

Organisation industrielle et développement local : le cas de l'agro-industrie en Emilie-Romagne

Giovannetti E.

in

Jouve A.-M. (ed.).

La modernisation des agricultures méditerranéennes (à la mémoire de Pierre Coulomb)

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 29

1997

pages 81-92

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI971504>

To cite this article / Pour citer cet article

Giovannetti E. **Organisation industrielle et développement local : le cas de l'agro-industrie en Emilie-Romagne.** In : Jouve A.-M. (ed.). *La modernisation des agricultures méditerranéennes (à la mémoire de Pierre Coulomb)*. Montpellier : CIHEAM, 1997. p. 81-92 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 29)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Organisation industrielle et développement local :

le cas de l'agro-industrie en Emilie-Romagne

Enrico Giovannetti
Université de Modène (Italie)

Résumé. L'Emilie-Romagne est une zone ayant un taux élevé de développement qui résulte de l'étroite relation entre l'agriculture et l'industrie. L'étude centre l'analyse sur la richesse des formes organisationnelles entre les entreprises et les nombreux types de coordination réalisés, qui est considérée comme l'élément le plus important dans la caractérisation du modèle de développement. Pour le complexe agro-alimentaire, cette organisation a généré une présence considérable d'institutions économiques ainsi qu'une division sociale du travail très articulée. Pour les entreprises, durant leurs propres parcours évolutifs, ces conditions constituent l'élément crucial permettant d'enlever ou d'"assouplir" la plupart des contraintes techniques ou économiques (par exemple dans le cas de l'innovation ou de la défense des productions traditionnelles). L'aspect innovant du modèle régional décrit est souligné par contraste avec d'autres régions de l'Italie où l'inertie, l'absence de règles sociales, ou des actions déformantes ne permettent pas d'enclencher le cercle vertueux entre division du travail et développement.

Mots clés. Organisation industrielle - Développement local - Agro-alimentaire - Innovation - Emilie-Romagne - Italie

I – Introduction

L'analyse de l'agriculture de l'Emilie-Romagne dans le complexe agro-alimentaire régional est nécessaire à cause de la forte intégration du processus de modernisation du secteur agricole et de celui de la transformation alimentaire. D'un côté, comme on l'a vu dans d'autres communications (Bertolini, Preda), l'importance de l'agriculture sur le territoire régional et le maintien d'une forte diversification de l'activité agricole a été un élément important pour l'affirmation d'un complexe agro-alimentaire très remarquable sur la scène nationale ; d'un autre côté, la forte liaison entre agriculture et système de transformation alimentaire a renforcé à son tour le processus de modernisation du secteur primaire. En outre, les formes de coordination réalisées à différents titres à l'aval du secteur agricole expliquent de plus en plus les parcours de transformation, consolidation ou affaiblissement des exploitations agricoles, de même que le succès ou la faillite des différentes activités agro-alimentaires.

A ce propos, on souligne dans cette étude la variété des formes organisationnelles qui se sont réalisées dans l'agro-alimentaire, leur coexistence et leurs interactions dans l'économie régionale. On examine aussi les types d'organisation les plus remarquables, en soulignant les stratégies de coordination agriculture-transformation.

L'hypothèse développée dans cette étude souligne surtout l'action de deux types principaux de variables qui ont, à notre avis, un rôle crucial dans la formation et la reproduction de la variété des formes d'intégration : en premier lieu, il s'agit de la nature des contraintes techniques et environnementales que les entreprises cherchent à lever et, en deuxième lieu, on porte l'attention sur le renouvellement de l'action contractuelle, à la recherche de nouvelles règles qui puissent ralentir l'action de ces contraintes.

L'expérience de la région semble montrer que les deux variables – nature des contraintes et formes contractuelles – ne sont pas dépendantes du marché ; elles dérivent plutôt de l'environnement culturel et institutionnel qui définit l'ensemble où les échanges ont lieu. En d'autres termes, les coûts transactionnels ne peuvent jamais constituer une donnée, comme Williamson et une bonne part de littérature semblent favorables à le supposer ; au contraire, ils constituent une variable liée de manière indissoluble à la configuration et à la dynamique du contexte général socio-économique.

