entreprises qui intègrent le positionnement au sein de réseaux susceptible de favoriser les compétences à innover (Roux, 2003).

1. Le comportement à innover des firmes

L'innovation peut être assimilée à un changement dans un processus organisé, *i.e.* soit un nouveau produit, soit un nouveau procédé soit une nouvelle organisation. Innover correspond souvent à la volonté de s'adapter ou d'anticiper les conditions de la concurrence (Bellon, 2002). Aussi la littérature a souvent

discuté des facteurs favorisant l'innovation et notamment de l'association entre la mise en marché de produits innovants et les innovations de procédés ou organisationnels. La tradition initiée par l'*Industrial Dynamics* a souligné l'importance de deux faits stylisés dans la compréhension des processus d'innovation dans les entreprises.

- Le premier est de penser les processus d'apprentissage comme des processus sociaux interactifs et évolutionnaires (Kline et Rosenberg, 1986 ; Cohen et Levinthal, 1989 ; Lundvall, 1992 ; Edquist, 2004).
- Le second est de donner à la connaissance et à l'apprentissage un rôle essentiel dans la création et le développement des activités d'innovation (Foray, 2000 ; Lundvall et al, 2002).

Cette approche impose pour l'entreprise d'associer capacité d'absorption interne et capacité à nouer des partenariats. D'une part, la capacité d'absorption d'une firme est définie comme son habileté à utiliser effectivement une connaissance ou une innovation disponible sur le marché ou considérée comme telle. L'absorption provient de la capacité à la transformer en connaissances plus spécifiques au sein de l'organisation. L'idée repose sur l'importance du renouvellement de l'agencement des connaissances comme source de créativité. D'autre part, ce cadre d'analyse souligne qu'une des clés du succès des entreprises réside dans leur capacité à développer de nouvelles formes organisationnelles pour enrichir leurs connaissances (Le Bas, 1993 ; Rondé et Hussler, 2005). La mise en réseaux des acteurs présente des avantages non seulement dans la mutualisation des connaissances mais aussi dans celle des risques, deux aspects indispensables pour assurer au mieux la diffusion d'innovations. La compétitivité dynamique des firmes fait donc référence à la capacité de développement des innovations et à la recherche de différenciation stratégique (Pavitt, 1984). Ainsi l'analyse des liens au moyen de la chaîne de valeur montre l'influence et l'importance de

l'environnement au sein duquel l'entreprise se positionne. Cet environnement est de deux natures :

- un environnement dit sectoriel défini par le nombre et le type d'acteurs entrant dans la définition du champ stratégique de la firme,
- un environnement géographique susceptible d'apporter à l'entreprise des externalités liées à sa localisation et aux politiques publiques à l'œuvre (Porter, 1982 ; Stratégor, 2000 ; Bergouignan et al, 2004).

Ce changement de perspective offre un cadre propice pour comprendre les processus d'innovation dans l'agriculture et l'agroalimentaire en dépoussiérant l'idée selon laquelle les industries agroalimentaires (IAA) sont un secteur faiblement innovant. Il permet de contourner la difficulté des définitions et des mesures de l'innovation. De nombreux classements cherchent à ordonner les notions et les déterminants de l'innovation en la déclinant en innovations incrémentales/radicales/révolutions technologiques, ou de découverte/invention/innovation. En effet, le dynamisme des IAA en matière de création de produit, d'innovations techniques et organisationnelles a démontré que l'innovation pouvait s'effectuer autrement que par le seul recours à la R&D. Cela conduit à « banaliser » l'innovation en l'associant de façon plus concrète aux processus productifs. Cela souligne l'influence des formes organisationnelles, internes à l'entreprise et externes, via ses réseaux de relations, sur les comportements à innover. Dès lors l'analyse s'opère en termes de compétences et de produits mis en marché. L'innovation en termes de nouveaux produits ou par l'utilisation de nouveaux procédés constitue une stratégie nécessaire pour toutes les entreprises dont celles du secteur agroalimentaire.

2. L'intérêt d'un questionnement sur l'innovation pour les coopératives agricoles

Si l'innovation en agriculture s'est d'abord et principalement focalisée sur les questions technologiques liées au machinisme agricole

(Mendras et Forsé, 1983), le renouveau des analyses dédiées au processus d'innovation dans les IAA en terme de design organisationnel a surtout concerné les entreprises situées à l'aval. Or peu d'analyses des processus d'innovation intègrent une réflexion sur la manière dont les modifications opérées à l'aval des filières se répercutent sur l'amont, *i.e.* les exploitations agricoles et leurs coopératives. Les coopératives agricoles sont initialement des entreprises de collecte et de première transformation. Néanmoins elles sont des acteurs importants dans l'agroalimentaire puisqu'elles représentaient en 2003, avec leurs filiales, plus de 20 % des effectifs salariés des IAA et que la part des IAA dans les effectifs salariés de la coopération agricole était de plus de 50 % en 2003 (INSEE LIFI et EAE, 2003). Elles sont donc de plus en plus concernées par les stratégies de valorisation des productions de matières premières, les opérations de croissance externe et les politiques de marque (Anvar, 2004).

Les coopératives, dotées de formes organisationnelles très diversifiées, sont des sociétés de droit coopératif, *i.e.* propriété de leurs adhérents qui sont également apporteurs et clients. Les coopératives ont comme spécificité, par rapport aux entreprises de droit commercial, de devoir gérer des contraintes liées à une inscription géographique obligatoire (périmètre d'action) tout en assurant une valorisation économique à la production de leurs adhérents (Filippi, 2004). La première dimension à travers la localisation de leurs adhérents, leur donne un rôle majeur dans le développement local. La seconde dimension les confronte à des processus concurrentiels leur imposant de « s'extraire d'un positionnement à l'amont des filières pour descendre vers l'aval », plus rémunérateur en terme de valeur ajoutée.

En fédérant l'amont, les coopératives permettent de normaliser une offre vis-à-vis de l'aval, notamment la grande distribution. L'enjeu pour les coopératives agricoles devient alors celui d'être un interlocuteur privilégié des opérateurs situés sur les marchés. Leur action

dans la mise en place des procédures de traçabilité et de sécurité alimentaire leur fournit un atout compétitif considérable² dans les filières de production. De même, elles se retrouvent en première ligne pour mettre en œuvre des démarches qualité exigées par les marchés à la recherche d'une différenciation des produits. Les exigences sur l'amont de la filière nécessitent de nouvelles coordinations qui contribuent à modifier les rapports de force au sein des filières, le lien essentiel n'étant plus nécessairement celui entre distributeur et industriel, mais celui entre distributeur et amont de la filière.

