

Michel MARTIN

UMR INRA/ENESAD CESAER

Sophie REBOUD

CEREN Groupe ESC Dijon-Bourgogne

Corinne TANGUY

UMR INRA/ENESAD CESAER

Innovation dans les coopératives agricoles, une image contrastée ; l'image du vin pétillant et des céréales

Résumé

Bien que moins étudiée que d'autres formes d'innovation, l'innovation organisationnelle est une composante importante de l'innovation des entreprises, notamment pour celles qui ne développent pas d'activité de haute technologie. Nous nous intéressons ici principalement aux entreprises coopératives agricoles, qui sont généralement plutôt faiblement innovantes d'un point de vue technologique. Deux études de cas nous permettent de montrer comment ces entreprises, plutôt orientées vers des produits bénéficiant de signes de qualité, développent des innovations en s'appuyant sur leur réseau, leurs partenariats, et leurs liens avec leurs adhérents. Cela suppose de leur part des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) et des innovations organisationnelles en complément, voire en substitut, d'innovations techniques.

Mots clés : coopérative agricole, innovation, innovation organisationnelle, réseaux.

Innovation dans les coopératives agricoles, une image contrastée : l'exemple du vin pétillant et des céréales

Michel Martin, UMR INRA/ENESAD CESAER - 26 bd Docteur Petitjean - BP 87999 - 21079 Dijon Cedex

Sophie Reboud*, CEREN Groupe ESC Dijon-Bourgogne - 29 rue Sambin BP 50608 21006 Dijon Cedex

Corinne Tanguy, UMR INRA/ENESAD CESAER - 26 bd Docteur Petitjean - BP 87999 - 21079 Dijon Cedex

** auteur à qui adresser la correspondance*

Résumé

Bien que moins étudiée que d'autres formes d'innovation, l'innovation organisationnelle est une composante importante de l'innovation des entreprises, notamment pour celles qui ne développent pas d'activité de haute technologie. Nous nous intéressons ici principalement aux entreprises coopératives agricoles, qui sont généralement plutôt faiblement innovantes d'un point de vue technologique. Deux études de cas nous permettent de montrer comment ces entreprises, plutôt orientées vers des produits bénéficiant de signes de qualité, développent des innovations en s'appuyant sur leur réseau, leurs partenariats, et leurs liens avec leurs adhérents. Cela suppose de leur part des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) et des innovations organisationnelles en complément, voire en substitut, d'innovations techniques.

Mots clés : coopérative agricole, innovation, innovation organisationnelle, réseaux

8. TPE, artisanat, micro-entreprises
11. Innovation

13. Alliances, réseaux
20. Développement local

31. Modèle d'affaires (« BM »)
32. Stratégie

1 Introduction

1.1 Contexte

Après une longue période durant laquelle les coopératives ont été moins étudiées, le modèle, son évolution et les intérêts qu'il peut présenter dans le contexte économique actuel sont progressivement revenus sur le devant de la scène, et ceci dans toutes les zones du monde. Cette réflexion se voit d'une certaine façon légitimée par le choix de l'ONU de faire de 2012 l'année internationale des coopératives. Nous nous inscrivons dans une réflexion cherchant à remettre le modèle coopératif au cœur des discussions académiques. Les chercheurs mettent en particulier en avant de façon croissante les spécificités de ce modèle, qui prennent tout leur intérêt dans un contexte d'essoufflement des mouvements de globalisation (Levi et Pellegrin-Rescia, 1997) et de primauté de l'économie sur le social (Novkovic (2008), Shiraishi (2009)). De même, ces travaux abordent le rôle des coopératives dans la stabilisation des conditions économiques des producteurs (Dedieu, 2011), ou l'évolution et la diversification du modèle même, qui parfois le mettent en péril (Mazzarol, 2009).

Si les coopératives sont présentes dans la plupart des secteurs d'activités, nous avons choisi ici de nous attacher plus particulièrement à l'étude des coopératives agricoles, très répandues en France et ailleurs¹, et ayant fait face à des évolutions fortes ces dernières années. Dedieu (2011) rappelle ainsi que *"dans notre pays, selon Coop de France, 75 % des agriculteurs adhèrent au moins à une coopérative"* (p. 1). Les 2 900 coopératives agroalimentaires de la transformation et du commerce de gros emploient en France 160 000 salariés en 2011. Elles cumulent un chiffre d'affaires de 82,8 milliards d'euros avec leurs filiales (Coop de France, 2011²). En termes d'activités, elles ont peu évolué depuis une dizaine d'années et sont articulées autour de trois pôles : le commerce de gros pour un peu moins de la moitié des entreprises, la vinification pour un tiers et la fabrication de fromages pour 10 % (Ambiaud, 2009). Par ailleurs, même si leur poids économique est très faible par rapport à celui des grandes structures, un grand nombre de ces entreprises sont des structures de petite taille avec un fonctionnement de type PME. Ainsi, Ambiaud (2009) rapporte qu'*"en 2005, les deux tiers des coopératives agricoles ont moins de 10 salariés et près de 80 % moins de 20. Ces chiffres ont peu évolué en dix ans. Les petites structures sont surtout présentes dans l'industrie laitière et la vinification."* (p. 2).

Dans une économie dite « de la connaissance », qui met à l'honneur de façon croissante l'innovation, cette présence pose la question de la capacité de ces entreprises à innover. Les secteurs agricoles et agroalimentaires sont caractérisés par une forte importance des innovations incrémentales, des innovations low tech, et des innovations organisationnelles (Ambiaud, 2007). Nous cherchons ainsi à mieux comprendre en quoi le fait d'être une coopérative facilite ou au contraire rend plus difficile le fait d'innover, mais aussi si l'innovation prend une forme particulière dans ce contexte précis. En effet, d'après la

¹ Dedieu (2011) rappelle que les coopératives agricoles représentent 50 % de la production agricole mondiale.

² Le site de Coop de France met en avant le succès des coopératives à l'aide des chiffres 2011: 2 900 entreprises coopératives, unions et SICA dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel, 13 400 CUMA, (Coopératives d'utilisation de matériel agricole); 82,8 Milliards d'€ de chiffre d'affaires global des coopératives et de leurs filiales en 2010; 40% de l'agroalimentaire français; plus de 160 000 salariés et 3/4 des agriculteurs adhèrent au moins à une coopérative.

littérature (voir par exemple Filippi (2004)), l'innovation serait caractérisée dans les coopératives agricoles de production par un certain nombre de spécificités :

- Un encastrement territorial et culturel caractérisant un grand nombre de ces coopératives : tout d'abord, les produits vendus par la coopérative constituent fréquemment une partie de la culture locale gastronomique, souvent « institutionnalisée » dans des signes de qualité comme les AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) qui imposent un cahier des charges et des conditions de production très précises³ ; d'autre part et de manière concomitante, les producteurs membres de la coopérative sont attachés à leurs savoirs et savoir-faire traditionnels et sont réticents à les modifier (Gade, 2004).
- Une offre contrainte par la production fournie par les producteurs adhérents, avec une forte orientation « offre » et une faible orientation « marché ». D'autre part, dans les filières de qualité, dans lesquelles les coopératives agricoles jouent un rôle majeur (cf. ci-dessus), l'origine géographique des produits est décrite précisément et elle ne peut pas être modifiée. Il en résulte une contrainte stratégique, qui explique que la coopérative soit plus vulnérable aux différentes crises qui peuvent survenir dans le secteur.

Cette communication a donc pour objectif d'étudier comment l'innovation (y compris dans ses composantes organisationnelle et marketing) est développée par les coopératives pour construire leurs stratégies de développement et assurer leur pérennité.

Le présent travail s'insère aussi dans une vaste étude internationale réalisée par un réseau de plus de 40 chercheurs dans 15 pays sur les coopératives⁴ et la soutenabilité du modèle coopératif. Au sein de cette réflexion collective, une place particulière est réservée à l'innovation, qu'elle prenne la forme d'une innovation de produit, de procédé, ou d'organisation, car il s'agit d'un des moyens privilégiés pour les entreprises coopératives pour se préparer aux enjeux actuels et futurs.