Les répercussions de l'approche qu'on propose ici sont immédiates, surtout sur le concept d'efficience économique, qui ne peut plus être organisé autour une idée d'optimum déterminé de manière univoque, comme par exemple celui qui dérive de l'application des économies d'échelle. De la même façon, il n'est pas possible de définir de manière univoque la recherche des parcours dynamiques à suivre pour le processus de modernisation. A ce propos, l'étude souligne la possibilité de coexistence de parcours très différents et semblablement efficaces au niveau économique ; surtout on remarque que le succès du complexe économique de la région a, comme variable cruciale, la variété des formes productives et organisationnelles.

Tableau 1. Unités locales et employés dans la transformation alimentaire 1981-1991

Emilie Romagne	1981		1991	
	Unités locales	Employés	Unités locales	Employés
Viande	1 260	14 329	1 201	16 409
Poisson	14	418	20	671
Fruits et légumes	316	15 176	244	11 076
Huile et graisse	66	922	52	997
Lait et fromages	1 440	8 802	1 079	8 374
Grains et amylacés	656	3 516	296	1 738
Alimentation animale	182	2 519	157	2 471
Autres produits alimentaires	2 194	19 845	3 761	23 011
Boissons	410	5 604	373	4 407
Total	6 545	64 898	7 188	69 347
Activités liées à l'Agro-alimentaire	5 203	15 559	3 510	10 673

Source : ISTAT VII Censimento generale dell'industria

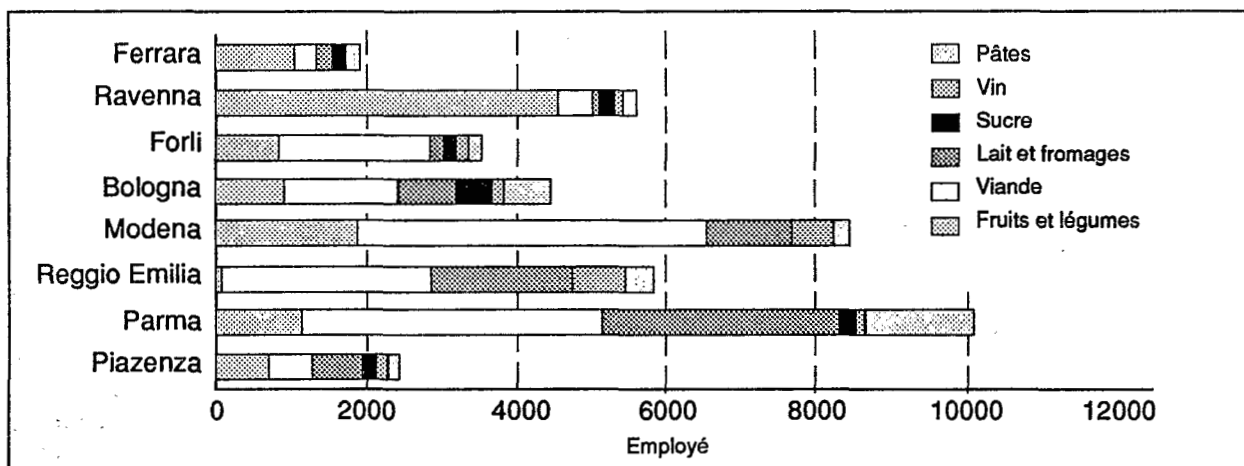
II – Les aspects généraux de la transformation alimentaire

Le secteur agro-alimentaire de l'Emilie-Romagne est caractérisé par le même degré de diversification que l'agriculture et par la même importance dans l'économie sectorielle nationale. Une vaste gamme productive (pâtes, transformation du lait, fromagerie, viande, etc.) coexiste avec une forte spécialisation au niveau territorial de l'activité, comme il est souligné par la répartition des activités par province (Figure 1) ; en plus, il faut remarquer le poids économique de certaines productions, comme la viande et les fruits et légumes (Tableau 1), qui maintiennent la même importance qu'au niveau de l'agriculture.

La transformation alimentaire est caractérisée par une structure hétérogène, où l'élément central le plus caractéristique semble être l'ensemble dynamique de petites et moyennes entreprises, privées et coopératives. L'action de gros groupes industriels familiaux, comme dans le cas de Barilla ou Ferruzzi, et des multinationales (Del Monte) est aussi importante, même s'ils représentent plutôt des «îles» puissantes mais qui ne caractérisent pas la physionomie de l'appareil agro-industriel (Figure 2).

