

Les Systèmes Agro-alimentaires Localisés : des stratégies de développement local originales ?

Colette FOURCADE
Maître de Conférences
Sciences Economiques HDR
E.R.F.I., Gis SYAL
Université Montpellier I, France

Des coopérations entre PME agro-alimentaires peuvent-elles être à l'origine de stratégies de développement local novatrices ? L'approche par les SYAL, Systèmes Agro-alimentaires Localisés, propose d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation.

Les premiers acquis de la démarche SYAL ont été fournis par des chercheurs du CIRAD¹ travaillant dans les pays dits « du Sud ». Les SYAL apparaissent comme : « *des organisations de production et services (unités de production agricole, entreprises agro-alimentaires, commerciales, de service, restauration) associées de par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les hommes, leurs institutions, leur savoir-faire, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agro-alimentaire à une échelle spatiale donnée* » (Cirad-Sar, 1996).

Un élargissement du champ d'étude a été nourri par une recherche menée en France². On constate en effet que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire s'expriment au travers de formes variées – et bien connues – de coopération, expression de l'interaction entre entreprises (tels des groupements de producteurs). D'autre part, l'accès aux ressources agricoles impose souvent un ancrage territorial obligé, impliquant la mise en œuvre d'institutions dédiées (AOC, IGP³...). On est alors conduit à s'interroger sur l'émergence de nouvelles configurations de PME localisées, oeuvrant dans les activités agricoles et agro-alimentaires : sont-elles capables de porter le développement du territoire dans lequel elles sont ancrées ?

Notre propos vise à repérer et analyser ces formes nouvelles de coopération entre PME ; elles permettraient leur insertion dans un environnement concurrentiel mondialisé tout en étant porteuses de dynamiques originales de développement local.

Notre contribution s'ordonne en deux temps : en premier lieu, nous précisons l'apport de la démarche SYAL, en la situant au croisement opéré entre deux domaines référentiels : celui des systèmes productifs localisés d'une part, celui des stratégies collectives d'autre part. Les SYAL apparaîtraient comme des organisations collectives innovantes regroupant des PME agro-alimentaires.

Dans un second temps, nous présentons les apports d'une recherche menée en France sur des expériences SYAL. Nous tracerons alors des scénarios SYAL, comme formes originales d'entrepreneuriat collectif

¹ CIRAD : Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement.

² Soutenue par le Ministère de l'Agriculture et la DATAR (actuellement DIACT, Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires), la recherche a été menée à l'intérieur du Gis SYAL, Montpellier, France

³ AOC : Appellation d'origine Contrôlée ; IGP : Indication Géographique Protégée. Signes d'origine et de qualité accordés et contrôlés par l'INAO, Institut National des Appellations d'Origine.

localisé de PME, dans un contexte de globalisation. A la suite, nous proposerons quelques directions de préconisations, en tant qu'éléments de réflexion pour des stratégies de développement local.

1. LES SYAL : DES COOPERATIONS DE PME LOCALISEES PARTICULIERES ?

La démarche SYAL s'inscrit dans le cadre plus général de l'approche par les systèmes productifs localisés, SPL. La densité de la littérature autour de la notion de proximité a entraîné ce que B. Lecoq nomme une « atomisation du débat » (1995) ; à la suite, nombre d'outils conceptuels ont été élaborés, traduisant une certaine « plasticité théorique » (Courlet, 2000) : district industriel ou technologique, technopole, milieu innovateur, plus récemment cluster ou grappes industrielles (Porter, 1998 ; Zimmermann, 2002). Pour dépasser ce débat, on peut souligner deux caractéristiques transversales à l'ensemble de ces approches (Fourcade, Muchnik et Treillon, 2005 ; Fourcade, 2006) :

- une organisation et une dynamique industrielle : on parle de SPL lorsque des acteurs s'entendent pour mettre en œuvre un mécanisme de coordination commun dans le but de réaliser certains objectifs et/ou d'exploiter certaines possibilités. La référence au concept de SPL sert ici à évoquer la communauté d'intérêts et de propriété issue d'une proximité fonctionnelle, tout particulièrement entre PME,
- une organisation et une dynamique locale : on parle de SPL pour désigner une organisation multi-site fondée sur une logique de proximité spatiale. Les SPL sont supposés entretenir un rapport particulier au territoire faisant de celui-ci une source globale de valeur ajoutée.

On comprend que nombre d'initiatives du monde agricole et alimentaire apparaissent s'inscrire au croisement de ces deux logiques de proximité, ne serait-ce, par exemple, que sous la forme d'un ancrage territorial contraint par l'accès à certaines ressources agricoles, mais en même temps valorisé à travers la promotion de signes d'origine.

Nous nous poserons donc la question de la particularité des SYAL, relativement au domaine plus large des Systèmes Productifs Localisés. Ce sera l'objet d'un premier point. A la suite, nous présenterons la démarche de recherche visant à l'analyse des expériences SYAL.

1.1. Des organisations novatrices face à de nouveaux enjeux.

La démarche SYAL repose sur une hypothèse forte selon laquelle les systèmes productifs localisés oeuvrant dans les activités agro-alimentaires présentent une particularité, issue d'un positionnement établi face à un double enjeu.

Le premier est celui d'un environnement spécifique : les SYAL sont confrontés, d'une part, à des contraintes organisationnelles émanant en amont des nouvelles exigences issues du développement durable et en aval des contraintes imposées par la grande distribution ; d'autre part, à des contraintes structurelles, ne serait-ce que celles des orientations tracées par la Politique Agricole Commune en Europe, ou dans le cadre des négociations menées à l'OMC.

Le second enjeu réside dans la construction de systèmes spécifiés. Face aux évolutions de l'environnement, les SYAL apparaissent comme des « laboratoires » dans lesquels se développeraient de nouvelles formes de solidarité entre acteurs, et où s'élaboreraient de nouveaux comportements collectifs. Il apparaît en effet que les modes de coopération « classiques », ainsi que la promotion en termes de production des signes d'origine et de qualité (AOC, IGP) s'essouffent quelque peu face à un environnement turbulent. En particulier, la considération des AOC comme des clubs est fondée sur une réputation, qui constitue un bien commun à l'ensemble des producteurs, et sur son maintien. Mais les limites de cette approche résident dans les modalités de coordination et de gouvernance (Torre, 2002). Il

conviendrait alors de dépasser le strict modèle AOC pour reconstruire un nouveau bien commun, plus complexe (Calvet, 2005), fondé par exemple sur un « *modèle mixte marque/AOC* » (Giraud-Héraud et alii, 2002).

Ces nouvelles conditions exigent donc de la sphère agro-alimentaire des comportements innovants: il s'agit de rechercher des configurations adaptées, mettant en œuvre des formes originales de collaboration, et développant de nouvelles dynamiques de coopération.