1.2 Présentation du plan

Dans cette communication, nous nous proposons donc d'étudier les stratégies d'innovation des coopératives agricoles de production, et de comprendre comment ces stratégies leur permettent d'améliorer leur situation, notamment en termes de création et sécurisation de compétences, et en termes de rapports de force. Nous nous fondons sur l'approche développée par les auteurs évolutionnistes sur le rôle des compétences et des réseaux d'innovation afin de mieux comprendre la construction par ces coopératives de ressources particulières et leur sécurisation dans le cadre d'une recherche d'avantage concurrentiel (Barney (1991), Teece (2006)).

Dans une première partie, nous définissons les coopératives agricoles et identifions leurs particularités. Une revue de littérature nous permet d'explorer les facteurs d'influence sur le processus d'innovation de ces coopératives, qui se trouvent en lien étroit avec un territoire particulier et avec les producteurs. Compte tenu de leur importance, nous avons

³ Ainsi, d'après le site Internet de Coop de France : les entreprises coopératives agricoles jouent depuis longtemps un rôle moteur dans :

- 30% des Labels rouges
- 45% des CCP (Certificats de Conformité Produits)
- dans les AOC qui concernent, par exemple, 80% des caves coopératives viticoles. »

Source : <http://www.coopdefrance.coop/fr/index.html>

⁴ Dont l'Espagne, les Pays-Bas, l'Ecosse, l'Irlande, les USA, la Nouvelle Zélande, le Canada, la Suisse, l'Autriche, la Grèce, la France, l'Italie, l'Angleterre, l'Australie, la Chine.

choisi d'axer notre recherche sur les filières dites « de qualité » (plus précisément des filières AOC et AB (Agriculture Biologique)). En effet dans ce cas, si le lien étroit entretenu avec les adhérents qui caractérise le modèle d'affaire des coopératives est un avantage, nous verrons qu'il peut aussi constituer un inconvénient du point de vue de l'innovation, en « figeant » les pratiques de production dans un cahier des charges traditionnel. Cette revue nous permet ainsi de mettre en évidence le rôle joué par les innovations, en particulier organisationnelles, et la construction de compétences dans les coopératives agricoles.

Nous présentons ensuite notre étude empirique basée sur plusieurs études de cas, qui montrent que les innovations organisationnelles peuvent permettre d'affronter des situations stratégiques difficiles lors de crises et de déséquilibres soudains.

Après une discussion des résultats de ces analyses, nous concluons sur les enseignements que nous pouvons en tirer pour les coopératives, et, pour les institutions qui accompagnent leur développement. Ces apports nourrissent également la réflexion en termes académiques sur l'intérêt du modèle coopératif dans un contexte concurrentiel exacerbé et mondialisé.

2 Cadre théorique

2.1 Spécificité des coopératives agricoles : un encastrément territorial qui reste prépondérant mais une innovation qui semble possible

D'après le Code rural, les coopératives agricoles forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Elles ont donc une personnalité morale et la pleine capacité. Elles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Elles respectent les grands principes de base de la coopération à savoir une obligation d'exclusivité entre les coopérateurs et la société, un droit de vote « un homme, une voix » et une répartition des excédents strictement encadrée par la loi. De plus, ainsi que le rappelle Dedieu (2011), la définition de chaque coopérative sur une circonscription territoriale dans laquelle se trouvent ses adhérents se traduit obligatoirement par un ancrage territorial.

De nombreux travaux attestent de l'évolution importante des stratégies et des frontières de coopératives agricoles qui doivent faire face à des enjeux concurrentiels au plan mondial (voir par exemple Levi et Pellegrin-Rescia (1997) ; Novkovic (2008) ; Shiraishi (2009)). Les stratégies d'alliances et de regroupements dans des groupes de grande taille constituent en particulier pour ces acteurs, comme pour d'autres acteurs de petite taille (Birley, 1985), le moyen de construire un nouveau système d'offre grâce à la mise en commun d'actifs spécifiques, le partage d'informations de marché, l'accompagnement de stratégies de diversification ainsi que la maîtrise de l'aval et de la distribution (Ruffio, Guillouzo, et Perrot (2001); Chiffolleau, Dreyfus, Stofer, et Touzard (2006) ; Filippi et Muller (2011)). Ces regroupements permettent en outre, pour ces coopératives comme pour les PME classiques, de déployer des efforts marketing et de productivité (Gómez, 2006), et de développer des innovations dans de meilleures conditions (Freel (2003), Karantininis *et al.* (2007)).

Contrairement aux entreprises de droit commercial, les coopératives ont comme spécificité de devoir gérer les contraintes liées à un périmètre d'action imposé et à leur inscription territoriale, tout en valorisant la production des adhérents (Filippi (2004), Filippi et Triboulet (2006)). Si la mutualisation de l'offre en amont des filières peut se révéler un avantage

certain, le positionnement des coopératives leur offre également un atout quant à la mise en place de procédures et démarches qualité, les menant fréquemment vers des innovations, en particulier organisationnelles. En effet, ces certifications basées sur une meilleure valorisation de l'ancrage territorial, à travers le développement de signes de qualité et d'origine, sont difficiles à mettre en place et exigent la création de relations partenariales entre l'entreprise et ses adhérents (Stervinou et Lê, 2006). Ces exigences nécessitent donc de nouvelles coordinations entre les différents acteurs, entre distributeur et industriel mais aussi entre distributeur, industriel et producteur (Filippi et Triboulet (2006); Allaire et Sylvander (1997)). Dans cette perspective, la coopérative agricole est ainsi en mesure de prendre appui sur le lien privilégié entretenu avec ses adhérents.

2.2 Enjeux en termes d'innovation: lien au territoire et développement de réseaux

2.2.1 Innovation et AOC ne sont pas forcément antagonistes

Le terme d'AOC est souvent associé à ceux de tradition et terroir et par conséquent à un immobilisme et à une inertie des comportements (Gade (2004), Ditter (2005)). Les producteurs refuseraient d'envisager les modifications de l'environnement et tendraient à protéger leurs intérêts individuels aux dépens de la recherche de solutions collectives. Pourtant on trouve également d'autres travaux, comme ceux de Fort, Peyroux, et Temri (2007), qui montrent que les entreprises ayant adopté un signe de qualité, quel qu'il soit, apparaissent incontestablement plus dynamiques, du point de vue de l'innovation, que celles sans signe de qualité.

L'innovation, dans les entreprises appartenant à une filière AOC, répond à la même logique que pour les autres entreprises, à savoir le maintien, voire le développement, de leur compétitivité sur les marchés et la création d'avantages concurrentiels vis-à-vis de leurs concurrents (Le Roy et Yami, 2007; Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Cependant si les situations varient fortement d'une filière à l'autre (Perrier-Cornet et Sylvander, 2000), il reste que l'innovation dans une filière AOC est encadrée par les règles définies dans le cahier des charges, et par les évolutions du dispositif institutionnel des signes d'origine et de qualité. Ainsi, sous la pression de l'environnement social et économique, la réglementation qui régit les AOC s'est durcie obligeant les acteurs de ces filières à innover au niveau collectif, mais aussi au niveau individuel, pour pouvoir s'adapter à ce nouveau contexte (Martin et Tanguy, 2012).

Pour autant, ce positionnement n'est pas toujours sans poser la question d'une appropriation, par les entreprises produisant au sein d'une AOC, de la valeur créée par le positionnement de l'appellation et des produits de terroir dans la perception des consommateurs (Truche et Reboud, 2010). Comme nous allons le voir à présent, cette difficulté est susceptible de remettre en cause la raison même de ce choix stratégique de différenciation vers la qualité.

Pour autant, le territoire est de façon croissante un support à l'innovation des entreprises qui y sont implantées, et ce de façon encore plus étroite pour les entreprises fabriquant et commercialisant des produits alimentaires et de terroir (Allaire et Sylvander (1997); Chiffolleau *et al.* (2006)).