Ainsi, les contraintes renforcées de sécurité alimentaire et de traçabilité, la recherche accrue d'une différenciation des produits par la qualité et le poids renforcé de la grande distribution concourent à positionner les coopératives agricoles au cœur des réorganisations observées au sein des filières agroalimentaires. Cependant ces facteurs ont contribué à des mutations importantes des coopératives agricoles avec un fort développement sous forme de groupes coopératifs et une concentration des entreprises (Mauget, 2002 ; Filippi, 2004). Affronter la pression concurrentielle nécessite en effet la recherche d'une taille critique et accroît les exigences en termes d'innovation de produits et de procédés. Pour répondre aux enjeux, les coopératives disposent d'atouts liés à leur capacité à mobiliser leurs adhérents. Il y a donc une modification de la chaîne de valeur de Porter avec un repositionnement stratégique des acteurs coopératifs vis-à-vis des transformateurs, intermédiaires et distributeurs. Si la notion d'indépendance stratégique reste un objectif essentiel, il est important de s'intéresser aux

modalités organisationnelles pour y parvenir. Ainsi leurs besoins en compétence et en capital augmentent et leurs choix stratégiques d'insertion à l'aval se complexifient, notamment avec le développement de la polyvalence. Néanmoins, ces mutations imposent des réorganisations conséquentes et nécessitent de s'interroger sur la façon dont les adhérents producteurs, à la fois engagés sur leurs activités et propriétaires de leurs structures, exercent leur pouvoir sur les choix d'investissement à l'aval.

Les comportements en matière d'innovation Le cas des coopératives agricoles de Midi-Pyrénées

Les enquêtes nationales sur l'innovation ne permettent qu'une appréhension partielle de l'innovation dans les coopératives en raison des critères d'enquête (sectoriels et taille) retenus³. Aussi, nous avons choisi de réaliser une enquête exhaustive de coopératives à un niveau régional⁴ afin de pouvoir analyser leurs comportements en matière d'innovation (*encadré 1*) et identifier leurs logiques de regroupement (développement des groupes d'entreprises, processus de fusion acquisition, entreprises jointes). Toutes choses égales par ailleurs, le choix d'étudier l'exhaustivité des coopératives à l'échelle d'une région permet d'avoir une mesure précise sur les coopératives qui s'organisent et qui innovent pour valoriser les produits de leurs adhérents, *i.e.* comment elles transforment en atout compétitif la contrainte spatiale liée à leur périmètre de collecte.

La méthodologie d'enquête conçue à partir du cadre théorique de l'économie de l'in-

2. L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2005 du règlement européen 178/2002 qui définit en autres les règles sur la traçabilité des denrées alimentaires, explique la vague d'innovations initiée ces dernières années et qui modifie considérablement les organisations productives (systèmes d'information globaux, plateformes internet, logiciels couplant traçabilité et gestion de production ou certification qualité) (Anvar, *op. cit.*).

3. Signalons cependant que le champ de la dernière enquête « Innovation » (CIS4) a été élargi avec la prise en compte des entreprises de 10 salariés et plus.

4. Elle est issue d'un partenariat entre l'INRA et la Fédération régionale des coopératives agricoles et alimentaires de Midi-Pyrénées (FRC2A).

novation permet d'identifier les tendances d'évolution de la coopération régionale, fonctions des contraintes perçues par les entreprises, puis d'examiner les opérations et les stratégies déployées pour desserrer ces contraintes. Les données recueillies à partir des opérations concrètes engagées portent en particulier sur les stratégies d'innovation (produit, procédé et conditionnement), les démarches qualité entreprises et produites, l'adoption de Technologies de l'information et de la communication (TIC). L'objectif est de mieux apprécier les changements technologiques et organisationnels au sein des structures à travers l'engagement dans les démarches qualité et l'adoption des TIC tout en répertoriant les types d'innovation classiquement recensés : produit, procédé et marketing. Notre approche de l'innovation est donc large et vise, à partir des opérations concrètes, à apprécier les changements sans

nécessairement figer les frontières entre innovation technologique et innovation organisationnelle⁵. Telle que nous l'avons présenté dans l'appréhension des processus d'innovation, la prise en compte croissante du marché conduit à associer les innovations de produits et de procédés et les démarches qualité qui sont les sources essentielles du changement dans l'entreprise afin de conserver des parts de marché et développer l'activité productive. L'intérêt de l'analyse réside alors dans l'identification des associations fortes entre différents types d'opérations.

5. Rappelons que l'enquête est déclarative et que les réponses des dirigeants dépendent donc de leur propre perception de l'innovation. Aussi la proposition d'opérations concrètes permet d'éviter des réponses trop subjectives et de préciser les changements au sein des processus productifs associés.

Encadré 1. Le recensement des opérations d'innovation dans l'enquête INRA - Fédération régionale des coopératives agricoles et alimentaires en Midi-Pyrénées

Le périmètre de l'enquête est celui de l'ensemble des coopératives de collecte, d'approvisionnement et de transformation de Midi-Pyrénées plus quelques coopératives ayant une activité déterminante dans la région mais un siège social hors région. L'enquête, réalisée en 2000 au travers d'un questionnaire postal, est caractérisée par un taux de réponse de 94 % et 144 questionnaires sont exploitables. Elle est adressée aux directeurs de coopératives qui doivent répondre à un questionnaire structuré en 5 blocs de questions : données économiques générales, déterminants de la stratégie générale ; innovations et démarches qualité mises en œuvre ; sources de compétences internes ou externes mobilisées ; partenariats et filialisation. Pour les innovations et démarches qualité, les dirigeants doivent déclarer les opérations réalisées et en cours, en spécifiant les deux plus importantes pour l'entreprise. Cinq grandes catégories sont identifiées :

– **L'introduction de produits et de procédés de fabrication nouveaux et l'innovation de conditionnement.** À l'innovation de produits et celle associée aux procédés de fabrication, nous avons ajouté celle de conditionnement, plus particulièrement présente dans l'agroalimentaire. Nous avons également proposé la distinction entre adaptation et création.

– **Le contrôle qualité.** Nous avons segmenté entre les certifications de type ISO (9001, 9002 et 14000), celles relevant de l'*Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP)⁶ et celles relatives à la certification propre aux coopératives à savoir Agriconfiance⁷. >>>

6. L'HACCP identifie les points critiques à maîtriser dans le déroulement des processus de fabrication.

7. Agriconfiance est une certification de l'amont agricole qui vise à organiser et à contractualiser la relation entre l'adhérent-producteur et son entreprise de collecte, dans une logique de traçabilité et de sécurité alimentaire.