D'où la recherche SYAL initiée en France qui vise à répondre à la question de recherche ainsi formulée : « *Quelles sont les nouvelles formes de coopération qui peuvent aider les PME des activités agro-alimentaires à s'adapter à un environnement en mutation, et en quoi le territoire peut-il intervenir comme variable significative ?* ».

Le socle de cette recherche repose sur deux objectifs : il vise d'une part à identifier les formes modernes de coopération territoriale développées par les PME des filières agro-alimentaires, et d'autre part, à étudier l'intérêt de ces initiatives, et les conditions à remplir afin qu'elles deviennent profitables et pérennes.

La démarche de recherche comporte un double volet : pragmatique, car il s'agit d'analyser en profondeur un certain nombre d'expériences de terrain, afin de faire émerger des configurations de coopération territorialisées originales, innovantes pour la sphère agro-alimentaire. Le second volet est d'essence théorique. Au-delà de la référence au contexte conceptuel des systèmes productifs localisés, nous mobilisons l'approche par les stratégies collectives. Ce champ de recherche vise à fournir un cadre d'analyse des stratégies de collaboration qu'une entreprise peut mettre en œuvre avec d'autres partenaires, y compris des concurrents.

Selon Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective correspond, à « *la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectivités d'organisations* ». A la suite, ces auteurs développent quatre formes de stratégies collectives : *agglomérée*, *confédérée*, *conjuguée*, *organique* ; nous ne reprendrons pas ici leur démonstration.

On retrouve dans les stratégies collectives *confédérée* et *agglomérée* la notion de relations horizontales, qui renvoient à la concurrence entre entreprises en situation de substituabilité en termes d'offre (Gueguen, Pellegrin-Boucher et Torrès, 2004). En revanche, les stratégies collectives en situation de non concurrence se fondent sur des relations verticales, traduisant une complémentarité entre entreprises au sein d'une filière : c'est le cas des stratégies *conjuguées*. Un autre cas est celui de la forme *organique*, qui donne lieu à des relations transversales entre firmes en situation « *d'additivité annexe* » (Gueguen et alii, 2004). Un nouveau modèle de coopération est à mentionner, la *co-opétition*, caractérisé par la présence d'un réseau d'acteurs qui coopèrent et se concurrencent à la fois (Nalebuff et Brandenburger, 1997).

Même si les auteurs fondateurs ne retiennent pas dans leur démonstration la dimension territoriale, cette approche est particulièrement intéressante, car elle fournit un cadre d'analyse et de réflexion sur les modalités de coordination entre les acteurs d'un territoire, qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités territoriales, d'organismes de recherche, etc..., et sur les orientations stratégiques choisies par eux, et pour le système qu'ils auront ainsi formé. Les modalités d'articulation entre la stratégie collective du SYAL et les stratégies individuelles des divers acteurs traduisent de nouvelles formes organisationnelles fondées sur des logiques de proximité.

1.2. Une démarche de recherche émergente pour des formes organisationnelles innovantes.

La méthodologie adoptée dans la recherche SYAL en France s'inscrit dans une démarche émergente que nous allons brièvement évoquer, avant de mettre l'accent sur la présentation des grilles d'analyse.

1.2.1. Une méthodologie incrémentale.

A la poursuite d'une recherche de formes originales et nouvelles d'expériences de coopérations ancrées territorialement, le problème majeur a résidé dans le repérage de telles formes.

La recherche de terrain a été menée selon trois étapes :

Un *inventaire de l'existant*, selon trois périodes de temps, et deux niveaux d'espaces. Dans un premier temps, des contacts institutionnels ont été opérés sous forme d'un « ratissage large », avec l'appui des structures partenaires⁴.

Dans un deuxième temps, une enquête contact, ciblée sur deux régions, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Poitou-Charentes, a été réalisée sous forme d'envoi d'un questionnaire succinct à des structures et personnes ressources, à partir d'une liste établie par les chargés de mission agroalimentaire régionaux. Ce questionnaire comportait cinq questions ouvertes et était accompagné d'un bref résumé des objectifs et modes opératoires de l'étude.

Enfin, deux réunions de synthèse, ont été organisées par les Directions Régionales de l'Agriculture des deux régions cibles, à Marseille et Poitiers. A l'issue de ces réunions, un certain nombre d'expériences de coopérations territorialisées ont été retenues pour investigation dans la seconde phase de l'étude.

Des *enquêtes de terrain* ciblées, réalisées à partir de l'administration en « face à face » d'un questionnaire « lourd », structuré autour de trois axes : les modalités de construction de la coopération, les formes organisationnelles, les comportements partenariaux. Ce questionnaire a fait l'objet d'enquêtes auprès de trois groupes d'expériences, dont les deux régions cibles (cf. tableau : Les expériences SYAL enquêtées) :

en région PACA : Cerise Confite d'APT, Club des Entrepreneurs de Grasse, Pôle Horticole d'Hyères, Pôle Senteurs et Saveurs de Forcalquier, Projet ORIUS Provence, PRIAM.

en région Poitou Charentes : Atlanpack, Coopérative des Eleveurs d'Orylag, Groupement Mode d'Emplois Nord Vienne, Valagro.

autres régions : Alliance Loire, Bleu-Blanc-Cœur, Filière Sel de Guérande, Maîtres Salaisonniers Bretons, Pôle Halieutique de Boulogne.

L'élaboration de *grilles de lecture* : nous développons à la suite la structuration de ces grilles.

SYAL	Nombre Entreprises	Localisation	Nature de la coopération
Alliance Loire	7 caves coop 700 product.	Loire <i>de Nantes à Tours</i>	Vins de Loire : Muscadet + Anjou et Saumur + Vins de Touraine
ATLANPACK	80	Charente + Loire Atlantique	Activités d'emballage pour l'agro-alimentaire
Bleu-Blanc-Cœur	135 adhérents (ent.+ organis.)	Pas de localisation Extension nationale	Produits alimentaires incluant des oméga 3 tirés des graines de lin

⁴ En particulier : les Fédérations régionales de coopératives, les Fédérations de branches agroalimentaires, les Chargés de mission agroalimentaire en DRAF (Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt) qui ont opéré le relais auprès des DDAF (Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt) et des lycées agricoles, les Commissariats de la DATAR, l'ANVAR (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche).