Fourcade (2008) montre alors comment, en retour, un territoire peut aussi tirer parti de ce lien s'il sait asseoir sa dynamique et ses spécificités sur la production des entreprises de terroir. Ferru (2008) met en avant les conditions, en particulier en termes de spécialisation des connaissances, pour que ce développement soit bénéfique aux deux parties. Polge (2003) met ainsi en évidence la dynamique de création de ressources spécialisées grâce à cette synergie qui va bénéficier autant aux entreprises qu'au territoire. C'est le cas par exemple des

entreprises fondant leur développement sur la valeur perçue du territoire et appartenant au groupe stratégique des entreprises de terroir (Rastoin et Vissac-Charles (1999)). Ce type de stratégie a permis à des entreprises de développer une stratégie de différenciation qui s'est traduite par un développement international important (Mitchell, Smith, et Dana, 2009). Cependant, trois spécificités liées à ce positionnement peuvent rendre difficile l'appropriation de cette valeur créée par les entreprises de terroir (Truche et Reboud (2010)) :

- Tout d'abord le fait que l'entreprise de terroir dépende d'une image dont elle ne peut maîtriser totalement l'évolution, et qu'elle ne peut revendiquer comme avantage comparatif exclusif. La gestion de l'appellation étant collective (Yami, 2003), menée par un organisme de défense et de gestion, elle peut y contribuer, mais dans une logique uniquement partagée.
- D'autre part le lien au territoire, qui peut soutenir le développement de l'entreprise comme nous l'avons rappelé ci-dessus, fait que le développement de cette dernière est intrinsèquement lié à celui du territoire, et là non plus elle n'en a pas la maîtrise totale.
- Enfin la troisième spécificité de ces entreprises est qu'elles ne sont que peu identifiées par le consommateur comme des entreprises, ce dernier ne les percevant qu'à travers l'image du territoire et de ses productions traditionnelles.

Cette question renvoie donc à celle des relations qui se développent au sein d'un réseau. Dans cette perspective, interviennent le rôle de la confiance et de la dépendance entre les entreprises (Arcas-Lario et Hernandez-Espallardo, 2003) ainsi que la difficile maîtrise des relations de coopération (Le Roy et Yami (2007); Bocquet, Mendez, et Mothe (2008)).

2.2.2 Innovations organisationnelles, réseaux et compétences pour innover

Alors que l'innovation organisationnelle joue un rôle central dans la performance des entreprises, elle reste moins étudiée, l'essentiel des travaux s'intéressant plutôt à l'innovation technologique, souvent parce qu'elle est considérée comme plus facile à mesurer. En effet, face aux nombreuses évolutions auxquelles elles font face, les entreprises doivent modifier leur stratégie pour s'adapter du point de vue de leurs produits et procédés et de leur organisation. Certains travaux (Lam (2004); Ayerbe (2006); Fonrouge (2008)) montrent également que les interrelations entre les innovations technologiques et organisationnelles sont nombreuses et que leur prise en compte est essentielle à la réussite des projets d'innovation. En effet, très souvent, une innovation va entraîner des modifications d'ordre technologique, mais aussi des changements dans l'organisation, et nécessiter par conséquent une évolution des compétences.

C'est cette conception que nous retrouvons dans les travaux des auteurs évolutionnistes (Nelson et Winter (1982); Dosi, Teece, et Winter (1990)). L'innovation est selon eux indissociable d'une modification des compétences organisationnelles existantes, modification qui peut s'avérer difficile à mettre en œuvre. L'élaboration de nouvelles pratiques et le développement de nouveaux produits peuvent en effet rencontrer des obstacles dans la mesure où les savoirs, qui sont à la base de la conception des produits et de la gestion des procédés, sont encastés dans les compétences existantes ou les routines de la firme.

Un autre aspect primordial du processus d'innovation est la capacité d'une firme à exploiter les connaissances externes, la référence au concept de capacité d'absorption (Cohen et Levinthal (1989), (1990)) insiste sur le fait qu'une firme sera plus ou moins en mesure d'exploiter les opportunités technologiques de son environnement selon son savoir de base et le processus d'apprentissage qui s'effectue en son sein. Les dépenses de R&D déployées représentent, selon eux, un indicateur de la capacité d'absorption d'une entreprise dans la

mesure où le département de R&D a un double rôle : celui d'innover, de créer de nouvelles connaissances, mais aussi, celui de permettre à l'entreprise de suivre les évolutions et d'anticiper les opportunités technologiques. Cependant accroître la capacité d'absorption de la firme ne se limite pas à investir dans la R&D. L'exploitation d'une opportunité technologique à l'intérieur de l'entreprise exige que des transferts de connaissance aient lieu entre les sous-unités de l'organisation. La capacité d'absorption dépend donc de manière primordiale des modalités organisationnelles d'échange d'informations et de connaissances qui permettront aux individus dans une entreprise d'exploiter une opportunité technologique. D'autre part, certaines entreprises peuvent ne pas détenir de compétences R&D en interne et doivent alors recourir aux compétences externes pour mener à bien leurs projets.

La capacité à « absorber » les technologies et connaissances externes (à mobiliser les ressources externes, et notamment régionales, existantes) dépend alors de la manière dont elle est organisée en interne (circulation de l'information, dispositifs de veille technologique, existence de service R&D et/ou qualité), et organisée vis-à-vis de son environnement extérieur, c'est-à-dire dont elle est insérée dans des réseaux d'innovation. Dans cette perspective, et comme l'ont montré Giuliani et Bell (voir Giuliani et Bell, 2005) dans leur analyse du cluster vitivinicole dans une région du Chili, le degré d'ouverture des entreprises aux connaissances et appuis extérieurs apparaît fondamental. En cherchant à caractériser la « capacité d'absorption » individuelle mais aussi collective des entreprises de ce cluster, Giuliani et Bell nous offrent un éclairage intéressant des modalités de mise en réseaux des entreprises viti-vinicoles avec les institutions de transfert, les universités, les fournisseurs d'équipement et consultants, quelquefois à un niveau international. Précisons que l'absence de département R&D au sens strict dans les entreprises étudiées a amenés ces auteurs à évaluer la capacité d'innovation et d'absorption en prenant en compte le niveau de qualification du personnel dans l'entreprise, et particulièrement la présence ou non d'œnologues et d'ingénieurs agronomes.

La dimension organisationnelle, en statique comme en dynamique (et le rôle des innovations organisationnelles par conséquent) est dans cette optique fondamentale dans la compréhension des processus d'innovation des entreprises. La question que nous nous posons est celle de la spécificité des entreprises coopératives par rapport à leur maîtrise de ces compétences pour innover, en particulier dans leur mise en réseau. L'analyse des stratégies de mise en réseau des coopératives spécialisées dans l'élaboration de Crémant de Bourgogne, de Champagne et de céréales biologiques nous permettra de tester cette proposition d'absorption de connaissances et de compétences externes à l'entreprise. Plus précisément, notre question de recherche pourrait se formuler ainsi : « la nature et le fonctionnement des coopératives les prédisposent-elles à l'innovation grâce à la mise en réseau et la capacité à coopérer ? »

3 Méthodologie

3.1 Présentation de la méthodologie et choix des cas

Notre objectif est d'illustrer l'intérêt du cadre conceptuel dans le cas de coopératives agricoles, en réalisant des études de cas de type instrumental dans deux secteurs de l'agro-alimentaire (vins effervescents et céréales). D'après Chetty (1996), la méthodologie de recherche par étude de cas a été une forme de recherche essentielle en sciences sociales et en management, aussi bien pour tester des hypothèses (Yin, 1989) que pour explorer et développer de nouvelles théories (Eisenhardt, 1989). Un des avantages reconnus à cette méthodologie est qu'elle permet de mesurer et repérer des comportements, au contraire de méthodes par entretiens qui ne capturent que des déclarations verbales (Yin, 1989). Elle

permet aussi de recueillir des informations de sources multiples, qualitatives comme quantitatives (Chetty, 1996). D'après Sohal, Simon, et Lu (1996), ce type de méthode permet grâce à l'utilisation de multiples sources d'informations, de fournir une image globale beaucoup plus complexe et riche que d'autres méthodes. Parmi les critiques qui lui sont faites, la faible possibilité de généralisation est réfutée par Yin (1989) qui compare les études de cas à des expériences, qui présenteraient un potentiel de généralisation à des propositions théoriques et non à des populations ou à des univers (Chetty, 1996).