- – **Les signes de qualité produits.** Nous avons proposé le choix entre les signes d'identification de type label (rouge, bio...) et ceux avec lien au terroir (AOC et IGP).
- **Le dépôt de marque.** Les entreprises de l'agroalimentaire mobilisent souvent des marques pour différencier leurs produits. Nous avons donc proposé de distinguer entre marque propre et marque commune afin de préciser les stratégies en matière de marketing et le positionnement selon la chaîne de valeur.
- **Les technologies de l'information et de la communication (TIC).** Nous avons retenu trois possibilités d'usage à partir du réseau mis en place : intranet, internet et extranet. L'intranet indique un échange d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'internet permet de cibler grâce à la mise en œuvre d'un site Web. L'idée est de regarder à la fois l'équipement en site et son utilisation pour diffuser et collecter de l'information. Enfin, l'extranet est associé à un système de communication avec les clients, les fournisseurs, voire les adhérents. Il donne une information sur la codification des relations entre la coopérative et ses partenaires.

La population enquêtée est hétérogène mais dominée par les entreprises de petites dimensions économiques et par l'inscription dans une activité commerciale (*tableau 1*). Près de la moitié des coopératives ont moins de 10 salariés et plus de 70 % moins de 20 salariés. Ces entreprises représentent cependant une part faible de l'emploi total (16,7 %). Les coopératives du secteur Commerce représentent 58,3 % de la popula-

tion et sont de plus grande dimension économique que celles des autres secteurs d'activités. Les coopératives classées en IAA représentent un cinquième des effectifs et ne participent qu'à hauteur de 12,2 % de l'emploi total et de 8 % du CA total. Les coopératives rattachées à d'autres secteurs d'activités sont de petites dimensions économiques par rapport à la moyenne régionale.

Tableau 1. Des coopératives de petite dimension économique

Effectif salariés permanents	Micro [0-10[	Petite [10-20[	[20-50[	Moyenne [50-250[	Grosse [250 et +]	Total
Entreprise (en %)	49,3	22,2	16,0	9,7	2,8	100
Salariés (en %)	6,7	10,0	17,7	35,1	30,5	100
Effectif salariés permanents	[0-2[	[2-10[	[10-50[	[50 et +]	Total	
Entreprise (en %)	37,5	28,5	26,4	7,6	100	
CA (en %)	2,0	9,8	40	48,2	100	
Secteurs d'activités	IAA	Commerce	Autres	Total		
Entreprise (en %)	20,1	58,3	21,5	100		
CA (en %)	8,0	86,3	5,7	100		
Salariés (en %)	12,2	81,4	6,4	100		

Les seuils en effectifs et en chiffre d'affaires (CA) ont été choisis en suivant la recommandation 03/361/CE de la Commission européenne. La catégorie Autres regroupe des entreprises classées principalement dans le secteur des services à l'agriculture : coopératives forestières, d'insémination artificielle, petites coopératives offrant des services dans les filières viande et fruits et légumes.

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000.

L'approche des comportements à innover des coopératives à partir d'une enquête exhaustive au taux de réponse de 94 % offre un regard peu habituel sur les coopératives agricoles. Le point de vue des dirigeants sur les contraintes auxquelles ils ont à faire face et sur les stratégies adaptées à ces contraintes permet d'explicitier l'importance des démarches qualité pour ces entreprises.

1. Les incertitudes orientent les stratégies des coopératives vers les démarches qualité

Les coopératives agricoles font preuve d'un certain dynamisme en matière d'innovations techniques et organisationnelles qui peut s'analyser comme le résultat du couple contraintes/adaptation.

Les contraintes qui pèsent sur les stratégies des coopératives sont dominées par les réglementations sur la qualité et la sécurité alimentaire, associées aux incertitudes des marchés notamment en lien avec les risques sanitaires et l'organisation de la production (*graphique 1*). En 2000, les comportements des coopératives restaient marqués par le risque de crise alimentaire de type « crise de la vache folle ». On peut noter que les contraintes sur les stratégies sont fortement reliées à des facteurs de type externes. Ainsi, les réglementations, les marchés, la concu-

rence sont-ils autant de facteurs subis par les coopératives. En revanche, elles accordent peu de poids aux contraintes internes, financières ou de compétence et à celles de leurs relations, fournisseurs et opérations de croissance externe. De même, la contrainte climatique qui aurait pu être déterminante pour ces entreprises de l'amont des filières, n'est que peu présente comme facteur de risque. Dès lors s'assurer contre les risques alimentaires et rester leader sur leurs marchés sont-ils des enjeux importants.

En réponse aux contraintes qui pèsent sur elles, les coopératives identifient les démarches qualité (produits, contrôle qualité) comme les facteurs les plus déterminants de leurs stratégies (*graphique 2*). La réduction des coûts apparaît également comme un critère important à poursuivre. Vient ensuite la recherche de nouveaux débouchés qui devance les opérations dédiées à la différenciation et à la segmentation de la production. Dès lors les stratégies des coopératives s'orientent résolument vers les démarches qualité car elles apparaissent comme déterminantes et sources d'avantage compétitif dans un contexte où l'incertitude provient des risques alimentaires, possibles ou supposés.

Graphique 1. Des contraintes réglementaires associées aux incertitudes sur les marchés

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000.

Graphique 2. Des stratégies guidées par les démarches qualité

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000.

En matière d'innovation et de changements organisationnels, les coopératives agricoles sont actives dans la mesure où 85 % d'entre elles ont réalisé au moins une opération entre 1995 et 2000 (*graphique 3*). Les innovations de produits, les démarches qualité (entreprise ou produit) et les TIC sont les opérations les plus souvent réalisées. Pour ces dernières, il n'est pas possible de savoir si cela relève d'une volonté de combler un retard potentiel dans l'adoption ou si l'adoption des TIC est un usage fréquent dans le secteur des IAA. L'innovation de

produit, le signe de qualité et le contrôle qualité sont les principales opérations jugées prioritaires avec respectivement 27 %, 27 % et 24 % des entreprises concernées. Cette information permet de corroborer l'importance des démarches qualité dans les stratégies de ces sociétés. Les innovations de procédés et de conditionnement ne concernent chacune qu'environ un cinquième des entreprises.

Par ailleurs, la taille de l'entreprise favorise l'intensité des opérations mais de manière inégale selon le type d'opérations.

Graphique 3. L'importance des démarches qualité et de l'innovation de produit

Opérations réalisées ou en cours de réalisation sur la période 1995-2000.

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000.