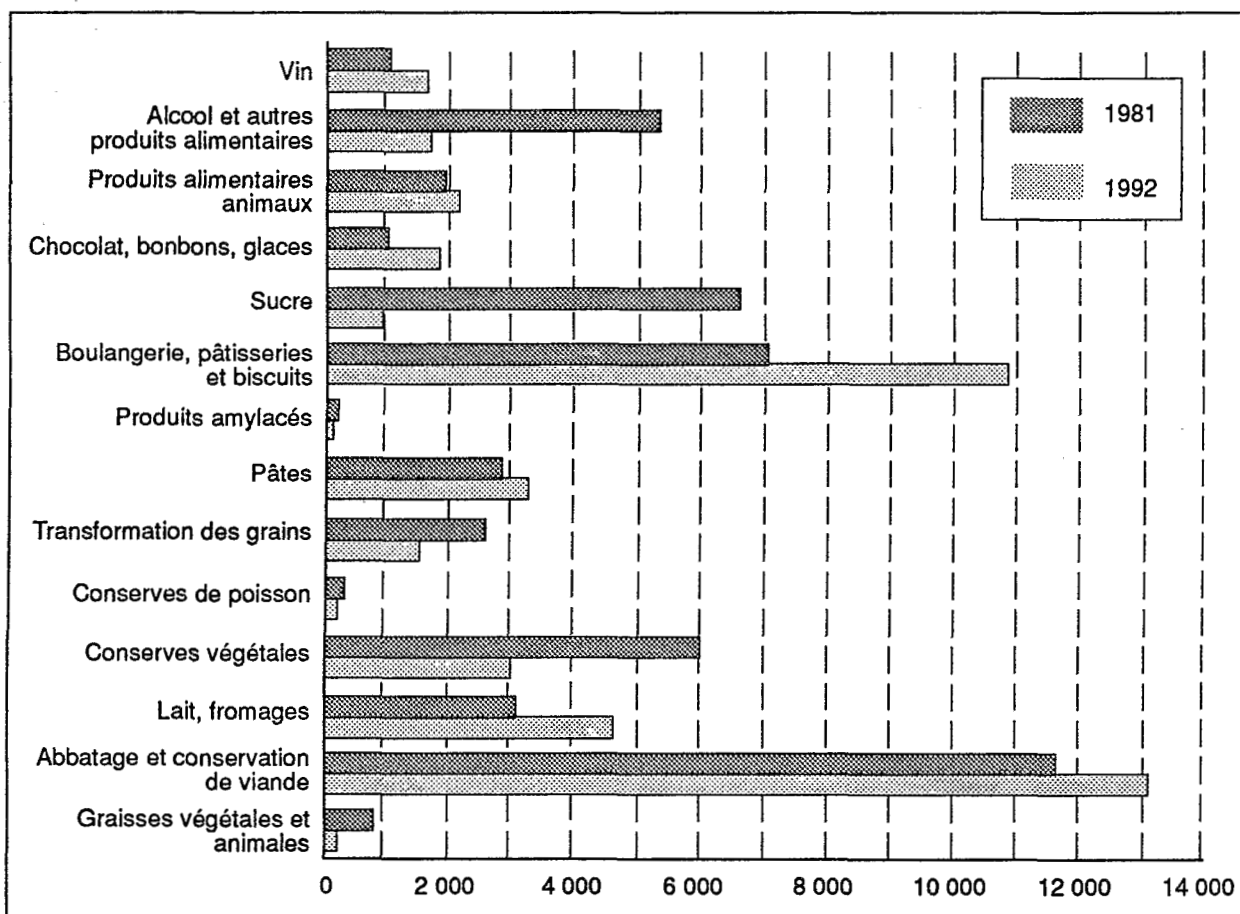
L'actuelle configuration est le fruit d'un processus d'expansion où on peut isoler au moins deux moments différents : une première phase jusqu'aux années 80, caractérisée par l'expansion considérable du secteur, la croissance générale de son activité¹ et du nombre des entreprises intéressées à cette activité ; à partir des années 1981, il y a une présence plus forte des gros groupes étrangers et un processus de concentration de l'activité, qui intéresse aussi bien les entreprises privées que les coopératives. Toutefois, la dimension moyenne des entreprises est encore assez limitée, comme évidemment le nombre des actifs par unité productive (9,6) ; les divergences entre filières sont néanmoins considérables, avec une dimension notablement supérieure pour les unités qui produisent le sucre (69 unités de travail) et qui transforment les végétaux (45). Les autres secteurs ont une dimension restreinte, comme dans le cas de la viande avec 13 actifs par unité productive même s'il s'agit du secteur le plus important au niveau régional en termes d'actifs agro-alimentaires. Encore une fois, il faut remarquer à ce propos l'hétérogénéité qui caractérise les différents secteurs avec la coexistence de gros groupes et de petites entreprises qui rend les données incapables de décrire la réalité.