Cerise Confite d'APT	Groupement prod. + transformation	Apt	Production de cerises confites d'industrie
Club des Entrepreneurs de Grasse	70	Bassin Grassois	Entreprises de parfums, senteurs, saveurs + entreprises diverses
Filière Sel de Guérande	≈ 270 entreprises concernées	Guérande	Production et conditionnement du sel
Maîtres Salaisoniers Bretons	11 adhérentes + 2 associées	Bretagne	Producteurs de charcuteries
Mode d'Emploi Nord Vienne	44	Nord Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Groupement d'employeurs en agro-alimentaire
ORIOUS	-	Avignonnais	Plateforme pour agro-alimentaire
ORYLAG	1 coop. 23 élevages	Charente Maritime <i>Poitou-Charentes</i>	Elevage lapins Rex du Poitou pour fourrure Orylag
Pôle Filière Halieutique	93	Boulogne <i>Nord-Pas de Calais</i>	Filière halieutique : de la pêche à la vente au détail du poisson frais
Pôle Horticole Hyères	559 entreprises concernées	Hyères	Filière fleurs : production, mise en marché, technologies, formation...
Pôle Senteurs et Saveurs	70	Pays Haute Provence	Entreprises des filières agro-alimentaires, cosmétiques...
PRIAM	30 entreprises 6 labos recherche	PACA+Languedoc-Roussillon	Nutrition méditerranéenne
VALAGRO	3 projets	Vienne <i>Poitou-Charentes</i>	Plateforme transfert recherche sur produits agricoles pour production non alimentaire

Tableau : Les expériences SYAL enquêtées

1.2.2. Des grilles de lecture synthétiques.

Ces grilles sont présentées dans une optique générale : nous n'intégrons pas dans ce premier temps les résultats tirés des enquêtes. Ces deux grilles sont tracées respectivement pour deux objets d'analyse : la grille organisation réfère aux origines de l'expérience enquêtée, tandis que la grille stratégie vise à estimer la dynamique actuelle et future de la coopération.

LA GRILLE ORGANISATION

Elle est structurée autour du croisement de deux espaces : l'espace des rapports⁵ et l'espace de référence. L'espace de référence articule l'objectif qui a présidé à la mise en place de l'expérience SYAL, qui dépend évidemment des choix du « mentor », en relation avec les environnements. L'exploitation des enquêtes de terrain conduit à distinguer à l'intérieur du « mentor », le « catalyseur », c'est-à-dire l'entité qui a été à l'origine du projet : celui-ci est rattaché à l'espace de référence.

Le second espace, l'espace des rapports traduit les liens entre organisation territoriale, et organisation industrielle, liens tissés, construits par le « noyau dur » : cette expression recouvre le groupe d'acteurs, dans la plupart des cas un très petit nombre d'entreprises, qui a construit le projet au départ ; le noyau dur relève plutôt de l'espace des rapports.

⁵ Ces termes sont adaptés de A. Torre (2000), lequel les comprend dans une perspective différente de l'application ici mobilisée.

La grille organisation met en interrelations quatre pôles :

① Les **objectifs** : il s'agit des objectifs selon lesquels la coopération s'est construite, au démarrage du SYAL.

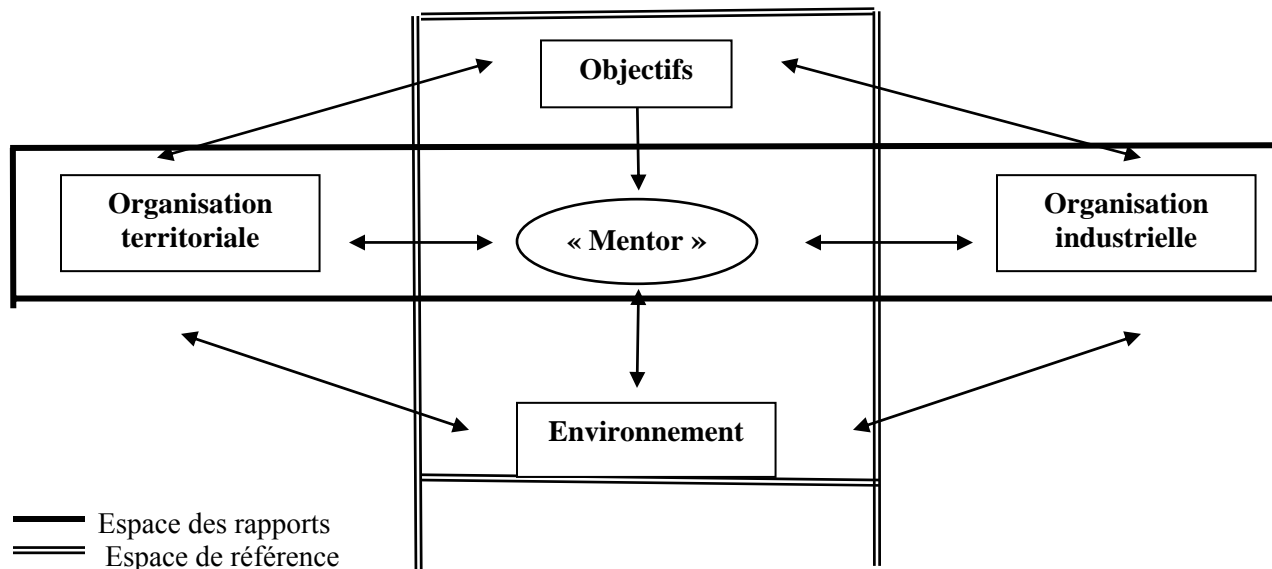


Schéma 1 : La grille organisation

Selon les cas enquêtés, deux situations apparaissent : une première configuration voit les instigateurs du projet se rassembler autour d'un objectif unique, que l'on pourrait qualifier « *d'objectif industriel* »⁶, visant soit le développement des entreprises installées sur le territoire, qui offrent des productions agro-alimentaires diversifiées, et/ou à différents stades des filières de production, soit le renforcement d'une activité spécifique, voire le désir de valoriser une compétence distinctive.

Mais d'un autre côté, la coopération peut se structurer autour d'un ensemble d'objectifs particuliers, ce que nous nommons alors « *objectif territoire* » : le but vise ici à valoriser un patrimoine local.

② **L'organisation industrielle** : le terme « industriel » est entendu au sens large, incluant entreprises de production (y compris agricole), de transformation, de services, commerce, logistique. Il convient de souligner que les entreprises acteurs de ces coopérations sont dans la majorité des cas des PME, voire des TPE, très petites entreprises. Mais les entreprises et les organisations sont très diverses.

Les formes organisationnelles prises par les SYAL apparaissent multiples. Elles peuvent concerner un seul secteur de production, avec des activités diversifiées (cas des *Maîtres Salaisonniers Bretons*), ou encore l'ensemble d'une filière (*Atlanpack*, *Bleu-Blanc-Cœur*). Dans d'autres situations, l'organisation industrielle fait apparaître la transversalité de filières, ou encore se fonde sur un « nœud » de filière (sur la nutrition, dans le cas *PRIAM*). Les modalités organisationnelles s'expriment par la mise en commun de ressources, de compétences, voire d'une expertise spécifique, beaucoup plus que par une mutualisation.