Ce sont les opérations de contrôle qualité et de TIC et, dans une moindre mesure, les innovations de procédés et de conditionnement qui montrent un effet de seuil net à partir de 20 salariés et plus. En revanche, les innovations de produits et les signes de qualité apparaissent moins dépendants de la taille de l'entreprise.

L'importance des démarches qualité dans les stratégies des coopératives peut s'expliquer par leur position privilégiée à l'amont des filières. Elle peut également traduire un effet de contexte lié à la crise de la vache folle et à l'accent mis sur les procédures permettant de qualifier et certifier les produits. En 2004, l'enquête innovation confirme que les objectifs prioritaires deviennent pour les entreprises des IAA la conquête des marchés et la différenciation des produits juste devant l'amélioration de la qualité (Agreste, 2007).

Ainsi, en première analyse, on peut noter que les entreprises développent des stratégies d'innovation qui peuvent combiner plusieurs opérations puisque les deux-tiers d'entre elles ont réalisé trois opérations ou plus. Analyser la façon dont elles associent ces différentes opérations doit permettre de mieux comprendre leur comportement à innover.

2. Les cinq classes de comportement à innover dans les coopératives agricoles

Une typologie des comportements à innover réalisée à partir d'une méthode factorielle (*encadré 2*) montre une segmentation de la population des coopératives en cinq classes de comportements. Cette typologie est confrontée aux variables explicatives habituellement mobilisées (variables de taille, de structure, de secteur et de formes organisationnelles). La caractérisation des classes permet de comprendre les combinaisons entre les opérations réalisées comme étant le fruit de stratégies de positionnement sur les marchés.

Les classes présentent des profils d'innovations contrastés (*tableau 2*). L'expli-

cation des classes par les variables traditionnelles permet d'avoir une première lecture des déterminants des comportements à innover des coopératives (*cf. tableau 3*, en annexe).

- **La classe 1** avec 41 entreprises regroupe les **Innovantes plutôt produit**. L'innovation de produit est citée opération prioritaire pour 46 % des entreprises de cette classe. En revanche, elles font peu de certification d'entreprise dont Agriconfiance et ISO et peu de signes de qualité de type label. La classe 1 possède une proportion supérieure à la moyenne de coopératives en IAA. Les secteurs d'activité sont : vin, polyvalente, viande et fruits-légumes (de 24 à 20 %).

- **La classe 2** regroupe les **Peu innovantes** (soit 35 coopératives). La seule opération réalisée pour un quart d'entre elles est de l'innovation de produit adapté. Une forte proportion d'entreprises relève du secteur d'activités « Autre » avec une part significative dans l'activité Insémination artificielle (IA) et dans les activités diverses. À l'inverse, elles sont peu représentées dans les IAA. Environ trois-quarts des entreprises sont des micro-entreprises, sous les seuils de 10 salariés permanents et de 2 millions d'euros. De plus, leur emploi salarié n'a pas évolué pour 71 % d'entre elles sur les cinq dernières années. Or malgré leur petite taille, 31 % des entreprises de la classe 2 appartiennent à des groupes.

- **La classe 3** est constituée par les **Proactives innovantes** (11 entreprises). Elles innoveront en produit inexistant sur le marché ainsi qu'en procédé et en conditionnement. Elles font toutes de l'AOC. Elles font de l'HACCP comme principale certification d'entreprise. Elles signalent des opérations liées à l'internet et semblent moins impliquées dans l'intra-extranet. Dix entreprises sur les onze ont procédé à un dépôt de marque commerciale. Si les

Encadré 2. La construction de la typologie des comportements à innover

À partir des informations disponibles sur les opérations, nous avons retenu onze variables pour construire la typologie des comportements à innover des coopératives. Certaines opérations, comme intranet et extranet, ont été agrégées alors que d'autres, comme les marques, ont été écartées du fait d'un pouvoir discriminant faible. Les réponses *oui* et *en cours* ont été regroupées dans une même modalité. Une Analyse des correspondances multiples (ACM) est effectuée sur les onze variables. Les trois premiers axes factoriels de l'ACM représentent 48 % de l'inertie totale du nuage de points. Une Classification ascendante hiérarchique réalisée à partir des coordonnées des entreprises sur ces trois axes permet d'obtenir cinq classes de coopératives. Ces classes révèlent des associations logiques entre certaines opérations, attestant de choix stratégiques réels, mais dévoilant aussi des oppositions sur des positionnements vis-à-vis des marchés.

Les graphiques montrent comment les variables et les classes se situent dans les plans engendrés par les trois premiers axes factoriels.

-O : opération réalisée ou en cours ; -N : opération non réalisée ; nprdc : innovation de produit créé ; nprda : innovation de produit adapté ; nproc : innovation de procédé ; ncond : innovation de conditionnement ; intraext : intranet et/ou extranet. Seules les modalités des variables contribuant le plus aux axes sont mentionnées.

Le **premier axe** peut s'interpréter comme l'axe mesurant l'**intensité des opérations**. D'un côté, on a l'absence d'opérations alors que de l'autre, on observe un foisonnement d'opérations. Ce sont l'innovation de produit créé, la certification HACCP et l'innovation de procédé qui influent le plus fortement sur cet axe. Cet axe oppose la classe 3 à la classe 2.

Le **second** peut être qualifié d'axe de **démarche qualité** qui segmente entre, d'une part les opérations orientées innovation de produit et de conditionnement (« tendance différenciation de produit ») de celles, d'autre part, dédiées à la certification d'entreprises, déclinées en agriconfiance, normes ISO. Ces certifications sont associées aux opérations intranet/extranet et internet dans une moindre mesure. Cet axe oppose la classe 3 à la classe 4.

Le **troisième** peut s'interpréter comme l'axe de la **codification des normes de production**. D'un côté, on observe le poids des opérations de codification des produits dont le référentiel est établi et contrôlé par un tiers extérieur (*cf.* Label Rouge, bio... ou AOC). À l'opposé, on a les opérations associées aux innovations de produits et de procédés dont le référentiel est créé par l'entreprise elle-même. Cet axe oppose la classe 5 à la classe 3, et dans une moindre mesure, à la classe 1.

Tableau 2. Types d'opérations réalisées selon les classes

Type d'opérations	classe 1 (en %)	classe 2 (en %)	classe 3 (en %)	classe 4 (en %)	classe 5 (en %)	Moyenne (en %)	Effectif
Innovation de produit adapté	56	26	55	15	39	38	54
Innovation de produit créé	20	0	64	4	3	12	17
Innovation de procédé	29	0	100	12	3	19	27
Innovation de conditionnement	29	9	82	4	16	21	30
HACCP	22	0	82	27	29	24	34
Agriconfiance	2	0	0	65	3	13	19
Iso 9000	12	0	27	65	23	22	32
Label	2	0	36	15	100	28	40
AOC	37	0	100	12	52	31	45
Intranet/extranet	24	0	36	65	32	28	41
Internet	34	0	45	46	19	26	37
Effectif	41	35	11	26	31		144

Lecture : 56 % des entreprises de la classe 1 font de l'innovation de produit adapté, soit plus que la moyenne régionale qui est de 38 %.