Nous avons privilégié cette méthodologie dans le cadre d'une démarche exploratoire qui ne cherchait pas à valider une proposition de recherche mais plutôt à confirmer l'intérêt d'un cadre conceptuel d'analyse de la construction de compétences pour innover par les coopératives. Cette méthodologie est adaptée au sujet puisque ce dernier nécessite une nouvelle approche (Eisenhardt, 1989). Ces études de cas sont de nature descriptive et nous cherchons à en améliorer la compréhension (Charreire et Durieux, 1999).

Les cas étudiés ont été choisis dans deux secteurs dans lesquels les coopératives sont particulièrement représentées : la vinification et le commerce de céréales (Ambiaud, 2009).

La collecte de données a été permise par l'activité pédagogique de deux des auteurs, les amenant à entretenir une relation fréquente avec les coopératives étudiées. Dans le cadre de la supervision d'étudiants, ils ont pu directement collecter des données. Ces données primaires ont été complétées par l'analyse de données secondaires issues de la presse (cf. Tableau 1)

Tableau 1 : Synthèse des différentes collectes de données

Cas	Données secondaires	Données primaires	
		Collecte par étude de cas groupe d'étudiants	Autres mode de collecte
Crémant	Fournies par l'Union des Producteurs et Elaborateurs de Crémant de Bourgogne, complétées par des rapports, études, articles scientifiques et données provenant des organismes statistiques publics.	6 semaines, 23 étudiants, (3 groupes d'étudiants : l'un enquêtant les viticulteurs, le second les élaborateurs de Crémant et le troisième : les distributeurs et quelques consommateurs))	Mémoire de fin d'étude d'ingénieur de 6 mois sur la question de l'innovation (technologique et organisationnelle) dans la filière Crémant de Bourgogne.
		Enquêtes directes (11 élaborateurs privés, 11 coopératives), entretiens 1h30, questions ouvertes, traitement qualitatif	Enquêtes directes (11 experts, 19 élaborateurs (10 coopératives, 9 privés), entretiens 1h30 à 2h, semi-directifs, qualitatifs
Champagne	Informations et données disponibles dans une thèse, et des articles de la presse professionnelle.		Mémoire de fin d'étude d'une étudiante en formation d'ingénieur
			Enquêtes directes (13 viticulteurs + entretiens avec Union Aubeoise et coopératives de l'Union)
Céréales	Synthèse d'articles de recherche, d'articles de presse professionnelle en veillant à croiser les sources d'informations pour vérifier les informations ou données que nous avons mobilisées.	Étude de cas groupe d'étudiants (21 étudiants, 6 semaines, 3 groupes: un enquêtant les stockeurs, 1 les agriculteurs, 1 les distributeurs)	Nombreuses discussions avec une coopérative, acteur central de la filière céréales, en vue d'un dépôt d'un projet financé par FUI
		Enquêtes directes (7 organismes stockeurs, 4 stockeurs/meuniers, 1h30, + agriculteurs et distributeurs),	Entretiens informels avec dirigeants grosse coopératives venant compléter les autres sources

3.2 Les cas

3.2.1 Les coopératives productrices de vin effervescent : Champagne et Crémant de Bourgogne

Comme nous allons le voir à présent, l'innovation dans les coopératives productrices de vin effervescent Champagne et Crémant poursuit un même objectif de fidélisation des adhérents et d'innovations organisationnelles destinées à résoudre la question de l'approvisionnement en qualité et quantité de la matière première employée : le raisin.

3.2.1.1 L'Union Aubeoise : la démarche qualité au cœur de sa stratégie de différenciation

Même le Champagne, considéré comme une des appellations les plus prestigieuses du monde, connaît de façon cyclique, et notamment depuis la crise de 2008, une diminution des ventes, notamment à l'export. Cette baisse, particulièrement notable pour les maisons de négoce les plus exportatrices, a de ce fait eu une conséquence indirecte, celle de remettre en question l'équilibre instauré depuis des décennies entre les vignerons, producteurs de raisin et de matières premières, qui pour 70% d'entre eux sont adhérents de coopératives, et les maisons de négoce qui assurent la distribution (70% de la commercialisation des bouteilles finies) et la notoriété du Champagne.

Le lien entre les vignerons et les négociants se fait par l'intermédiaire de leur organisme professionnel respectif qui siège ensemble dans un organisme interprofessionnel, qu'ils codirigent, le Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne (CIVC). Celui-ci depuis sa création en 1941 est en charge de la mise en œuvre des contrats qui, même s'ils ont évolué au cours du temps, ont toujours pour fonction de réguler le marché et l'équilibre entre les différents acteurs champenois. Ainsi, l'interdépendance des deux familles, les vignerons et les négociants, est à l'origine de « l'équilibre champenois » qui a assuré jusqu'à présent le partage de la valeur ajoutée de manière équitable (CIVC, 2010)⁵.

Cependant à partir de septembre 2008, la Champagne commence à subir la crise économique, la baisse des ventes se poursuivant de façon encore plus forte en 2009. Certains marchés à l'export connaissent une baisse pouvant aller jusqu'à 35% des volumes, qui engendre une diminution des prix en France comme à l'étranger. Afin de limiter les impacts de la crise, les maisons de Champagne imposent une réduction des rendements autorisés, ceci afin de diminuer les stocks, et une diminution du prix d'achat du raisin. Certaines maisons de Champagne annoncent qu'elles ne peuvent pas s'engager comme à l'accoutumée sur des contrats de quatre ans et qu'un accord ne sera trouvé que dans le cadre d'une diminution des rendements et du prix du raisin. Cette pression est alors subie par les vignerons comme un moyen pour les maisons de Champagne de se protéger de la crise au détriment des viticulteurs, remettant en cause le partenariat instauré.

L'Union Aubeoise est une union de coopératives créée en 1967 par les 11 coopératives viticoles de l'Aube. L'idée à l'époque était de construire un outil d'élaboration de Champagne et de commercialisation commun et de conserver une part plus importante de la valeur ajoutée. Aujourd'hui, l'Union Aubeoise regroupe 12 coopératives, indépendantes et menant des activités complémentaires, et 900 adhérents. Il s'agit de l'un des opérateurs majeurs de la région. Outre une production à destination des grandes maisons de négoce, l'Union Aubeoise commercialise du Champagne sous sa propre marque (marque Devaux, sa marque emblématique) et sous des marques détenues par Alliance Champagne, une union constituée avec deux autres unions de coopératives de la Marne et de l'Aisne.

La course à l'approvisionnement étant très concurrentielle en Champagne, les adhérents des coopératives sont très convoités. L'Union Aubeoise a donc mis en place différentes stratégies de fidélisation auprès des coopérateurs. Le « Service Développement » de l'Union Aubeoise est en charge du maintien et de l'augmentation du sociétariat au sein des différentes coopératives. Le service technique offre un accompagnement aux adhérents dans les pratiques réglementaires, environnementales et qualitatives sur les exploitations dans le cadre d'une démarche volontaire et proposée aux adhérents, la Démarche Qualité Vignoble (DQV).