③ **L'organisation territoriale** : il s'agit ici d'estimer la perception du territoire par les acteurs de la coopération. La première forme conçoit un territoire « réel », voire structurant pour le SYAL ; dans

⁶ Voir ci-après la définition élargie que nous retenons pour le terme « industriel ».

d'autres cas, le territoire apparaît « virtuel », comme variable à explorer pour porter le développement : seul joue alors l'avantage de proximité.

④ Le quatrième pôle, l'**environnement**, permet de situer le positionnement des SYAL : dans cette première grille, l'environnement renvoie à « l'histoire » de la construction de l'expérience de coopération territorialisée.

L'interaction entre ces quatre pôles détermine un croisement entre l'espace des rapports, vu en horizontal, et l'espace de référence (en vertical). A l'intersection est situé ce que nous nommons le « mentor » : comme nous l'avons mentionné plus haut, le « mentor » réunit à la fois le « catalyseur » du projet, personnalité, collectivité territoriale, institution d'intermédiation (par exemple un CRITT, centre favorisant le transfert de technologie), un élément de l'espace de référence. Le catalyseur s'appuie sur un « noyau dur », défini comme le groupe d'acteurs qui a construit au départ un projet visant à développer une coopération fondée sur la proximité territoriale. Le plus souvent, le noyau dur est composé d'un très petit nombre d'acteurs qui s'engagent initialement dans le projet : ce noyau dur fait partie de l'espace des rapports. Le mentor, qui rassemble ces deux ensembles d'acteurs, catalyseur et noyau dur, apparaît donc bien comme élément central de l'émergence du SYAL.

LA GRILLE STRATÉGIE Elle est fondée sur le croisement entre deux logiques : d'une part une logique d'appartenance, articulant dynamique industrielle et dynamique territoriale, d'autre part, une logique de similitude mettant en relation avec l'environnement les actions considérées par les acteurs de la coopération comme structurantes du SYAL. Dans cette seconde grille, l'environnement renvoie aux éléments du contexte, tels qu'abordés dans l'enquête de terrain. Il s'agit en fait de la perception qu'ont les parties prenantes du SYAL de leurs environnements.

A l'intersection de ces deux axes se positionne le (ou les) détenteur(s) de la gouvernance du système.

① La **dynamique industrielle** vise à expliciter les modes et modalités de structuration des relations s'établissant entre les entreprises et les organisations parties prenantes de l'expérience, ainsi que leur évolution. En fait, on vise à apprécier ici le fonctionnement de la coopération.

La mise en réseau permet une complémentarité entre les firmes. Dans nombre de situations, l'objectif est de « tenir bon » face aux grandes entreprises, aux exigences de la grande distribution, ou à l'évolution de la concurrence qui se situe à un niveau international. La dynamique peut traduire le passage d'une mise en commun, de moyens, de compétences, vers une mutualisation.

② La **dynamique territoriale** apparaît quelque peu en retrait, dans la majorité des expériences, par rapport à la dynamique industrielle, même si les acteurs prennent conscience du gisement d'externalités à exploiter à travers, par exemple, la promotion d'une image commune du territoire (cas de l'image Haute Provence à Forcalquier), ou d'une identité commune (*Alliance Loire*). Les axes de développement ou de renforcement de la variable territoriale dans le fonctionnement de la coopération peuvent être appréciés à partir de ce pôle dans la grille.

③ Les **actions structurantes** recensent les activités réalisées, ou en cours de réalisation, opérées dans le système analysé. Ces actions peuvent être de type industriel, visant à améliorer la performance des entreprises, et/ou plus orientées sur le positionnement du territoire. Un point remarquable réside dans l'évolution de la nature des actions mises en œuvre : au départ, ces actions concernent des éléments matériels (groupement d'achats, actions de promotion, extension du marché) ; par la suite des dimensions immatérielles sont recherchés : formation, innovation, recherche/développement, design.

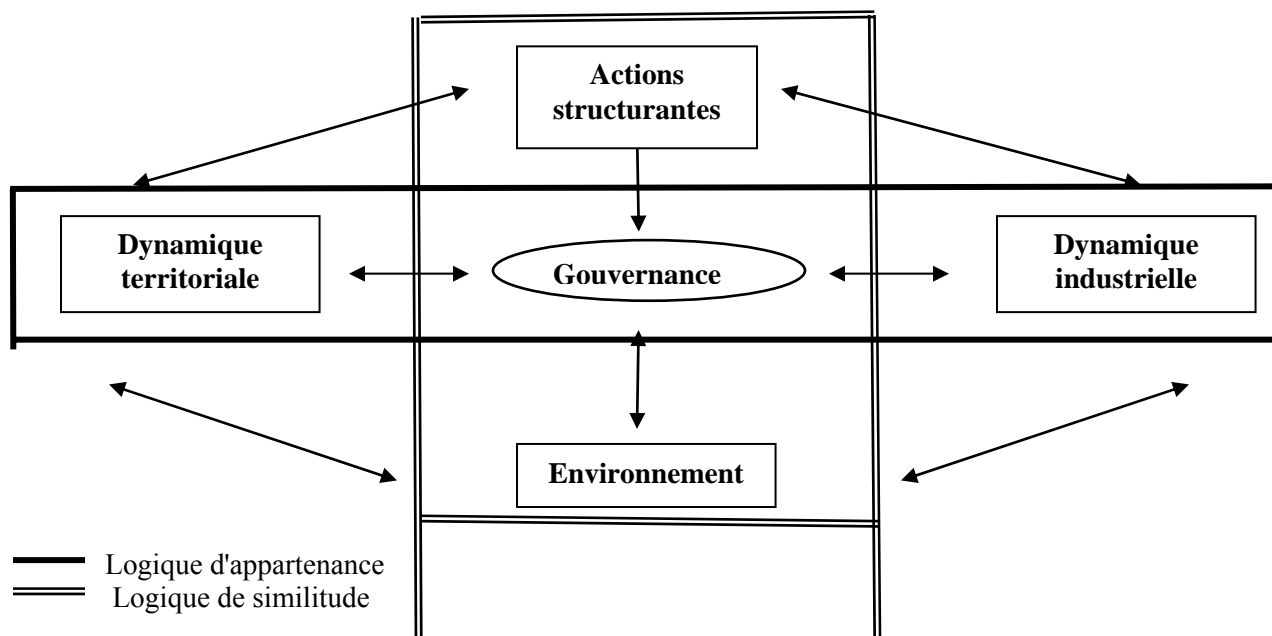


Schéma 2 : La grille stratégique

④ La relation avec l'*environnement* permet d'estimer le positionnement du territoire en termes de compétences agro-alimentaires, par rapport à la concurrence, nationale ou internationale (*Maîtres Salaisonniers Bretons*). On assiste en fait à une expression de la polarisation de territoire, par la création « d'espaces différenciés » (Morvan, 2004), représentés par les SYAL.