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000

entreprises de cette classe ne représentent que 8 % de l'échantillon, elles concentrent 23 % des effectifs permanents, avec une évolution positive de l'emploi au cours des cinq dernières années pour la moitié d'entre elles. Plus de la moitié des entreprises a un CA supérieur à 10 millions d'euros. La classe 3 a une forte proportion d'entreprises en IAA et les activités lait et viti-vini dominant. Comme dans la classe 2, on retrouve la coexistence d'entreprises appartenant à des groupes, pour 55 % d'entre elles et d'entreprises isolées, pour 36 % d'entre elles.

- **La classe 4** est plutôt orientée **Certifiées entreprise et adoptantes TIC** (26 entreprises). Deux tiers des coopératives sont investis dans Agriconfiance et les normes ISO ainsi que dans l'internet et l'intra extranet. Cette association certification d'entreprises et TIC est par ailleurs classique pour les entreprises industrielles (Greenan, 1996). Elles font moins que les autres des innovations de produit, de procédé et de conditionnement. La classe 4 rassemble des coopératives de grandes tailles en CA. Deux-tiers des entreprises ont connu une évolution positive de l'emploi. Le secteur dominant est celui des

polyvalentes⁸ alors qu'aucune entreprise n'exerce une activité principale dans la filière viande. La classe est dominée par le secteur Commerce avec 81 % des entreprises. Les entreprises appartiennent pour plus de la moitié à des groupes.

- **La classe 5** rassemble les **Labellisées** (31 coopératives). Les coopératives font toutes du label et pour la moitié d'entre elles de l'AOC. Par contre, elles font très peu d'opérations d'innovations de procédés. La classe 5 associe l'innovation de produit et de conditionnement mais ne le juge pas prioritaire à la différence de la classe 1 qui en fait le cœur de son avantage compétitif. Elle est dominée par des coopératives qui dégagent des CA importants et par l'activité viande qui représente 61% des entreprises. Pour les deux-tiers, elles se retrouvent dans le secteur Commerce. On observe une proportion faible d'entreprises en groupe mais en compensation une part importante de coopératives indépendantes avec des liens financiers.

8. Nous utilisons le terme « polyvalentes » pour faire référence principalement aux coopératives céréalières qui assurent des activités de collecte et d'approvisionnement, associées éventuellement à une diversification dans d'autres productions.

Si les résultats obtenus suivent les tendances par ailleurs observées dans les entreprises du secteur de l'agroalimentaire (Roux, 1999 ; Agreste, 2003a ; Anvar, 2004), l'examen des classes permet de s'interroger sur les capacités d'adaptation des coopératives situées à l'amont des filières. Quels peuvent être les enseignements pour les coopératives et par voie de conséquence quelles sont les répercussions sur les mutations en cours à l'amont des filières ?

Les déterminants des comportements à innover des coopératives agricoles

La typologie en cinq classes pose la question des facteurs explicatifs liés à cette partition. Les facteurs traditionnels mobilisés, de taille en chiffre d'affaires et en nombre d'employés et de secteur d'activité, n'expliquent pas à eux seuls cette diversité en matière de comportement à innover. Si le type de client et la taille du marché comme le poids de la réglementation ont une influence certaine, la réactivité des entreprises s'exprime de manière différenciée. Ainsi les modalités d'insertion dans les groupes et réseaux d'entreprises influencent les comportements à innover.

1. La typologie des comportements : la prise en compte croissante du client

La typologie réalisée montre l'importance croissante pour les coopératives agricoles de leur positionnement sur un marché. Les coopératives adaptent ainsi leurs comportements à innover selon le signalement de la qualité qu'elles désirent adresser à leurs clients. Elles choisissent entre qualité du produit et certification d'entreprise en fonction du type de client et de la dimension du marché.

Ainsi, les *coopératives de la classe 4*, appartenant en majorité au secteur des polyvalentes, et ayant presque toutes un CA supérieur à 2 millions d'euros, optent pour une association TIC et certification d'en-

treprises. Il semble paradoxal que les entreprises de cette classe possèdent peu ou pas de signe produit et ne réalisent que très peu d'innovations. Ceci peut s'expliquer par le type de qualité recherché pour le produit et par le fait que les entreprises sont peu impliquées dans la transformation, ce qui implique que leurs clients sont des transformateurs, voire des distributeurs. L'objectif visé n'est donc pas d'identifier un produit typé mais de fournir aux opérateurs de l'aval (transformateurs ou distributeurs) un produit répondant à un standard de qualité. La certification d'entreprise s'inscrit ici dans une normalisation des processus de production qui vise à garantir auprès du client final que le produit est suivi tout au long de la filière. Cette certification de l'amont de la production apparaît aujourd'hui comme une condition *sine qua non* pour l'accès aux marchés, de plus en plus souvent imposée par les distributeurs. Cette exigence d'un contrôle qualité tout au long de la filière a également pour effet de renforcer la nécessité de partenariat entre les acteurs des filières. Les deux-tiers des coopératives de la classe 4 engagées dans Agri-conscience témoignent de l'intérêt d'une contractualisation entre les producteurs et la coopérative visant à certifier la qualité auprès des opérateurs de l'aval.

En revanche, les *coopératives des classes 1 et 3* ont des stratégies dominées par la volonté de différenciation de leurs produits comme avantage compétitif, en lien avec leur positionnement sur une seule production (viticulture, lait, viande ou fruits et légumes). Si les innovations de produit et de conditionnement caractérisent ces stratégies, les coopératives mobilisent également, pour différencier leur produit, les marques ou les AOC, associant ainsi plusieurs signes d'identification (Agreste, 2003b, 2005). Aussi les coopératives de la classe 3 ont les stratégies dominées par la marque (91 % des entreprises) et les AOC (100 % des entreprises). Leur principal client est la grande distribution avec un positionnement

sur le marché national et les principales activités sont la viticulture et le lait. Pour ces entreprises, être performant sur les marchés nécessite d'innover sous toutes ses formes et de signaler la qualité auprès du consommateur final. Pour la classe 1, les enjeux de différenciation de produit seraient moins importants, comme le montre le positionnement majoritaire sur le marché régional et le poids faible de la grande distribution. Ceci peut s'expliquer aussi par la faible dimension économique des coopératives (environ la moitié des coopératives de la classe 1 ont moins de 10 salariés et/ou moins de 2 millions d'euros de CA). Le recours aux marques et à l'AOC y est beaucoup plus faible.