Suite au conflit qui a opposé les familles de viticulteurs et de négociants, et à la crise de 2008, une des stratégies de l'Union Aubeoise a été de trouver un levier de différenciation pour accentuer sa politique de marque. L'objectif est de devenir un partenaire incontournable et d'anticiper les évolutions de l'approvisionnement auprès des maisons de Champagne qui absorbent la moitié de la production de l'union de coopératives. La Démarche Qualité Vignoble, destinée à améliorer les pratiques qualitatives et respectueuses de l'environnement, et mise en œuvre dans les exploitations volontaires depuis 10 ans (184 sur les 900 adhérents pour une surface de 1000 ha en 2010), apparaît comme une démarche à même de procurer un avantage concurrentiel à l'Union Aubeoise, à condition que cette qualité soit perçue et

⁵ Comité Interprofessionnel des vins de Champagne : <http://extranet.comitechampagne.fr/EcoStats/Documents/TAB22009-Extranet%20FINAL.pdf>, "Observation économique. Tableau de bord de la filière Champenoise, juillet 2010"

valorisée auprès des consommateurs. En effet, les exigences des consommateurs en termes de qualité de produits, de qualité sanitaire et de respect de l'environnement ainsi que l'évolution conjointe de la réglementation (Plan Ecophyto 2018, directives Nitrates, etc.) obligent les acteurs de la filière champenoise à s'adapter et à développer de nouvelles pratiques. Les études montrent cependant que cet effort d'adaptation et de mise en place de nouvelles modalités organisationnelles n'est pas encore réalisé et qu'il nécessitera un apprentissage de plusieurs années.

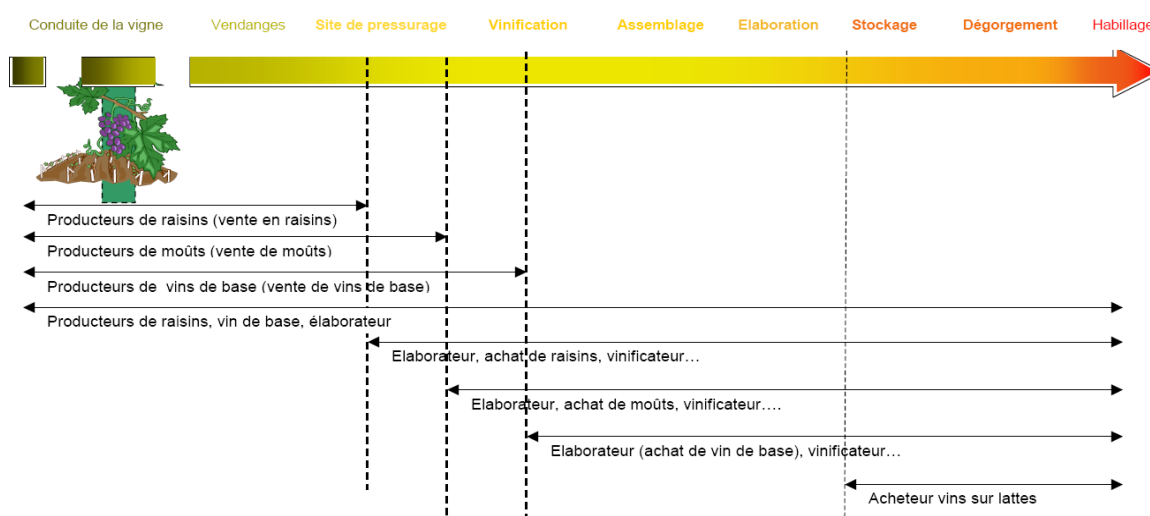
3.2.1.2 Le rôle moteur des coopératives dans le développement de la filière Crémant de Bourgogne

L'AOC Crémant de Bourgogne, vin effervescent, a été reconnue officiellement en 1975. Elle est gérée par l'Union des Producteurs et Elaborateurs de Crémant de Bourgogne (UPECB), qui regroupe environ 240 viticulteurs, caves coopératives et élaborateurs, des départements de la Côte d'Or, du Rhône, de la Saône et Loire et de l'Yonne. La commercialisation de Crémant de Bourgogne s'élève à 18 millions de bouteilles en 2009 et a été multipliée par trois en l'espace de 10 ans. Elle représente 10% des volumes de vins bénéficiant du sigle appellation bourgogne La division du travail au sein de la filière AOC Crémant de Bourgogne : des coopératives qui jouent un rôle stratégique en tant que fournisseur de vin de base.

Les entreprises privées réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires dans l'élaboration de Crémant en achetant des raisins, des moûts⁶ ou du vin de base auprès des viticulteurs ou des coopératives. Les coopératives sont quant à elles plutôt orientées vers la production de vins tranquilles et se diversifient en produisant des vins de base. Les coopératives présentes dans la filière crémant sont des structures de petite taille avec en moyenne 16 salariés (4 pour la plus petite et 50 pour la plus grande). Seule la plus grande est spécialisée dans l'élaboration de crémant et y réalise 80% de son chiffre d'affaires, elle maîtrise l'ensemble du processus de production (voir graphique). Les autres coopératives sont orientées vers la production de vins tranquilles et la production de vin de base avec une tendance à développer de plus en plus une production en propre de crémant. Pour ces coopérations, la production de crémant représente en moyenne 11 à 12% de leur chiffre d'affaires. La stratégie dominante de ces coopératives est de déléguer les phases d'élaboration du crémant à d'autres entreprises puisque seules deux coopératives ont choisi d'internaliser l'ensemble des phases de processus de production du crémant.

⁶ Le moût est du jus de raisin non fermenté obtenu par le pressurage, est destiné à produire du vin par fermentation alcoolique.

Figure 1 : Division fonctionnelle du travail au sein de la filière Crémant de Bourgogne



Source : (UPECB, 2008)

Si une division du travail est instaurée entre coopératives et entreprises privées comme nous venons de le voir également dans le Champagne, les relations entre ces deux groupes sont nombreuses. Les coopératives fournissent le vin de base, ce qui permet de sécuriser une partie de leurs débouchés et de garantir les approvisionnements des élaborateurs. Les élaborateurs fabriquent du crémant pour le compte des coopératives. Les coopératives : un lien primordial entre l'interprofession et les viticulteurs coopérateurs.

Les coopératives sont très implantées dans le département de Saône et Loire. Elles assurent le lien entre l'interprofession et les viticulteurs qui sont adhérents des coopératives très implantées dans cette zone. Selon Bruley (2011), les coopératives vinifient en effet près de la moitié des vins de Saône de Loire. Les coopératives constituent donc un puissant relai des décisions de régulation et d'amélioration de la qualité de la production que l'interprofession souhaite mettre en place. En effet, les coopératives encadrent leurs adhérents en leur fournissant des conseils, en particulier techniques. Elles ont joué un rôle central dans la mise en place d'un nouvel outil de régulation de la production de raisin (l'affectation parcellaire) avant que celui-ci ne devienne obligatoire dans le nouveau cahier des charges de l'AOC.

3.2.1.3 Une innovation organisationnelle portée par les coopératives : la mise en place d'un outil de régulation collectif de la production dans la filière crémant

La croissance rapide de la production de crémant pose de façon aigüe la question de la sécurité des approvisionnements en raisin des élaborateurs. Dans le vignoble bourguignon, la superposition des zones de production de raisins de différentes appellations (Appellation Régionale et appellation Crémant) fait qu'une parcelle de vignes peut produire du raisin à destination de la production de vin tranquille ou effervescent. Le viticulteur peut, selon les années en fonction de différents paramètres (rendement, maturité du raisin, conditions climatiques, prix du raisin, etc.), destiner sa production de raisins à l'appellation qui valorisera le mieux son produit. Afin de limiter les comportements opportunistes des viticulteurs qui attendent le plus longtemps possible avant de décider de l'affectation de leurs raisins, l'interprofession du Crémant a souhaité intégrer un outil de régulation de la production de raisin applicable sur le vignoble : l'affectation parcellaire. Il s'agit d'une déclaration à faire par les viticulteurs avant le 31 mars sur l'identification des parcelles dont la production est destinée à l'élaboration de Crémant de Bourgogne. Cette disposition est intégrée dans le cahier des charges (Décret du 19 octobre 2009).

La déclaration d'affectation parcellaire devrait amener également une amélioration de la qualité des approvisionnements par la conduite spécifique du vignoble et permettre de mieux anticiper les quantités de raisins destinées à l'élaboration de Crémant de Bourgogne. Ainsi, dans un contexte de restructuration importante, en l'absence d'habitudes de contractualisation entre les acteurs et pour éviter les comportements individualistes qui peuvent remettre en cause à terme la pérennité de la filière, l'interprofession essaye de promouvoir l'utilisation d'outils de régulation de la production pour assurer le développement de la filière.