La *gouvernance* commande la convergence des deux axes : elle traduit les différents modes de conduite et de régulation des SYAL ; le responsable de la gouvernance apparaît ainsi commander le « nœud » de l'articulation des dynamiques, et garantit la cohérence du système, portée par la logique de similitude. C'est cette cohérence interne qui permettra un positionnement favorable et compétitif du SYAL par rapport à ses environnements.

Le cadre de la réflexion étant précisé, il convient maintenant d'estimer dans quelle mesure les SYAL sont susceptibles de porter le développement des territoires dans lesquels ils sont ancrés ; et symétriquement, comment une politique de développement local peut appuyer la dynamique SYAL.

2. LES SYAL : VERS DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT LOCAL INNOVANTES ?

Nous présentons ici trois scénarios SYAL, tracés à partir des convergences dégagées de l'analyse des quinze expériences de terrain. En premier lieu, nous soulignons les caractéristiques respectives de chaque scénario. Dans un second temps, nous verrons quelles préconisations peuvent être proposées dans la double perspective de renforcement des SYAL, et de portage des dynamiques de développement local.

2.1. Les scénarios SYAL : des dynamiques entrepreneuriales collectives de PME.

La dénomination et la définition de chacun des scénarios sont opérées par référence aux catégories de stratégies collectives proposées par Astley et Fombrun (1983) ; à la suite, les points remarquables sont soulignés.

Scénario 1 : Stratégie organique de territoire

La caractérisation renvoie à la « stratégie organique » issue de la typologie des stratégies collectives : des entreprises ou organisations différentes partagent une même ressource et trouvent intérêt à promouvoir cette ressource. La ressource est ici le territoire, et la coopération donne lieu à des relations transversales en situation « *d'additivité annexe* » (Gueguen et alii, 2005). Trois SYAL relèvent de ce scénario : *Pôle Senteurs et Saveurs*, *Club des Entrepreneurs de Grasse* et *Filière Sel de Guérande*.

On peut souligner trois points majeurs :

- L'image du territoire en tant que bien collectif représente un élément fondamental de ce scénario : tous les acteurs industriels (au sens large) tiennent à leur ancrage territorial, et s'approprient l'image du territoire,
- Le tissage et la structuration des relations s'opèrent par transversalité. Ces relations transversales déterminent des effets « *d'additivité annexe* » : elles existent entre les entreprises du *Club des Entrepreneurs de Grasse*, afin d'établir un socle commun producteur de services de recherche. La transversalité est caractéristique de la construction de relations entre les filières sur le territoire de Forcalquier, pour le *Pôle Senteurs et Saveurs*. Enfin, la transversalité s'exerce entre le cœur de la *Filière Sel de Guérande* et les organismes techniques, de formation, et communication, qui contribuent à construire et renforcer l'image du territoire.
- La conduite du scénario est détenue par les collectivités territoriales. Leur influence est déterminante pour le *Pôle Senteurs et Saveurs* et le *Club des Entrepreneurs de Grasse* : la gouvernance est détenue par le Pays Haute Provence pour le premier cas, et dans les autres, les collectivités locales ont joué un rôle essentiel en tant que « mentor ».

Scénario 2 : Stratégie conjuguée MAJ-MAJ : Industriel Majeur / Territoire Majeur

L'objectif de construction de la coopération est à l'origine industriel, mais la dimension territoriale se renforce au fur et à mesure du fonctionnement de la coopération.

La qualification de « conjuguée » renvoie au type de stratégie collective menée par des entreprises non directement concurrentes, concluant des partenariats, soit à l'intérieur d'une filière, soit par relations intersectorielles. Dans notre étude, les entreprises peuvent se trouver soit en situation de coopération, soit en position de co-opétition, alliant concurrence et coopération. Trois expériences étudiées se rangent sous ce scénario : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Alliance Loire* et *Pôle Filière Halieutique*. Il est à remarquer que ces SYAL relèvent totalement et exclusivement de l'agro-alimentaire : aucun aspect transfilrière n'apparaît.

Deux caractéristiques marquent ce scénario :

- La variable territoriale, si elle n'est pas fondatrice, comme dans le scénario 1, apparaît déterminante, et ceci dès la fondation de la coopération pour le *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*. Elle constitue une variable forte dans ces deux cas, car l'implication territoriale est stratégiquement nécessaire pour valoriser l'image de l'activité pêche à travers Boulogne⁷, pour *Pôle Filière Halieutique*, et visualiser une image commerciale qui permette la reconnaissance et la légitimation pour *Alliance Loire*.

La dimension territoriale apparaît naturelle au départ de la coopération des *Maîtres Salaisonniers Bretons* : les entreprises fondatrices du SYAL sont localisées en Bretagne. Mais la variable,

⁷ Boulogne est le premier port de pêche en France.

d'opérationnelle, devient stratégique au cours du déroulement de la trajectoire et fonde la vision stratégique du SYAL. La variable territoriale apparaît donc comme condition nécessaire de la cohérence stratégique du SYAL. Les trois cas sont donc similaires de ce point de vue : l'implication territoriale constitue une variable stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle.

- Dans le scénario précédent, l'objet visé par la coopération est le territoire. Ici, le fondement de la coopération est clairement industriel pour les trois exemples de référence. Il convient de souligner deux positionnements quant à l'objectif : soit l'objectif initial, celui qui a fondé la coopération reste le même, soit il apparaît évoluer dans la continuité de la collaboration. Nous distinguons ainsi l'objectif continu de l'objectif processuel. Remarquons toutefois que l'évolution n'est en rien radicale : d'où notre choix du qualificatif « processuel ». *Alliance Loire* témoigne de la continuité de l'objectif fondateur de la coopération. En revanche, les deux autres expériences ont connu une évolution des objectifs. Le *Pôle Filière Halieutique* a dû faire évoluer ses objectifs intermédiaires dans une optique de concrétisation des résultats à atteindre. Quant aux *Maîtres Salaisonniers Bretons*, l'objectif est processuel, se modifiant afin de satisfaire les buts économiques définis ou exigés par les acteurs de la coopération. L'objectif de départ, uniquement industriel, a évolué vers un objectif conjoint objet industriel renforcé par un objet territoire : le renforcement de la dimension territoriale est clair.

Scénario 3 : Stratégie confédérée MAJ-MIN : Industriel Majeur / Territoire Mineur

Les coopérations sont fondées sur un objectif industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire.

Nous proposons ce terme de « stratégie confédérée » dans un positionnement un peu différent de celui défini par Astley et Fombrun. Nous trouvons parmi les expériences regroupées dans ce scénario des situations d'entreprises concurrentes et non concurrentes, dans des relations de partenariat (*Orylag*, *Mode d'Emploi Nord Vienne*), mais parfois de simple proximité fonctionnelle (*Atlanpack*).