Enfin, d'autres coopératives choisissent pour différencier leur produit auprès des consommateurs, d'appliquer une codification signalée par un label. Par exemple, la classe 5 est marquée par le label (100 % des entreprises) alors que les innovations de produit, de procédé et de conditionnement y sont peu développées. 55 % de leur CA est réalisé hors région sur des marchés de dimension nationale. Il faut noter que la forte orientation de la classe 5 pour le label s'explique du fait que 61 % de sa population est dans l'activité viande. Or le label est le signe de différenciation privilégié pour les produits carnés (Agreste, 2003a). Ces résultats suivent ceux par ailleurs obtenus sur les démarches d'innovation dans l'agroalimentaire, tout en soulignant que la recherche de différenciation du produit à travers un signe d'identification n'entraîne pas nécessairement la mise en place d'une réelle stratégie d'innovation à la différence de l'association certification et innovation. La stratégie de différenciation produit est donc moins motrice de changements internes pour l'entreprise que celles sur les certifications comme l'indiquent les résultats obtenus pour la classe 3.

La typologie conduit ainsi à réfléchir à l'association entre démarche d'innovation et démarche qualité produit ou entreprise. Tout

d'abord, le développement de la certification d'entreprise dans les coopératives marque l'importance pour ces entreprises de l'amont de fournir des produits certifiés aux opérateurs de l'aval. Certaines coopératives sont clairement positionnées sur ce créneau sans développer pour autant d'opérations d'innovation ni de démarches qualité produit. Ce comportement peut s'expliquer par la position dans la filière et le type de produit en jeu (céréales, fruits et légumes). Ensuite, les comportements à innover se scindent entre la définition d'un produit élaboré par l'entreprise elle-même et la codification dans un cahier des charges de type label (rouge, bio). Pour les premières, l'objectif de différenciation des produits pour le marché conduit à une forte intensité d'innovation, associée aux marques et aux signes de qualité. Les plus actives d'entre elles investissent dans tous les domaines de l'innovation et des démarches qualité, révélant ainsi le fort besoin d'innover dans certains secteurs particulièrement compétitifs (lait, vin). Pour les secondes, la stratégie de différenciation produit repose sur le choix d'un signe codifié comme le label. Celui-ci apparaît comme l'outil privilégié pour le secteur Viande pour se positionner sur les marchés.

Si les coopératives agricoles ont, comme toute autre entreprise, un souci de rentabilisation de leurs activités, l'évaluation des contraintes externes fait apparaître un poids déterminant de la grande distribution. Les marges arrières, les contrats de filières et la maîtrise de nouveaux métiers comme la distribution en Juste à Temps (froid, délais de livraison...) sont autant d'éléments déterminants des stratégies en matière d'innovation. La concentration de la distribution, la mondialisation des échanges et les réformes des politiques agricoles européennes ne font que contribuer à en accélérer le rythme. Ces facteurs sont d'autant plus sensibles que les acteurs sont désunis face à cette configuration de marché. Dans ce contexte de fortes incertitudes et d'envi-

ronnement concurrentiel exigeant, les coopératives conçoivent leurs stratégies et leurs atouts compétitifs à partir des démarches qualité de produits ou d'entreprise. Ces dernières sont opérées sous une double contrainte interne, celle liée aux aspects d'investissements financiers et celle liée à la recherche de compétences humaines (managériales, techniques...). Ces stratégies montrent aussi un changement dans la compréhension du service que les coopératives doivent rendre à leurs adhérents propriétaires. En effet, les coopératives sont statutairement à leur service. La pression concurrentielle et réglementaire les conduit de plus en plus à penser ce service à partir d'une réponse adaptée aux besoins des consommateurs et des clients. Dès lors, leur position comme première entreprise à l'amont des filières les met en tension et leur octroie un rôle majeur dans les répercussions des contraintes de l'aval sur l'amont et dans l'adaptation des exploitations qui en découle. Cependant, l'insertion dans un groupe d'entreprises peut entraîner une gestion des opérations d'innovation et de démarches qualité à des niveaux d'organisation différenciés (tête de groupe, filiale, filiale commune,...). Ceci oriente alors le questionnement vers la forme organisationnelle des entreprises coopératives et les réseaux d'entreprises qu'elles investissent pour mener à bien leur activité.

2. L'influence du design organisationnel sur les comportements à innover

L'analyse de la typologie montre qu'au-delà de la forte hétérogénéité de la population, la distinction entre peu actives et hyperactives souligne l'influence des modes d'organisation interentreprises. La taille n'est pas le seul facteur explicatif ou non de l'hyperactivité des coopératives agricoles. Un autre facteur déterminant peut être l'appartenance à un groupe ou à l'insertion dans un réseau d'entreprises. Cela exige de résoudre deux difficultés. Premièrement, se pose la question de qui détient le signe et

donc où s'opèrent les changements. Deuxièmement, l'appréhension des réseaux d'entreprises constitue un élément important pour saisir les dynamiques d'innovation. D'une part, l'étude du niveau où s'opère l'innovation s'avère être un complément indispensable à l'analyse des stratégies. Pour la *classe 4*, caractérisée par l'importance des opérations de certification et la faiblesse des signes produit, certaines coopératives, organisées sous forme de groupe, laissent la propriété et le bénéfice des signes, label, etc. à leurs filiales situées plus en aval. Le cas des céréaliers (*classe 4*) montre que leur organisation interne est cohérente et que la différenciation des positionnements stratégiques s'opère entre celles qui sont intégrées dans des groupes polyvalents développant dans d'autres filiales du groupe, les signes de différenciation et celles ayant opté pour un recentrage métier. Par ailleurs, l'analyse de la *classe 2* des entreprises peu innovantes met en évidence deux sous-populations, l'une composée d'entreprises de petite taille, l'autre d'entreprises intégrées dans des groupes de sociétés. Pour ces dernières, certaines peuvent bénéficier d'innovations du groupe sans en détenir les droits. Il est donc nécessaire de réfléchir aux indicateurs de mesure de l'innovation dans les groupes d'entreprises et à la définition des périmètres d'entreprises. Ce résultat est confirmé par l'analyse des modes de développement des groupes coopératifs (Filippi et al, 2006).