Figure 1. Localisation des principales activités agro-alimentaires 1991



*Les séries relatives aux secteurs Lait-fromages et Fruits-légumes sont prises dans le VII Recensement de l'industrie ; les séries relatives aux Pâtes, Vin et Sucre, pas disponibles dans cette source, sont de provenance CERVED.
Source: CERVED, ISTAT

Figure 2. Evolution des principaux secteurs de l'agro-alimentaire en termes d'employés (1981-1992)



Source : CERVED

Souvent ces deux types d'entreprises ont des relations très différentes avec la production agricole locale. En général, la petite production a tendance à utiliser les marchés locaux, tant pour l'achat de la matière première que pour la vente des produits ; au contraire, les gros groupes ont des relations moins fortes avec ces marchés, comme dans les cas de la transformation du lait et des pâtes, où la liaison avec l'agriculture régionale est très limitée.

III – La coopération

Nous avons vu précédemment, que la structure productive maintient une présence simultanée de petites entreprises et de gros groupes, de concentration et de dispersion d'activités. A ce propos, il faut rappeler le rôle joué par l'expansion de l'activité en compte-tiers, qui concourt à reproduire le système de petites entreprises, même là où l'action des gros groupes est forte ; mais c'est surtout l'action de la coopération aux différents niveaux qui constitue l'axe principal du soutien au système des petites exploitations. Les fonctions jouées par la coopération s'étendent sur différents plans : l'agrégation permet aux petites entreprises d'exploiter les économies d'échelle au moins dans la phase de la transformation ; mais c'est surtout le rôle de coordination de la coopération qui a une importance cruciale pour la défense de la petite production régionale. Cette action s'explique dans la promotion d'institutions aux différents niveaux (consortiums, sociétés mixtes, etc.) : il y a une longue liste de marques commerciales coordonnées par des consortiums à différents degrés (Parmigiano Reggiano, CIV, Coltiva, FRUTER, Jambon de Parme, etc.), qui soulignent le rôle joué par ces institutions dans l'économie agro-alimentaire régionale. Il s'agit d'instruments qui ont eu un rôle crucial pour la défense et la promotion qualitative de la production : ils ont été en avance à un moment historique où la qualité n'était pas encore retenue comme une arme clé pour obtenir des avantages compétitifs. Avec cette action de défense de la qualité, ils ont maintenu et accru la culture du «bien produire» qui est un des atouts de la plupart des petites activités de la Région, pas seulement dans la production agro-alimentaire.

Tableau 2. Coopératives dans le secteur agricole adhérentes aux organismes centraux de coordination (CCI, Lega, AGCI) en Italie et en Emilie-Romagne (1972-1990)

Années	CCI	Lega	Emilie-Romagne		% adhérentes sur le total existantes	Emilie-Romagne/Italie (%)		Italie % adhérentes sur coop existantes
			AGCI	Total adhérentes		Existantes	Adhérentes	
1972	677	556	101	1 334	59,7	19,4	24,7	46,9
1977	957	657	130	1 744	58,3	18,5	23,3	46,3
1979	1 126	677	132	1 935	60,7	17,2	23,0	56,4
1981	1 217	730	137	2 084	64,6	15,9	22,5	45,7
1983	1 263	701	141	2 106	65,1	15,0	21,2	46,1
1985	1 245	696	141	2 085	65,4	14,4	20,5	45,8
1990	1 084	535	115	1 737	74,3	9,8	16,8	43,2
1992	1 067	568	111	1 749	70,8	ND	ND	ND

Source : Elaboration à partir de données du ministère du Travail et UNIONCAMERE

Ces dernières années, la coopération a connu une crise qui a entraîné un changement et une réorganisation du système coopératif qui ne sont pas encore terminés. Le succès ou la faillite de cette action de restructuration aura de grandes répercussions sur l'évolution du système agro-alimentaire de la région. Les principaux aspects de la réorganisation ont concerné la concentration de l'activité, qui a porté sur de nombreuses fusions entre différents groupes coopératifs et une réduction du nombre des unités de production, au niveau agricole et de la transformation. Toutefois, il y a encore de nombreux défauts de coordination au sein du réseau coopératif : par exemple, on enregistre un manque de coordination entre les entreprises dont l'activité peut interagir et entre les différentes centrales coopératives. Ces dernières étaient organisées en Italie sur une base politique, avec une multiplicité de centres de direction, qui s'est conservée, et même élargie, au cours du temps (Tableau 3).