Cinq expériences de coopération relèvent de ce scénario : elles ont en commun de se fonder sur un objet industriel, avec une dimension mineure de la variable territoire. On peut parler de « territoire contraint » par rapport à la perception que les acteurs d'un SYAL ont de leur territoire de référence : ainsi, le territoire peut être perçu comme contraint du point de vue des activités agricoles, précis pour le *Pôle Horticole de Hyères*, délimité dans les cas *Valagro* et *Orylag* par la promotion des ressources végétales ou animales de proximité. Dans d'autres situations, la contrainte est de source institutionnelle : *Mode d'Emploi Nord Vienne* correspond au domaine initial d'exercice du groupement d'employeurs, tandis que le choix du lieu du siège de l'association *Atlanpack* a fait l'objet d'une concurrence entre collectivités territoriales.

Les caractéristiques fortes de ce scénario concernent, comme dans les scénarios précédents, les modes de structuration de la coopération d'une part, la place de la variable territoriale d'autre part. Une remarque préliminaire doit être émise : du point de vue de l'une et l'autre de ces caractéristiques, les cinq expériences de ce scénario se divisent en deux groupes.

- En ce qui concerne la logique de construction de la stratégie collective, *Mode d'Emploi Nord Vienne* et *Atlanpack* sont organisés selon une logique de fonction, emploi pour le premier, emballage pour le second, cette fonction s'exprimant à travers un ensemble de services rendus aux activités de l'agro-alimentaire. *Valagro*, *Orylag* et le *Pôle Horticole de Hyères* sont fondés quant à eux sur une logique filière, l'entrée par les activités étant nettement de type valorisation de ressources agricoles.
- Du point de vue de la dimension territoriale, la variable territoire est contrainte, comme définie ci-dessus. On retrouve également le clivage entre les deux groupes : en tant que contrainte institutionnelle pour le groupe « services », contrainte naturelle, matérielle, pour le groupe « agricole ». On pourrait s'interroger sur la pertinence de regrouper ces cinq expériences sous un seul scénario, dans la mesure où nous faisons apparaître deux formes d'organisations, et deux types de trajectoires. Nous

pensons qu'au regard de notre question de recherche, et du cadrage des autres scénarios, cette position apparaît défendable dans une optique de synthèse.

2.2. Pour une dynamique de développement local fondée sur les SYAL.

La capacité des PME agro-alimentaires à se mobiliser pour s'adapter à un environnement en mutation est à l'origine de dynamiques entrepreneuriales collectives efficaces, mais également de dynamiques de développement local efficaces. Toutefois, la diversité des formes de mise en réseaux conduit à s'interroger sur la pérennité des projets. Il semble donc nécessaire d'estimer dans quelle mesure et à quel niveau l'intervention des pouvoirs publics peut appuyer et renforcer la dynamique de développement local initiée par des expériences SYAL.

La pérennité des coopérations territorialisées passe par l'enclenchement d'une trajectoire appuyée sur un certain nombre d'étapes « standard », identifiées à partir des études de cas. Six niveaux apparaissent : réaction de regroupement face à une perturbation → construction d'une structure → autoproduction d'une culture commune → affirmation de compétences → dépassement du projet initial → politique d'innovation : on pourrait ainsi parler de « processus vertueux ».

Les préconisations pour l'intervention publique seront différentes selon les étapes du processus ; elles devront également être diversifiées eu égard au type de scénario SYAL considéré. C'est la raison pour laquelle nous présentons les directions d'action en les déclinant selon le scénario concerné.

La stratégie « organique »

Une préconisation générale pour ce scénario réside dans une implication plus forte des entreprises et des organisations pour renforcer et bénéficier de la ressource commune : le territoire.

Un *plan d'action* pourrait reposer sur deux *piliers*, mis en synergie par les collectivités territoriales.

■ Dans ce scénario, l'action des pouvoirs publics locaux, qu'il s'agisse de la région, du département, d'une communauté d'agglomération, de « Pays », est primordiale. Le **catalyseur** est constitué par une collectivité territoriale (ou un *mix* de collectivités : ce qui implique une volonté de coopération de la part de ces collectivités).

Le rôle des pouvoirs publics locaux s'exerce ainsi en amont et au début de l'expérience de coopération. Par référence à l'enchaînement des étapes du « processus vertueux » l'intervention publique devrait se positionner au niveau « Construction d'une structure ».

■ Les deux « piliers » sont constitués par l'appropriation de l'image du territoire, et par la structuration de relations transversales.

- En ce qui concerne le capital commun immatériel que représente l'image d'un territoire, il n'est pas question ici de la construction de l'image même : une telle démarche s'inscrit dans une perspective historique longue. En revanche, il s'agit de **l'appropriation de cette image par les acteurs** de l'organisation industrielle. L'origine de l'image peut être diverse : un savoir-faire –les parfums de Grasse–, un produit –le sel de Guérande–, un site géographique –la Haute Provence pour Forcalquier–.

Une action structurante réside dans la capacité de la collectivité territoriale à impliquer l'ensemble des acteurs du territoire dans l'utilisation de l'image. Le lancement et la promotion de manifestations – salons, foires, journées – dans lesquelles les entreprises des filières agro-alimentaires valorisent leurs produits respectifs à travers une image commune, constituent un exemple de cette stratégie. Ces actions

peuvent être opérées sur le territoire même, mais de manière beaucoup plus efficiente, en dehors du territoire, et à l'étranger.

- Le second pilier est représenté par la construction et le renforcement de **relations transversales** entre entreprises du territoire, entre filières et/ou activités agro-alimentaires. Ce second pilier n'est évidemment pas indépendant du premier. D'où la nécessaire synergie opérée par l'intervention des collectivités territoriales.

Dans cette perspective, quelle peut être l'action des pouvoirs publics ? En fait, la réponse est à rechercher à l'origine de la construction même du SYAL. L'objectif de la création du *Club des Entrepreneurs de Grasse* résidait dans la volonté du maire de la ville d'obtenir un ensemble structuré d'interlocuteurs. Le but de la création du *Pôle Senteurs et Saveurs* consistait à « créer du lien » entre entreprises des différentes filières.

Il s'agit donc bien d'un engagement fort des pouvoirs publics locaux dans une politique de structuration du SYAL appuyée sur un objet territoire : la variable territoriale est ici déterminante, valorisée par l'image du territoire.

Cette remarque pose la limite au caractère reproductible de cette politique de développement local SYAL : l'image porteuse d'un territoire ne se décrète pas. Elle peut être renforcée, valorisée, promue : mais elle doit être déjà connue pour constituer l'élément porteur d'un tel scénario. En revanche, on comprend l'importance d'une interaction entre les dynamiques entrepreneuriales collectives constituées par les SYAL, et la politique de développement local menée par les responsables des collectivités territoriales. Stratégie entrepreneuriale et stratégie de développement territorial convergent et se renforcent mutuellement autour du bien collectif représenté par l'image du territoire.