D'autre part, la mise en réseau des acteurs, sous forme de partenariat entre entreprises coopératives, apparaît comme une spécificité du secteur coopératif pour mutualiser ses compétences (Filippi, 2004). L'analyse de l'enquête sur les relations entre entreprises dans les IAA montre que l'appartenance à un groupe et la présence d'organismes coopératifs renforcent les interdépendances entre entreprises et jouent un rôle clé dans les processus d'intégration des filières (Agreste, 2004). De plus, la densité des interrelations, au sein de groupes coopératifs clairement

délimités comme au sein de réseaux plus informels autour de projets, confirme l'organisation de tissus économiques ayant une base territoriale (régionale et liée au périmètre d'action des coopératives et de leurs filiales). Cette spécificité du comportement des coopératives influence la configuration du secteur agricole et agroalimentaire. Comprendre comment les coopératives agricoles s'organisent sous forme de groupes apparaît nécessaire pour mieux apprécier leurs comportements à innover. Nos travaux montrent une spécificité coopérative liée au développement de partenariats entre acteurs coopératifs accompagnée d'une volonté de contrôle des filiales visant à atteindre une taille critique (Filippi *et al.*, 2006). Les entreprises sous contrôle coopératif (partagées ou contrôlées par une ou plusieurs coopératives) apparaissent alors comme le lieu stratégique d'une mutualisation des compétences. Il faut alors signaler que ces entreprises communes, historiquement de droit coopératif, tendent de plus en plus à être de droit commercial, entraînant une hybridation des statuts d'entreprise au cœur même de l'architecture des groupes coopératifs et complexifiant de fait l'analyse de l'innovation au sein du secteur coopératif.

Dès lors, il est intéressant de prolonger le raisonnement sur l'influence de l'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises sur les comportements à innover. On peut ainsi proposer une distinction entre les coopératives selon leur position au sein des réseaux d'entreprises. Pour certaines, s'affirmer comme un groupe leader peut s'appuyer sur l'ouverture d'une filiale à d'autres coopératives ou groupes de taille plus réduite qui bénéficient alors de la synergie des moyens mis en œuvre dans le cadre de projets collectifs. La position de chaque acteur coopératif au sein du réseau révèle les marges de manœuvre dont il dispose pour garder une capacité d'adaptation pour guider les processus de changement tant au niveau des exploitations qu'à celui de la transformation. Mieux apprécier ces marges

de manœuvre nécessite d'apprécier l'effet du design organisationnel sur les comportements à innover des entreprises positionnées aux différents stades de la filière.

Cependant, certaines coopératives sont isolées, *i.e.* n'ont pas de liens financiers avec d'autres entreprises. Pour certaines, cet isolement constitue un handicap supplémentaire pour innover, associé à la petite taille de la structure, comme tend à le montrer les 51 % de coopératives isolées présentes dans la *classe 2*. Pour d'autres, comme dans les *classes 1* et *3*, conserver tous les outils nécessaires à leur développement en leur sein et asseoir leur compétitivité sur un positionnement produit performant est une stratégie choisie. Cependant, il serait intéressant de mieux apprécier en quoi l'absence de relations financières avec d'autres entreprises est un indicateur ou non de leur capacité à nouer des partenariats pour innover.

L'analyse présentée précise la spécificité des comportements à innover dans les coopératives agricoles. Elle présente deux caractéristiques importantes :

- l'influence de l'appartenance à un groupe ou un réseau d'entreprises,
- l'existence d'une mutualisation des connaissances entre entreprises de droit coopératif.

Ainsi, les réorganisations à l'amont des filières suivent une logique dessinée par les réglementations en matière de traçabilité et de sécurité alimentaire et le poids de la distribution. Les formes organisationnelles des coopératives révèlent des maturités différentes des structures en termes de concentration, d'investissement dans les signes officiels de qualité et autres outils stratégiques de différenciation des productions, compte tenu de la concentration des centrales d'achat et autres opérateurs de l'aval (Agreste, 2002, 2005, 2007). Pour maintenir leur part de marché, les coopératives recourent à des opérations de croissance externe afin de dégager des moyens financiers comme toutes les autres entreprises

industrielles appartenant ou non au secteur de l'agroalimentaire. Cela leur permet d'atteindre une taille critique, de jouer des économies d'échelle ou de se positionner sur de nouveaux créneaux ou produits en diversifiant leur offre.

Conclusion

La typologie des comportements à innover exprime les changements organisationnels en cours dans les coopératives agricoles. Acteurs majeurs de l'amont des filières, les coopératives agricoles sont soumises à de fortes pressions pour valoriser leurs produits et leurs activités. De plus en plus elles investissent les activités de transformation et donc l'aval des filières. En s'interrogeant sur la spécificité des coopératives en matière de comportement à innover, des éléments de réponse sur les comportements adoptés pour desserrer les contraintes économiques et réglementaires ont été apportés. La typologie des comportements à innover éclaire leurs choix, le plus souvent orientés à partir des démarches qualité, de produits et d'entreprise. L'étude conduit à nuancer le propos qui réduirait les facteurs explicatifs des démarches d'innovation aux seuls critères de taille d'entreprise et de secteur. Ainsi on peut s'interroger sur la mesure de l'innovation au sein des réseaux d'entreprises. En effet, d'une part les innovations de produits ou la mise en œuvre de nouveaux procédés ne s'opèrent pas nécessairement au niveau de la coopérative. Dans le cas de groupes coopératifs, les opérations peuvent être réalisées dans les filiales de droit commercial, situées dans des lieux géographiques plus étendus. D'autre part, la densité des liens entre les coopératives agricoles révèle une mutualisation des compétences rendue nécessaire pour s'affirmer comme des actrices incontournables sur leur périmètre géographique de référence. Cela a pour conséquence de masquer la capacité réelle d'innovation des coopératives qui cherchent à maintenir une capacité suffi-

sante pour accompagner les innovations au niveau des exploitations. Ainsi la prise en compte des liens financiers minoritaires tout comme la réintégration des signes officiels de qualité, label ou marque dans le périmètre de groupes d'entreprises autoriserait-il une meilleure compréhension du lieu où s'opèrent l'innovation et des compétences mobilisées pour la mener à bien. Si la typologie démontre leur dynamisme en matière d'innovation et de changements organisationnels, elle interroge aussi sur les mutations qui s'opèrent dans les filières et les territoires (Torre et Filippi, 2005). La position d'intermédiaire qu'occupent les coopératives entre les producteurs et le reste des filières les place comme des acteurs incontournables dans la répercussion des contraintes de l'aval et l'organisation de la réponse à l'amont. ■

• *Maryline Filippi est professeur en économie à l'ENITA de Bordeaux et chercheur associé à l'UMR Gretha de Bordeaux IV. Membre du groupe « proximité », elle développe des travaux de recherche sur la formation des réseaux interentreprises et l'influence de l'espace sur la coordination des acteurs.*