Tableau 3. Coopératives adhérentes à la CONFCOOPERATIVE et à la LEGA par secteur d'activité 1991*

Secteur	CONFCOOPERATIVE	LEGA
Production agricole	156	201
Lait - Fromages	438	139
Elevage - Viande	27	6
Fruits et légumes	86	14
Caves coopératives	34	39
Autre activité	196	16
Total	937	415

* Les données sur le nombre des coopératives sont très différentes selon les diverses sources disponibles. Le choix de la source utilisée ici est dû à la comparabilité de ces données avec celles du ministère du Travail qui, toutefois, sont différentes par excès. En plus, elles ont la même agrégation d'activité que les données disponibles des centrales coopératives. Selon la source LEGA-AERCA, 437 coopératives étaient adhérentes à l'AERCA en 1991.

Source : Confcoperative 1994, p. 60.

IV – Typologies du développement du système agro-alimentaire

Nous avons souligné auparavant que l'organisation productive du secteur agro-alimentaire est caractérisée par un degré élevé d'hétérogénéité où l'ensemble des petites activités représente la base organisationnelle ; cela assure la possibilité d'activer des procès productifs diversifiés et vitaux dans le complexe du tissu productif régional. Si les données moyennes ne sont pas capables de restituer une bonne image de l'articulation du tissu productif, on peut chercher à focaliser l'analyse sur les types principaux de l'organisation productive du secteur de la transformation et de ses relations avec les activités en amont et en aval. A ce propos, nous pouvons distinguer trois types fondamentaux, en précisant que les différents modèles interagissent et ont des formes d'intégration, en raison de la contiguïté spatiale et culturelle qui caractérise tout le système productif. Les trois types peuvent être classés de la manière suivante² :

- ☐ grand groupe à direction intégrée (planification centrale privée) ;
- ☐ réseaux d'entreprises à direction polycentrique (coopération avec planification centralisée) ;
- ☐ entreprises (ou coopératives) autonomes, coordonnées par des rapports consortiaux (coopération concurrentielle à direction multicentrique ou diffuse).

Avant d'analyser ces modèles, il est bien de préciser qu'ils constituent des solutions organisationnelles différentes, face aux deux principales contraintes du secteur agro-alimentaire : les rigidités qui dérivent des cycles naturels de l'agriculture qui entraînent, pour la transformation, le risque d'une constante sous-utilisation de la capacité productive. Ce risque peut être élargi par l'action de l'autre contrainte liée à la fluctuation de la demande, plus forte quand le produit est «mûr» du point de vue commercial et doit faire face à la concurrence de biens succédanés. L'action de ces contraintes est si variée dans les divers domaines et les différentes phases de production et de transformation, qu'elle devient un important facteur de détermination des modalités et des niveaux d'intégration des procès productifs. Les formes organisationnelles ont des capacités différentes de réaction aux rigidités et fluctuations, en présentant chacune des points de force et de faiblesse qui en justifient la coexistence, sans qu'une forme particulière puisse être considérée comme optimale.

Comme on verra ci-après, un point commun aux trois types est la qualité du produit, comme facteur stratégique, qui permet l'individualisation des différents modèles ; dans ce cas, la qualité n'est jamais seulement un critère qu'il faut respecter pour avoir les conditions de l'efficacité technique (optimisation des techniques de production) ou économique (optimisation de l'utilisation des installations). La recherche de la qualité est un procès continu du «bien faire» qui, en produisant changement et innovation, débouche sur le concept d'innovation endogène, qui détermine techniques, économies et conditions d'efficacité, très différentes à l'intérieur des diverses formes organisationnelles. La qualité est un élément dynamique qui, en évoluant, redéfinit les rapports sociaux de production.