La stratégie « conjuguée »

Deux piliers apparaissent pour le soutien d'un plan d'action, mais leur mise en synergie relève ici des choix opérés par les acteurs de l'organisation industrielle. Dans le premier scénario, la démarche synergique était plutôt dévolue à l'action publique.

- L'action des pouvoirs publics s'inscrit dans une démarche d'appui, d'aide à la résolution ou au dépassement de problèmes organisationnels. En ce sens, et toujours en se référant au processus en étapes, l'intervention publique se conçoit en aval de la coopération, en termes d'appui à la politique d'**innovation organisationnelle**.

- Les deux piliers relèvent de l'action des entreprises ou organisations impliquées dans l'expérience de coopération.

- Le premier pilier ressort de la convergence, évoluant vers la **conjonction entre objet industriel et objet territoire**, qui fonde les trois expériences de coopération relevant de ce scénario. Nous avons dit plus haut que la variable territoriale représente dans ce cas une condition stratégiquement nécessaire à la coopération industrielle. En ce sens, on peut dire que l'on se trouve ici en présence d'un véritable SYAL, au sens de la définition initiale.

- La prise en compte du second pilier renforce cette assertion : *Maîtres Salaisonniers Bretons*, *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire* consistent en des systèmes fondés sur des activités agro-alimentaires au départ de la coopération, mais qui restent toujours centrés sur ces mêmes activités tout au long du développement et renforcement de l'expérience.

C'est dans la perspective de la spécificité des SYAL, et tout particulièrement en relation avec l'environnement, que peut se concevoir l'intervention publique, en prenant la forme d'une aide à l'innovation organisationnelle, à travers la promotion d'une marque commerciale collective.

Deux types d'intervention peuvent être proposés. En ce qui concerne le *Pôle Filière Halieutique* et *Alliance Loire*, on visera la promotion d'une marque commerciale pour des produits habituellement « non marqués », respectivement poisson frais et vins. Il ne s'agit donc pas ici d'une « simple » innovation commerciale, mais bien d'une innovation organisationnelle, dans la mesure où elle entraîne des répercussions sur l'organisation des relations entre les acteurs de la coopération, et en oriente les actions structurantes. Ainsi, la mise en place de la marque « Filière Opale » par le *Pôle Filière Halieutique* met l'accent sur les actions en aval de la filière, alors que la structuration de la coopération privilégie plutôt la prise en considération de l'amont.

Le souci d'une gestion adaptée de l'introduction d'une innovation organisationnelle vise à éviter les risques de dysfonctionnement entre stratégie entrepreneuriale collective des SYAL, et objectifs individuels des entreprises-acteurs.

Pour les *Maîtres Salaisonniers Bretons*, l'innovation organisationnelle ne s'exprime pas tant en termes d'affirmation d'une marque commerciale faisant référence au territoire, ce qui est déjà opéré et accepté par les acteurs industriels, mais bien de positionnement de cette marque dans une perspective d'élargissement de la concurrence à un niveau européen, avec une rivalité accrue de la part des productions issues des pays récemment entrés dans l'Union Européenne.

Deux niveaux dans les modalités de l'action publique sont à considérer, et ceci à des stades différenciés :

✓ au niveau de l'ultime étape de l'enchaînement des processus « politique d'innovation », l'intervention est à concevoir dans la perspective d'une contribution à une action collective tripartite, menée entre acteurs – et gouvernance – du SYAL, pouvoirs publics locaux et pouvoir public central. Il s'agit de porter la reconnaissance et la promotion de nouvelles marques commerciales collectives, visant à assurer le positionnement concurrentiel de nouvelles formes de coopérations. Il n'est pas question ici de mettre en place de nouveaux signes d'origine et de qualité : ceux-ci sont déjà présents, utilisés, et efficaces,

✓ au niveau de l'étape « dépassement du projet initial », l'intervention relève de la politique du pouvoir public central, en termes d'implication directe, du type de celle opérée par la DATAR à travers le soutien aux SPL. Cet appui a permis la légitimation d'expériences de coopération, telle *Pôle Filière Halieutique*. En l'absence de l'appui public, il n'est pas sûr que les avancées constatées dans la coopération eussent été réalisées.

Cette seconde forme d'intervention est à considérer en conjonction avec la précédente, dans les cas où le statut du SYAL⁸, notamment en situation d'interface, nécessite un renforcement pour mener à bien une stratégie de développement. Si l'aspect d'aide en termes financiers n'est pas à négliger dans cette perspective, la légitimité acquise à travers la reconnaissance par la puissance publique apparaît conséquente pour le développement et la pérennité du SYAL.

La spécificité SYAL est contenue ici dans l'appui des pouvoirs publics à des formes d'innovation organisationnelle qui s'inscrivent en ré-action, ou en pro-action, face à un environnement spécifique, dans le cadre de coopérations territorialisées spécifiées.

⁸ Statut que nous avons défini comme « le positionnement du système, constitué par l'organisation SYAL, par rapport aux acteurs mêmes de ce système » (Fourcade et alii, 2005, p. 52)

Stratégie « confédérée »

Ce scénario comporte deux types de développement pour les SYAL : d'une part, un développement par effet taille, de type croissance « classique » : cas de *Mode d'Emploi Nord Vienne* et *Atlanpack* ; d'autre part, un développement sans effet taille, de type incrémental, par renforcement des variables fondant la stratégie : *Orylag*, *Valagro*, *Pôle Horticole de Hyères*.

Cette caractéristique implique deux directions d'actions. On pourrait dès lors soulever une objection quant au choix de regrouper ces deux formes à l'intérieur d'un scénario unique. Cette apparente contradiction peut être levée. La délimitation d'un plan d'action pour ce scénario nous conduit à ne pas définir, comme pour les deux cas précédents, des piliers pour le support d'un tel plan. En revanche, il convient de mettre l'accent sur une contrainte unique, transversale à l'ensemble des expériences regroupées, et qui doit être prise en compte dans la perspective de propositions de préconisations adaptées.

Dans les coopérations caractéristiques de ce troisième scénario, la contrainte en question est la suivante : la dimension territoriale est présente, mais sous la forme d'une variable non stratégique, tant du point de vue de la construction de l'expérience, que, surtout, du point de vue du développement du SYAL. Dans ces situations, une politique des pouvoirs publics est concevable, sous la forme d'une **aide au management de la coopération**, et les résultats attendus de cette politique comporteront des implications significatives pour le développement territorial.