3.2.1.4 Quelle stratégie coopérative dans une filière en développement ?

La volonté des coopératives de mieux valoriser le raisin de leurs adhérents passera dans les années à venir par l'intégration de l'élaboration du crémant. Aujourd'hui une minorité de coopératives intègre l'ensemble des phases du processus de production du crémant. Cette évolution réduira la quantité de vin de base disponible et fragilisera les élaborateurs qui n'ont pas sécurisé leur approvisionnement. Une minorité d'élaborateurs possède un domaine lui permettant de produire une partie du raisin (entre 30 à 70% de leurs besoins selon les entreprises). Pour les autres, c'est l'achat de raisins ou de vins de base en passant des contrats avec les coopératives ou des viticulteurs qui couvrent la totalité de leurs besoins.

3.2.2 La Cocebi, Société Coopérative Agricole de céréales Bio Bourgogne

3.2.2.1 Un outil au service d'un projet de création d'une filière céréales biologiques

La COCEBI, créée en 1983 à Nitry dans le département de l'Yonne, est la première coopérative de céréales biologiques françaises. À cette époque, sept agriculteurs décident de constituer une coopérative afin d'organiser l'offre et la mise en marché dans le but de commercialiser leurs produits bio.

Au début des années quatre-vingt, la création d'une coopérative bio était une innovation organisationnelle indispensable pour ces agriculteurs afin de commercialiser leur production. En effet la profession céréalière et les opérateurs (coopératives de collecte « conventionnelles », moulins, etc.) étaient hostiles à l'idée même de production céréalière biologique. Si les mentalités ont depuis évolué, il faut constater qu'encore aujourd'hui, la production et la commercialisation de céréales bio reste très marginale. Ainsi, les surfaces en production bio ne représentent que 1,4% des surfaces totales en céréales alors que les superficies totales en production bio s'élèvent à 845 440 ha en 2010 soit 3,1% de la surface agricole de France (Agence Bio 2011). Par ailleurs, les principales régions céréalières (bassin parisien, est et nord de la France) « *présentent un taux réduit de conversions suite à l'absence de structures de développement et d'approvisionnement « relais » et à la concurrence des productions spécialisées à forte valeur ajoutée (pomme de terre, betterave, etc.) auxquelles s'ajoute un certain rejet professionnel de cette agriculture alternative face à un système conventionnel dominant. Ces régions qui réalisent plus de 44% de la collecte de blé tendre conventionnel n'assurent plus que 5% de la collecte de blé tendre biologique.* » (David, Viaux, et Meynard, 2004).

3.2.2.2 L'idéal coopératif au service de l'innovation

La coopération Cocebi a innové sur le plan organisationnel afin de promouvoir un projet d'écodéveloppement agricole et rural en rupture avec le modèle d'agriculture productiviste. Pour mettre en place ce projet, elle s'appuie sur une organisation de type « idéal coopératif »

qui la distingue d'autres structures coopératives. Ainsi⁷, le lien entre la coopérative et ses adhérents est fort, les agriculteurs gèrent une partie du stockage et de la transformation en contrepartie d'une aide financière. De plus, certaines activités de la coopérative comme la gestion, le transport et l'identification des lots sont assurés par les coopérateurs sous forme de vacation. Il n'y a pas de séparation entre les adhérents et la sphère de décision comme dans les grandes structures coopératives.

La coopérative œuvre pour structurer une filière céréale bio durable afin d'éviter les risques de déstructuration du marché en contractualisant et planifiant une partie de sa production. C'est le cas, par exemple, du partenariat avec le réseau de magasins Biocoop. *« Biocoop contractalise ses volumes pour l'année à venir et donne des estimations et des tendances pour les 2 années suivantes. Grâce à cet engagement illustré par la démarche « Ensemble pour plus de sens » à laquelle nous adhérons, nous pouvons anticiper, en termes de quantité, nos besoins de production et nos semences. »*⁸ explique le président de la Cocebi. La contractualisation en volumes s'accompagne d'une fourchette de prix et permet ainsi d'assurer une rémunération équitable pour le producteur.

Par ailleurs, la coopérative apporte un soutien actif à la création d'autres coopératives biologiques dans d'autres régions. Ces actions permettent de développer une organisation indispensable pour le développement des filières céréales biologiques.

La création de la Cocebi a permis de valoriser les céréales biologiques de ses adhérents en structurant les débouchés alors que les opérateurs conventionnels ne considéraient pas à l'époque la production biologique comme viable économiquement. Mais cette structuration de la filière a atteint ses limites du fait en particulier de la petite taille des opérateurs et de son faible poids économique.

3.2.2.3 La mise en place d'une nouvelle filière de valorisation des céréales biologiques : une innovation organisationnelle majeure

En France, le développement de la demande de céréales biologiques est actuellement très important. La production française est incapable actuellement de satisfaire cette demande. Les transformateurs ou distributeurs importent donc pour faire face à cette demande des céréales biologiques. D'autre part, si la filière française céréales biologiques se développe, elle reste marginale et est à un stade de type « artisanal ». Ainsi, comme nous venons de le voir et à l'exemple de la Cocebi, les collecteurs de céréales bio sont des petites structures. Se pose la question de la capacité de cette filière à impulser une hausse conséquente de la production et à la valoriser.

La société Decollogne, filiale de la coopérative Dijon Céréales, vient de faire construire un moulin à Aiserey en Côte d'Or dont l'activité sera de transformer exclusivement des céréales biologiques. Ce moulin est opérationnel depuis 2011 et s'approvisionnera à terme en céréales biologiques dans un rayon de deux cents kilomètres autour du site. Pour approvisionner ce moulin, la filière régionale céréales biologiques doit ainsi passer d'une production actuelle de 6 000 tonnes de blé à plus de 20 000 tonnes. Le changement d'échelle est important et il faut repenser complètement l'organisation de la filière biologique. Le développement de cette filière repose donc en grande partie sur la capacité des acteurs des filières céréalières conventionnelles et biologiques à partager un projet commun. La coopérative Dijon Céréales

⁷ André Lefèvre, technicien de la coopérative de céréales biologiques BERNARD, F. in. AGROBIOSCOPIE : analyses, opinions, expériences, 1992.

⁸ <http://www.biocoop.fr/actualites-bio/les-filieres-agricoles-bio-les-cereales>

est un opérateur très important de la filière céréalière conventionnelle dans la région et est à l'initiative de cette volonté de structuration d'une filière céréalière biologique bourguignonne.

Mais il faudra pour que ce projet soit un succès que les coopératives soient en mesure de convaincre une partie des céréaliers conventionnels de se convertir à l'agriculture bio en mettant en place une contractualisation suffisamment attractive. En effet, le changement de pratiques est important et il est nécessaire que ces agriculteurs innovent profondément au niveau technologique et organisationnel pour produire des céréales biologiques.

La COCEBI

La COCEBI compte 171 adhérents dont 106 apporteurs de grains. Le reste est constitué d'éleveurs, de viticulteurs et maraîchers pour leurs approvisionnements en aliments du bétail ou amendements organiques. Les adhérents respectent l'un des principes du statut coopératif, l'apport total. La COCEBI ne collecte que des produits de l'agriculture biologique. La collecte pour 2009/2010 est de 10 410 tonnes certifiées AB et s'étend sur la zone constituée de la Bourgogne et des départements limitrophes. La coopérative emploie 10 salariés pour un chiffre d'affaires de 5,2 millions d'euros. L'activité de production de semences certifiées AB représente une part significative de son chiffre d'affaires.

La coopérative a mis en place diverses démarches qualité conduisant à de nombreuses innovations organisationnelles : HACCP, certification ISO 9001, certification CSA.

Source : Présentation de la Cocebi par son président Jean-Marie Pautard, mars 2011

DIJON CEREALES

Le groupe emploie plus de 700 salariés sur l'ensemble de ses activités. Son chiffre d'affaires a dépassé les 400 millions d'euros en 2007-2008. La coopérative compte 4000 adhérents.