Il faut souligner que les trois modèles ont en commun un effet positif sur l'agriculture et les exploitations, parce que les entreprises y sont des sujets qui appartiennent et interagissent activement avec les typologies mêmes. A ce propos, il faut préciser que la littérature disponible sur l'agro-alimentaire en Italie tend plutôt à souligner la perte d'autonomie des exploitations dans le système agro-alimentaire intégré, surtout dans le cas d'une interaction avec une organisation de type 1 (entreprise privée) ou 2 (direction par leader). Toutefois, le succès économique de ces modèles, avec les conséquences positives pour les agents économiques, non seulement industriels mais aussi agricoles, posent le problème du sens du concept de dépendance ou indépendance comme facteur d'évaluation positive de l'économie d'une exploitation. Cette problématique dérive de l'ambiguïté du concept d'intégration :

- D'un côté, l'intégration comme direction coordonnée pour poursuivre une finalité plus complexe, ne peut qu'engendrer une «dépendance» de l'exploitation agricole, inévitable et positive, à cause de l'action des mêmes lois qui guident l'organisation de l'industrie ; en effet, parmi les effets positifs que connaît l'exploitation, on peut rappeler l'adaptation économique à l'innovation, qui est un élément important pour la croissance du professionnalisme global de l'exploitation.
- D'un autre côté, l'intégration implique une négociation des règles de distribution des risques productifs et de la richesse de l'activité. Sous cet angle, le résultat de la négociation ne dépend pas seulement de la nature de l'entreprise mais plutôt du contexte économique global. Certainement, comme nous l'avons souligné précédemment, l'agriculture a des particularités qui peuvent préfigurer des éléments de faiblesse dans la négociation avec les autres agents économiques de l'agro-alimentaire, en particulier avec les secteurs en aval. D'où l'importance générale des institutions de défense et de coordination du secteur dans la négociation ; toutefois, la bonne marche de ces institutions est, à son tour, dépendante du contexte économique global, comme l'expérience italienne l'a démontré, avec l'énorme difficulté du décollage des Associations de producteurs.

La typologie ici proposée est assez équilibrée pour deux aspects de l'intégration : en ce qui concerne l'intégration comme direction coordonnée, les entreprises marchent bien grâce à l'action de sujets ou institutions-guide ; sur le plan contractuel, il y a un bon fonctionnement grâce à l'existence de mécanismes concurrentiels, effets de la démocratie économique du cadre de référence.