Deux types d'appui sont à considérer :

- une **aide directe** à l'expérience de coopération : il s'agit dans ce cas de soutenir le renforcement, voire la structuration des partenariats. Ainsi, des actions d'**interface** peuvent intervenir : dans le cas de *Valagro*, pour faciliter les procédures d'essaimage ; dans l'expérience d'*Orylag*, afin de rechercher des partenariats en dehors de la filière élevage. Même si la variable territoriale se présente sous forme de « territoire contraint » pour ces deux coopérations, le management des partenariats s'opérera probablement selon une logique non-territoriale.

D'autres types d'actions prendraient la forme de **courtage** : dans le cas du *Pôle Horticole de Hyères*, le management des partenariats s'exerce dans un but de structuration des relations visant la constitution même d'un SYAL de type filière : en ce sens, l'exemple de la construction du *Pôle Filière Halieutique* est illustrant. L'action des pouvoirs publics centraux peut paraître s'exercer en tant que contrainte pesant sur les acteurs de la coopération, mais elle s'inscrit en fait comme délimitant le cadre d'une coopération territorialisée. En ce sens, la politique de développement local prend appui sur le renforcement du SYAL pour renforcer l'image du territoire.

- une **aide « boomerang »** : l'appui aux coopérations fondées sur une fonction – ressources humaines, emballage – profite indirectement aux entreprises des filières de l'agro-alimentaire sous la forme de services rendus par ces expériences. Dans cette optique, il s'agit de favoriser de nouvelles modalités – plutôt que de nouvelles formes – de coopération face à des environnements spécifiés. Ceci dans un objectif d'adaptation à un environnement turbulent pour les entreprises insérées dans des activités de l'agro-alimentaire. L'aide au management de coopérations telles *Mode d'Emploi Nord Vienne* ou *Atlanpack* prend en considération la capacité de ces SYAL à offrir un ensemble de services de plus en plus nombreux, mais simultanément de plus en plus élaborés, et ciblés sur les besoins des entreprises de l'agro-alimentaires, ce que nous nommons une « offre globale de servuction ».

L'aide publique peut prendre la forme d'un *mix* entre niveau local et niveau national des politiques. Il s'agit en effet d'appuyer les SYAL concernés dans leur démarche d'élargissement des connaissances et d'acquisition de compétences. Dans cette optique, l'intervention publique, en renforçant les capacités de développement des SYAL, développe les « capacités » du territoire.

Au total, même si la variable territoriale n'est pas déterminante de la coopération, qu'il s'agisse de l'aide directe ou de l'aide « boomerang », la dimension territoriale est significativement présente. Dans nombre de cas, les entreprises des activités de l'agro-alimentaire, soit parties prenantes du SYAL (aide directe), soit bénéficiant de l'offre de services produits par le SYAL (aide indirecte), témoignent d'un véritable ancrage territorial. En ce sens, leur développement porte le développement des territoires.

En guise de **Conclusion**, nous souhaitons souligner deux points.

- Dynamique industrielle –celle des entreprises– et dynamique territoriale –celle de l'aire spatialisée de référence–, trouvent intérêt à entrer en interaction pour tisser un jeu gagnant–gagnant. Cette interaction apparaît plus difficile à conduire dans les cas où le système industriel local est composé principalement de PME. L'originalité de l'approche SYAL consiste à mettre l'accent sur la capacité de PME produisant dans les activités agricoles et agro-alimentaires à mettre en place des coopérations dans lesquelles proximité industrielle et proximité territoriale interagissent et portent des dynamiques entrepreneuriales collectives performantes.

On pourrait objecter que l'idéal-type que représente le district industriel relève de la même sorte de dynamique. Mais la particularité des SYAL réside dans la diversité des configurations organisationnelles, qui s'inscrit par différence avec l'unicité du « modèle » district industriel. Cette diversité, exprimée à travers les différents scénarios, témoigne de la vigueur de l'esprit d'entreprise collectif dans les activités de l'agro-alimentaire.

- La diversité des scénarios SYAL en témoigne : on ne peut pointer l'un des scénarios comme le processus qu'il faudrait privilégier. Des formes très différentes et originales de coopération peuvent s'inscrire dans un même type de scénario. D'autre part, des types de coopération bien connus (groupement de producteurs, groupement d'employeurs, par exemple) peuvent évoluer vers des formes organisationnelles innovantes.

On comprend dès lors la complexité qui préside à la définition de politiques de développement local fondées sur les SYAL : selon le scénario concerné, les modalités de l'intervention publique, comme le moment de cette intervention, seront différents. En tout état de cause, même si l'on peut tenter d'offrir des éléments de « bonnes pratiques », il convient d'insister sur le fait qu'aucune politique de développement local qui mobiliserait la dynamique SYAL n'est directement transférable d'un territoire à un autre. Mais on rejoint ainsi l'axiome selon lequel « *le local ne se décrète pas* ». Mais il peut se construire...

Références

- Astley W.G., C.J. Fombrun (1983), «Collective strategy : social ecology of organizational environments», *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Calvet J. (2005), « Les clusters vitivinicolas français à AOC. Une analyse en termes de biens clubs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 481-506.
- Cirad-Sar (1996), *Systèmes Agro-alimentaires localisés*, Rapport ATP.
- Courlet C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, Rapport final DATAR.

- Fourcade C. (2006), « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise : tous pour un ou un pour tous ? ». In : C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez, *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*, Editions EMS.
- Fourcade C., J. Muchnik et R. Treillon (2005) : *Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire*, Rapport Gis SYAL au MAAPAR et à la DATAR, Montpellier.
- Giraud-Héraud E., L.G. Soler et H. Tanguy (2002), « Concurrence internationale dans le secteur viticole. Quel avenir au modèle d'AOC ? » *Recherches en Economie et Sociologie Rurales*, INRA-Sciences Sociales, n° 5-6/01
- Gueguen G., E. Pellegrin-Boucher, et O. Torrès (2004), « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration ». In : *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Atelier AIMS, Montpellier.
- Lecoq B. (1995), « Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective ». In : A. Rallet, A. Torre, eds, *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, p. 233-252.
- Morvan Y. (2004), *Activités économiques et territoires*, Editions de l'Aube/DATAR, Paris, p. 105.
- Nalebuff B.J., A.M. Brandenburger (1997), « Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy », *Strategy and Leadership*, nov-déc, p. 28-35.
- Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, nov-déc, p. 77-90.
- Torre A. (2000), « Economie de proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Eléments d'un programme de recherche, *Revue d'Economie Régionale et urbaine*, n° 3, p. 407-426.
- Torre A. (2002), « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexion sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 100, 3^{ème} trimestre, p. 39-62.
- Zimmermann J.B. (2002), « Grappes d'entreprises et petits mondes » *Revue Economique*, vol. 53, n° 3, p. 517-524.