Le Groupe Dijon Céréales, c'est la 12ème coopérative agricole française (SCA Dijon Céréales), le 5ème groupe meunier français (Dijon Céréales Meunerie), le 1er producteur national de farine bio sur meule de pierre (Decollogne), le 2nd opérateur européen pour la déshydratation d'oignons et légumes (STL)

Source : site internet du groupe Dijon Céréales

4 Innovation organisationnelle, compétence d'absorption et réseaux

4.1 Les réseaux construits entre les élaborateurs champenois et bourguignons

La production de Crémant de Bourgogne a un lien de filiation établi avec celle de Champagne. La compétence mondiale de la Champagne en matière de production de vins effervescents est reconnue et les élaborateurs de Crémant se réfèrent à l'expertise technologique des champenois. Le Crémant de Bourgogne provient, rappelons-le, de la délocalisation de savoirs et savoir-faire d'élaborateurs champenois. Les proximités historiques et climatiques des deux régions ont pour conséquence que la méthode utilisée, pour produire du Crémant de Bourgogne, est identique à celle utilisée pour élaborer du Champagne⁹.

On peut dire que la filière Crémant est en quelque sorte une « hybridation » entre les compétences bourguignonnes et celles des champenois au niveau technologique. Les élaborateurs ont dû adapter les technologies au contexte bourguignon et à sa culture.

D'autres types de proximité autres que la seule proximité géographique facilite ces relations. Ainsi, les élaborateurs de Crémant s'adressent « naturellement » aux centres de compétences localisés en Champagne. Au-delà des recours à des laboratoires d'analyse et de services de proximité, les relations avec les champenois sont multiples et participent à la constitution du

⁹ Si la méthode est identique, les Bourguignons ne sont par contre pas autorisés à parler de méthode Champenoise mais doivent communiquer uniquement en employant le terme de « traditionnelle »

potentiel interne d'innovation des élaborateurs. Ainsi plusieurs élaborateurs ont des relations privilégiées avec des élaborateurs champenois. Ils achètent par exemple leurs machines et leurs produits pour l'élaboration du Crémant. D'autres élaborateurs s'assurent de compétences technologiques ou organisationnelles champenoises en embauchant un œnologue ou un responsable qualité ayant travaillé dans des maisons de Champagne, ou ayant effectué un stage pour se former dans une maison de Champagne. Il est évident que ces recrutements permettent aux entreprises d'accéder à la compétence de la personne mais aussi aux réseaux constitués avec les acteurs champenois.

4.2 Innovation, compétences et avantage concurrentiel.

Partant d'une situation où l'orientation était surtout sur la production, la volonté des coopératives de lutter contre une situation concurrentielle défavorable les a poussées à développer des compétences nouvelles de commercialisation (marques privées et collectives, réseaux, etc.) en rupture avec l'ordre établi existant antérieurement. Ce développement de compétence a supposé des innovations organisationnelles et des réflexions sur le maintien stratégique d'un avantage concurrentiel. Trois dimensions sont présentes dans ce cas :

- 1) L'évolution des compétences (production vers production plus commercialisation)
- 2) L'utilisation de la coopérative comme un réseau de diffusion de connaissances et d'innovations
- 3) Les aspects de proximité cognitive qui, à défaut d'une proximité spatiale, ont rapproché deux régions produisant le même type de vin autour d'une coopération trans-territoriale.

Aussi bien pour les coopératives champenoises que pour les bourguignonnes, le statut coopératif a supposé un développement de compétences de commercialisation, et permis une communication rapide de l'information parmi les adhérents ainsi qu'une adhésion facilitée à une stratégie collective.

Le cas de la coopérative céréalière, pionnière dans le développement du bio, résulte d'une histoire bien différente du cas précédent des coopératives spécialisées dans les vins effervescents: la coopérative est constituée par des militants, qui travaillent autour d'une certaine idéologie écologiste. Ce militantisme s'étend aussi à la forme qu'ils ont choisie pour développer l'entreprise, une forme alors considérée comme alternative, en cohérence avec la raison d'être de leur projet. La différence réside aussi dans l'ampleur du projet, puisqu'il ne s'agit pas ici de modifier l'organisation d'une filière mais d'en créer une nouvelle de toutes pièces. Mais les points communs sont nombreux: des entrepreneurs schumpétériens qui se dressent contre l'ordre économique établi, innovant par le réseau qu'ils constituent (Biocoop), et grâce à des innovations organisationnelles construisant tout l'environnement nécessaire à la réalisation de leur projet. Dans une deuxième phase, la démarche légitimée par l'environnement socio-politico-économique, les partenariats avec de plus grosses structures (Dijon Céréales) se développent et l'exemple est mis en avant maintenant qu'il a été d'une certaine façon légitimé.

5 Enseignements et limites de la recherche

Notre question de recherche était centrée sur l'influence de la nature et du fonctionnement des coopératives sur leur capacité à innover. Compte tenu de l'importance donnée par la littérature à la capacité de mise en réseau et de partage de l'information pour l'innovation des PME, il nous semblait intéressant d'explorer le cas des coopératives, qui, par nature, présentent des spécificités dans ces domaines. Dans les trois études de cas, la nature

coopérative des entreprises impliquées semble bien avoir eu une forte influence sur la façon dont elles ont su réagir face à une évolution perçue comme négative de leur situation. Dans les différents cas, elles ont remis en cause un ordre établi, qui leur était devenu défavorable, et c'est dans leur nature coopérative qu'elles ont en particulier trouvé l'énergie et les ressources leur permettant de mener ces changements. Cette nature coopérative leur a permis en effet d'une part de partager l'information et les connaissances nécessaires aux innovations qu'elles voulaient développer, d'autre part elle leur a permis d'avoir recours plus naturellement que d'autres entreprises de même taille à la constitution ou à l'activation d'un réseau dans lequel elles ont puisé les connaissances qui leur manquaient.

Ces premiers résultats, encore très exploratoires, confirment selon nous l'intérêt de notre question de recherche. Ils nous paraissent encourageants à plusieurs niveaux :

Tout d'abord, nous avons vu que les petites coopératives agroalimentaires sont capables d'innovations, parfois ambitieuses, avec des dimensions organisationnelles et marketing importantes. Autrement dit, leurs spécificités et leur fort ancrage territorial ne les empêchent pas d'innover.

Nous avons vu que ces innovations se trouvaient aussi bien dans des filières travaillant des AOC que dans des filières sans AOC, avec cependant la recherche d'un label de qualité particulier (bio dans ce cas).

Enfin il nous semble que loin de les empêcher d'innover, les caractéristiques des coopératives, par certains aspects, pourraient même se révéler des avantages pour une innovation de PME nécessitant une habitude de la mise en réseau, une rapidité dans le partage d'information et un engagement volontariste dans la démarche. Les coopératives étudiées ont fait preuve de compétences particulières dans ces dimensions partenariales et dans la motivation collective de leurs membres, qui leur ont permis d'accomplir des innovations organisationnelles rendues nécessaires par leur situation concurrentielles.

Cette recherche, encore exploratoire, nous a confirmé l'intérêt que représenterait un approfondissement de la compréhension de ces processus d'innovations organisationnelles dans des entreprises coopératives. Si nos études de cas restent plus un encouragement à poursuivre cette étude que des résultats à généraliser, elles ont néanmoins le mérite de nous conforter dans cette direction et de nous aider à mieux appréhender la complexité des phénomènes à l'œuvre. L'évolution de la situation économique en général, et de l'agriculture française en particulier, ne peut que renforcer l'urgence d'une meilleure compréhension, en vue d'un meilleur accompagnement, du développement d'entreprises ancrées territorialement dans une tradition en renouvellement.

6 Références bibliographiques

- Allaire, G., & Sylvander, B. 1997. Qualité spécifique et innovation territoriale. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*(44): 29-59.
- Ambiaud, E. 2007. Le marché comme ressort de l'innovation agroalimentaire, Vol. 192: 4 pages. Paris: Ministère de l'Agriculture, Agreste Primeur.
- Ambiaud, E. 2009. Dans la transformation ou le commerce de gros: 2500 coopératives agroalimentaires, Vol. 220: 4 pages: Ministère de l'Agriculture, Agreste Primeur.
- Arcas-Lario, N., & Hernandez-Espallardo, M. 2003. Co-ordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics. *European Review of Agricultural Economics*, 30(4): 487-507.