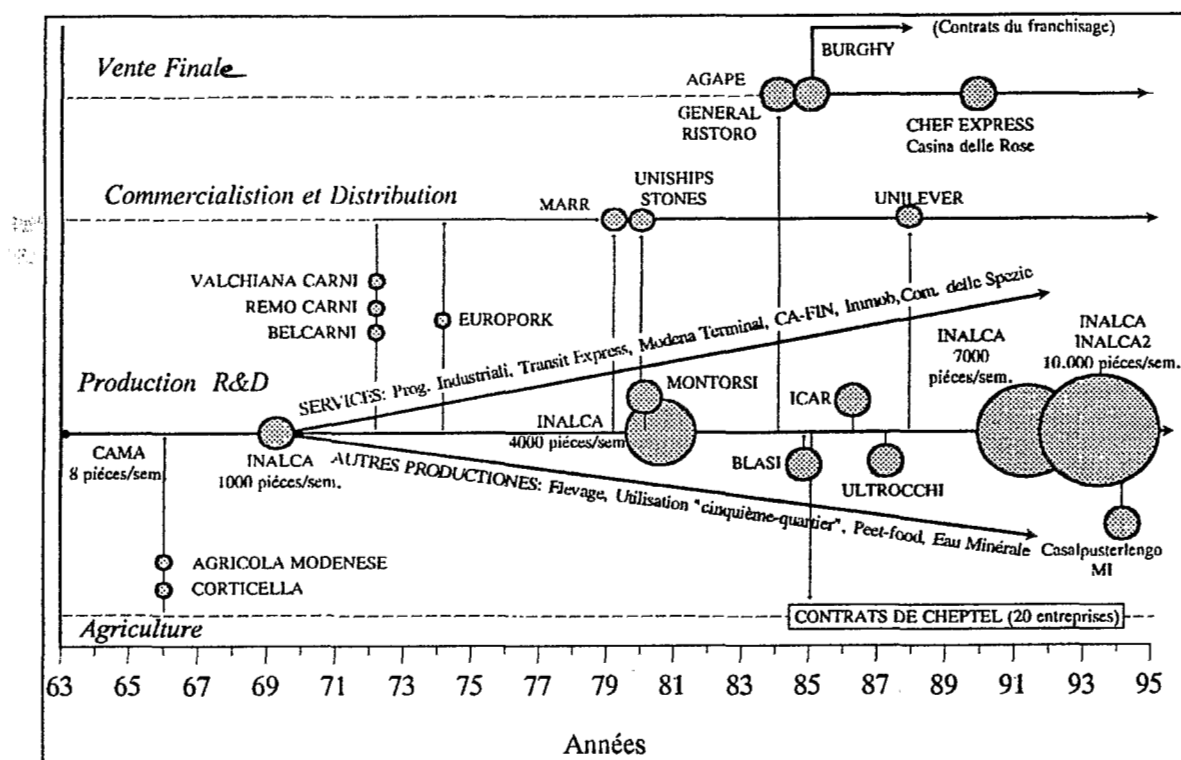
1. Grand groupe

Le premier modèle de structure est assez semblable à la forme de la grande entreprise classique dans laquelle on utilise les économies d'échelle et de variété (*scope economies*) déterminées par son développement même. Le schéma de la Figure 3 montre le parcours évolutif d'un des plus grands groupes agro-industriels italiens, guidé par l'agrandissement de la capacité productive et par la recherche progressive d'un ensemble de biens intégré, capable d'arriver directement et clairement au consommateur final.

Ce modèle montre un type d'industrie fortement intégrée ; néanmoins, il est nécessaire de souligner que les règles de définition des limites de l'entreprise deviennent bien plus difficiles à caractériser dans la phase de l'élevage et de la distribution du produit. Comme cela est montré dans le schéma (Figure 3), la remarquable croissance de la capacité productive a poussé l'entreprise à l'expansion de plusieurs activités, directement ou indirectement liées à la distribution et à la restauration, dans le but d'augmenter le contrôle des débouchés et de stabiliser les quotas de demande au cours du temps. Le degré d'intégration en aval est plutôt bas, avec une grande utilisation du système des franchises et des relations très complexes avec la grande distribution.

Récemment, une action massive d'investissement a été concentrée sur le secteur de la viande fraîche pour faciliter la reconnaissance du produit par le consommateur³. Ici, la qualité du produit est un élément stratégique pour la stabilité et la croissance de l'entreprise, car il est évident qu'une éventuelle erreur ou un accident peut facilement modifier la qualité du produit et devient par la suite un risque pour l'image de la marque commerciale de l'industrie. Selon la théorie économique, les conditions indispensables pour l'intégration verticale existent : risques dus à la variabilité de la matière première et comportement opportuniste des secteurs fournisseurs de cette matière première. Toutefois, l'entreprise a un contrôle direct sur les différentes phases industrielles de production, où les économies d'échelle sont élevées, tandis que 80% de la production de viande de haute qualité est faite par d'autres entreprises autonomes mais dont le processus de production est contrôlé par le groupe industriel grâce à une forme d'intégration qui utilise le contrat de cheptel⁴.

Figure 3. Filière de production de la viande et évolution du groupe INALCA



Source : Notre élaboration sur données collectées par des interviews à l'entreprise

L'expérience d'intégration décrite conduit à deux considérations, l'une de caractère historique et l'autre théorique : à ce propos, ces formes ne sont pas expliquées par les approches neo-institutionnalistes (à titre d'exemple celle de Williamson), selon lesquelles l'intégration par propriété est nécessaire si, comme dans notre cas, l'investissement a un rôle stratégique pour l'économie globale de l'entreprise ; dans cette approche, ces formes représentent seulement une phase transitoire, destinée à évoluer vers l'intégration par propriété, tandis que la vaste expérience de l'agro-alimentaire – et pas seulement de l'Emilie-Romagne – témoigne plutôt d'une multiplication de ces formes. On reviendra encore sur ce point.

La deuxième considération dérive de la particularité du cas d'intégration décrit, dans une région de grandes luttes pour l'émancipation de formes contractuelles hybrides, comme le métayage ; en plus, il faut considérer que dans la région, à la différence d'autres zones du pays, la tradition contractuelle pour le cheptel n'existait pas. L'utilisation de ce contrat a dû vaincre un climat de résistance et de suspicion à cause des souvenirs historiques négatifs qu'il rappelait ; son affirmation, dans un contexte de forte concurrence des différents marchés de la viande, souligne un intérêt réciproque des différents agents qui participent au contrat et non pas une action de dépendance monopsoniste exercée par le groupe industriel. Le cas examiné témoigne que les entreprises ont stimulé le rapport de coopération au point de modifier une ambiance hostile. Ce point n'a pas été clarifié dans le débat agro-alimentaire italien où, très souvent, on déplore la dépendance de l'agriculture dans ces contrats, et on ne tient pas compte des intérêts qui en dérivent pour le secteur primaire (assurance des prix et des débouchés, stimulation d'innovations technologiques, etc.).