• *Pierre Triboulet est ingénieur en Systèmes d'informations à l'INRA-SAD de Toulouse. Spécialisé dans les Systèmes d'information géographique et les Systèmes d'informations de données de relations, son principal domaine d'application est l'analyse des réseaux localisés d'acteurs dans l'agriculture et l'agroalimentaire.*

Les auteurs remercient les relecteurs anonymes de la revue ainsi qu'Alain Rallet et Pascale Roux pour leurs commentaires qui ont permis d'améliorer cet article.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agreste Primeur (2002). *Leur importance décroît au fil des ans un tiers des petites coopératives dans la vinification*. Numéro 118, novembre.
- Agreste Primeur (2003a). *Innover pour le marché*. Numéro 122, avril.
- Agreste Primeur (2003b). *AOC, labels et CCP se différencient par leurs prix et leurs actions de promotion, à chaque produit son signe de qualité*. Numéro 128, mai.
- Agreste Primeur (2004). *De l'approvisionnement à la commercialisation*. Numéro 155, décembre.
- Agreste Primeur (2005). *En matière de qualité, l'AOC persiste et signe*. Numéro 169, septembre.
- Agreste Primeur (2007). *Le marché comme ressort de l'innovation agroalimentaire*. Numéro 192, mars.
- Anvar (2004). *Agroalimentaire Bilan sectoriel 2003*. Christine Ton Hu, juin, 50 p.
- Bellon B. (2002). *L'innovation créatrice*. Paris, Economica, n° 232.
- Bergouignan M.-C., Carrincazeaux C., Grossetti M. (2004). Recherche et territoire. In Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (Eds), « *Economie de proximités* », Lavoisier, p. 133-153.
- Cohen W.-N., Levinthal D.-A. (1989). Innovation and Learning, the Two Face of R-D. *The Economic Journal*, 99, september, p. 565-596.
- Edquist C. (2004). Systems of Innovations, a Critical Review of the State of Art. In Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (Eds), « *Handbook of innovation* », Oxford University Press.
- Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J. (2006). *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*. Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105 p.
- Filippi M. (2004). Réorganisations dans la coopération agricole, proximités et solidarité territoriale. *Économie Rurale*, 208, mars-avril, p. 42-58.
- Foray D., (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris, La découverte, 123 p.
- Forissier N. (2005). *Le partenariat national pour le développement de l'industrie agroalimentaire*. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 10 mai, 12 p.
- Greenan N. (1996). Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences : une étude empirique sur l'industrie manufacturière. *Economie et Statistique*, n° 298, 8, p. 15-33.
- Kline S.-J., Rosenberg N. (1986). An overview of innovation. In « *The Positive Sum Strategy* », Academy of Engineering Press, p. 275-305.
- Le Bas C. (1993). Le comportement d'investissement en ressources technologiques externes et l'absorption technologique dans les moyennes entreprises industrielles. *Revue Internationale PME*, 6, p. 35-64.
- Lundvall B.-A. (1992) (Dir.). *National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interacting learning*. London, Pinter, 1992.
- Lundvall B.-A., Johnson B., Sloth Andersen E., Dalum B. (2002). National Systems of Production, Innovation and Competence Building. *Research Policy*, volume 31, n° 2, p. 213-231.
- Mauget R. (2002). Typologie et valorisation des fusions, acquisitions et alliances dans l'agroalimentaire depuis 1996. In « *Panorama des restructurations des industries agroalimentaires 2001* », AGIA Alimentation, mars, p. 1-54.
- Mendras H., Forsé M. (1983). *Le changement social*. Paris, Armand Colin, 283 p.
- Pavitt K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: towards a taxonomy and theory. *Research Policy*, 13, p. 343-373.

- Porter M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, Economica, 426 p.
- Rondé P., Hussler C. (2005). Innovation in Regions, What Does Really Matter? *Research Policy*, 34, p. 1150-1172.
- Roux P. (1999). Nouveau management et technologies de l'information vont de pair dans les IAA. *Agreste Les Cahiers*, n° 37, mars, p. 29- 35.
- Roux P. (2003). *Design des organisations et dynamique de réseaux pour innover, explications théoriques et empiriques*. Thèse, Université de Toulouse 1.
- Stratégor (2000). *Politique générale de l'entreprise*. Dunod, 3^e édition, 551 p.
- Torre A., Filippi M. (Eds) (2005). *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*. Paris, Editions INRA, collection Un point sur..., 322 p.

ANNEXE

Tableau 3. Les classes face aux variables explicatives traditionnelles

	classe 1 (en % des entrepr.)	classe 2 (en % des entrepr.)	classe 3 (en % des entrepr.)	classe 4 (en % des entrepr.)	classe 5 (en % des entrepr.)	Total (en % des entrepr.)
Chiffre d'affaires (en M€)						
[0-2 [	44	74	27	4	19	38
[2-10 [	27	14	36	38	35	28
[10 et + [	29	11	36	58	45	34
Total	100	100	100	100	100	100
Effectif salarié						
[0-9 [	46	74	36	27	48	49
[10-19 [	32	23	0	19	23	23
[20 et + [	22	3	64	54	29	28
Total	100	100	100	100	100	100
Evolution effectifs permanents						
Négative	7	6	18	8	3	7
Pas d'évolution	39	71	18	27	42	44
Evolution positive] 0-20% [	22	6	18	35	26	21
Evolution positive (> à 20%)	32	17	45	31	29	28
Total	100	100	100	100	100	100
Secteur d'activités						
IAA	37	9	55	4	13	20
Commerce	49	49	45	81	68	58
Autre	15	43	0	15	19	22
Total	100	100	100	100	100	100
Filière de production						
Vin	24	14	36	4	3	15
Viande	22	17	9	0	61	24
Divers	2	14	0	12	0	6
Insémination artificielle	2	17	0	4	0	6
Lait	5	0	27	4	0	4
Fruits et légumes	20	14	9	19	16	17
Polyvalente	24	23	18	58	19	28
Total	100	100	100	100	100	100
Forme organisationnelle						
Groupe	48	31	55	54	39	44
Coop. indépdt avec liens financiers	15	17	9	38	39	24
Coop. indépdt sans liens financiers	37	51	36	8	23	32
Total	100	100	100	100	100	100
Marque						
Oui	29	6	91	27	42	31
Non	71	94	9	73	58	69
Total	100	100	100	100	100	100

Un test du chi2 montre que toutes les variables explicatives ne sont pas indépendantes au seuil de 1 % avec la typologie des comportements à innover.

Source : Enquête INRA-FRC2A 2000