- Ayerbe, C. 2006. Innovation technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. **Revue Internationale PME**: 1-20.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Birley, S. 1985. The Role of Network in the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**, 1: 107-117.
- Bocquet, R., Mendez, A., & Mothe, C. 2008. Pôles de compétitivité et PME: Quelles spécificités, **1ers Etats Généraux du Management**, Vol. 1: 1-6. Paris, 17 Octobre 2008.
- Bruley. 2011. La viticulture en Bourgogne : progression des surfaces et de l'emploi salarié, Vol. 125: 6 pages: DRAAF Bourgogne, Ministère de l'Agriculture, Agreste Bourgogne.
- Charreire, S., & Durieux, F. 1999. Explorer et tester: les deux voies pour la recherche. In R. Thietart (Ed.), **Méthodes de Recherche en Management**: 57-81. Paris: Dunod.
- Chetty, S. 1996. The Case Study Method for Research in Small and Medium-Sized Firms. **International Small Business Journal**, 15(1): 73-85.
- Chiffolleau, Y., Dreyfus, F., Stofer, R., & Touzard, J.-M. 2006. Networks, Innovation and Performance, Evidence from a cluster of wine cooperatives (Languedoc, South of France). In K. Karantininis, & J. Nilsson (Eds.), **Vertical Markets and Cooperative Hierarchies**: 37-61.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1989. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. **The Economic Journal**, 99(397): 569-596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1 (Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation)): 128-152.
- David, C., Viaux, P., & Meynard, J.-M. 2004. Les enjeux de la production de blé tendre biologique en France. **Le Courrier de l'environnement de l'INRA**, 51(février 2004): 43-54.
- Dedieu, M.-S. 2011. Les coopératives agricoles : un modèle d'organisation économique des producteurs. In d. l. A. Ministère de l'Agriculture, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, Secrétariat Général, Service de la statistique et de la prospective, Centre d'études et de prospective - Analyse (Ed.), Vol. 36: 4.
- Ditter, J. G. 2005. Clusters et terroirs : Les systèmes productifs localisés dans la filière vitivinicole. **Reflets et Perspectives**, XVIV(4): 35-51.
- Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. 1990. Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. **Revue d'économie industrielle**, 51(1er trimestre): 238-254.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theory from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14(4): 532-550.
- Ferru, F. 2008. La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtelleraut, **document de travail Crief Teir 08 1-16**.
- Filippi, M. 2004. Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale. **Économie rurale**, 280: 42-58.
- Filippi, M., & Muller, P. 2011. Le jeu des Communautés de Pratique au sein des Coopératives agricoles : le cas des filières fromagères vache d'appellation d'origine du Massif Central. **Ruralia**, sous presse.
- Filippi, M., & Triboulet, P. 2006. Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles, Une étude en région Midi-Pyrénées. **Économie rurale**, 6(296): 20-35.
- Fonrouge, C. 2008. Entrepreneuriat et innovations organisationnelles, Pratiques et principes. **Revue Française de Gestion**, 2008/5(185).

- Fort, F., Peyroux, C., & Temri, L. 2007. Mode de gouvernance des signes de qualité et comportements d'innovation : Une étude dans la région Languedoc-Roussillon. *Économie Rurale*, 302: 23-39.
- Fourcade, C. 2008. Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agro-alimentaires *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008(2): 193-210.
- Freel, M. S. 2003. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32(2003): 751-770.
- Gade, D. W. 2004. Tradition, Territory, and Terroir in French Viniculture: Cassis, France, and Appellation Contrôlée. *Annals of the Association of American Geographers*, 94(4): 848-867.
- Giuliani, E., & Bell, M. 2005. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1): 47-68.
- Gómez, E. G. 2006. Productivity and efficiency analysis of horticultural co-operatives. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 4(3): 191-201.
- Karantininis, K., Nilsson, J., Chiffolleau, Y., Dreyfus, F., Stofer, R., & Touzard, J.-M. 2007. Networks, Innovation and Performance, *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*: 35-60: Springer Netherlands.
- Lam, A. 2004. Organizational Innovation, *MPRA Paper*: 46 pages: University of Muenchen.
- Le Roy, F., & Yami, S. 2007. Les stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, 7(176): 83-86.
- Levi, Y., & Pellegrin-Rescia, M. L. 1997. A new look at the embeddedness/disembeddedness issue: Cooperatives as terms of reference. *Journal of Socio-Economics*, 26(2): 159-179.
- Martin, M., & Tanguy, C. 2012. La dynamique de création de ressources territorialisées et d'innovation : l'exemple de la filière AOC « Crémant de Bourgogne In A. Hamdouch, M. H. Depret, & C. Tanguy (Eds.), *Mondialisation et résilience des territoires - Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences locales*. Québec: Presses Universitaires du Québec (A paraître).
- Mazzarol, T. 2009. Cooperative Enterprise: A discussion paper and literature review: 108. University of Western Australia and Co-operatives WA, Perth, WA.
- Mitchell, J. D., Smith, L. J., & Dana, L.-P. 2009. The international marketing of New Zealand merino wool: past, present and future. *International Journal of Business and Globalisation*, 3(2): 111-122.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*: Harvard University Press.
- Novkovic, S. 2008. Defining the co-operative difference. *Journal of Socio-Economics*, 37(6): 2168-2177.
- Perrier-Cornet, P., & Sylvander, B. 2000. Firms, coordinations et territorialité Une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine. *Économie rurale, Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance*(258): 79-89.
- Polge, M. 2003. Petite entreprise et stratégie de terroir. *Revue française de gestion*, 144(2003/3): 181-193.
- Rastoin, J.-L., & Vissac-Charles, V. 1999. Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue Internationale PME*, 12(1-2): 193-200.
- Ruffio, P., Guillouzo, R., & Perrot, P. 2001. Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire. *Economie Rurale*, 264-265(76-88).
- Shiraishi, M. 2009. The function of the food policy and the co-operative as NPO sector under the new direction of the food system. *Journal of Agriculture Science*, 53(4): 305-310.

- Sohal, A., Simon, A., & Lu, E. 1996. Generative and case study research in quality management - Part II: practical examples. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2): 75-87.
- Stervinou, S., & Lê, S. 2006. Une méthodologie pour analyser les groupements localisés d'entreprises : le cas de l'association Produit en Bretagne, *8ème CIFEPME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 25-27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse., AIREPME*.
- Teece, D. J. 2006. Reflections on "Profiting from Innovation", *Research Policy*, Vol. 35: 1131-1146.
- Truche, M., & Reboud, S. 2010. L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir: une étude de cas, *CIFEPME 2010*. Bordeaux, 26-29 novembre 2010.
- UPECB, C., CAVI, ICONE. 2008. Plan de contrôle pour l'appellation Crémant de BOURGOGNE: 60 diapositives, Présentation 17 novembre 2008.
- Yami, S. 2003. Petite entreprise et stratégie collective de filières. *Revue Française de Gestion*, 144(2003/3): 165 -179.
- Yin, R. K. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*,. London: Sage Publications.

Sites Internet consultés :

http://www.cdf-raa.coop/sites/CFCA/qualite_reglement_alim/politique_de_qualite/qualite_produits.aspx (dernière consultation le 7/3/12)

Comité Interprofessionnel des vins de Champagne :

<http://extranet.comitechampagne.fr/EcoStats/Documents/TAB22009-Extranet%20FINAL.pdf>,
"Observation économique. Tableau de bord de la filière Champenoise, juillet 2010"

Coop de France:

<http://www.coopdefrance.coop/fr/index.html> (dernière consultation le 15/3/12)

<http://www.coopdefrance.coop/fr/16/une-reussite-economique-et-sociale/> (dernière consultation le 26 juin 2012)