La forme d'organisation décrite, qui utilise l'intégration par contrat, est apparemment la plus connue à cause de sa diffusion dans le secteur agro-alimentaire ; toutefois, du point de vue théorique, il n'y a pas de réponse aux nombreux problèmes qu'elle a posés, comme la définition des limites des entreprises qui font partie du système intégré, les effets du système de contraintes qui en dérivent pour les différents agents sociaux, les relations entre la dimension des entreprises et la marge d'autonomie ou de dépendance, tant dans la définition du contrat que dans l'organisation et le contrôle du processus productif ; et encore, la structure du pouvoir contractuel et ses déterminants, l'action des agents sociaux et des institutions pour contractualiser la distribution de la valeur du produit par le complexe productif intégré, les déterminants du succès ou de la faillite économique des différentes formes d'intégration contractuelle, la

redéfinition de la typologie de stratification sociale des entreprises agricoles ou non qui participent au système intégré et les mécanismes de mobilité sociale.

Revenant au cas décrit précédemment, il semble montrer, à notre avis, la difficulté à faire des généralisations sans considérer le contexte de référence: en effet, ici, l'habitude de coopérer est un élément important de stimulation de formes d'accord, capables d'assurer la coordination entre les différentes parties du système et le type d'accord décrit ci-dessus est généré par ce contexte. Autrement dit, dans ce cas, il y a une économie de la ressource «temps de direction et contrôle» réalisée avec une division sociale du travail: la richesse du tissu productif – qui est la base structurelle de ces rapports de confiance et de coopération – réduit les coûts de coordination entre les parties, en minimisant le degré d'intégration nécessaire au système.

Un autre modèle de grande entreprise est constitué par les centrales d'achat et de distribution des coopératives, dont le développement important pendant les dernières années a augmenté d'une manière progressive les quotas de production et de première transformation coordonnés par contrat. Ces actions, surtout dans le secteur des fruits et légumes, ont entraîné une réduction considérable du volume des transactions et, donc, de l'importance des marchés locaux.

2. Réseau d'entreprises coopératives coordonné par un leader

Le réseau d'entreprises peut être considéré comme une évolution du système des relations de la coopération. Cette forme exerce une action de coordination entre des entreprises autonomes, en y renforçant les liaisons et les relations économiques; le degré d'intégration au sens propre est plus restreint que dans le cas déjà examiné (grande entreprise) et le nombre de processus guidés par la même coordination est limité et variable: il peut croître dans certaines périodes et dans des phases particulières du processus productif, ou faire le contraire avec une contraction du degré d'intégration et un mouvement vers l'augmentation de la division sociale du travail. Deux exemples de ce type sont respectivement un important groupe coopératif qui transforme la viande porcine (UNIBON) et un autre groupe remarquable qui produit et commercialise du vin (CIV & CIV).

La logique organisationnelle générale qui guide ce modèle est de donner à chaque partie du système, dans le cadre de sa compétence, la recherche de la pleine utilisation de la capacité productive; le réseau assure un vaste niveau de demande, avec un important effet de stabilisation, grâce à l'action de coordination générale, qui est d'habitude dirigée par l'unité productive la plus importante (ou les unités les plus importantes).

D'ordinaire, il n'y a pas d'institutions contractuelles différentes de la forme générale de la coopération qui est le principal élément pour la définition des accords entre les partenaires. Dans certains cas, l'action de coordination est exercée par la participation de la totalité, ou d'une bonne partie, des entreprises des consortiums de degré supérieur: c'est le cas du CIV & CIV qui regroupe un certain nombre d'entreprises coopératives pour la gestion de certaines phases du processus productif (mise en bouteille, commercialisation), et qui participe à son tour à d'autres consortiums pour la gestion d'autres phases économiques (Coltiva pour élargir et consolider le réseau commercial, etc.). Dans ce cas, le renforcement et le développement de l'activité conduit à une plus forte action de coordination verticale, avec le maintien de l'autonomie de chaque entreprise participant au processus.

Ce modèle polycentrique, comme la coopération en général, a ses racines historiques dans l'exigence de défendre les acteurs économiques les plus faibles au niveau contractuel ou les plus exposés aux fluctuations des marchés; la structure actuelle est la conséquence d'un processus de rationalisation des formes organisationnelles face aux changements des marchés (ampleur, internationalisation), mais aussi aux problèmes de rationalisation interne d'une forme productive qui doit répondre de plus en plus aux exigences imposées par le respect des économies d'échelle et de but. La recherche de formes de rationalisation a comporté quelquefois une plus grande intégration pour obtenir une augmentation des économies d'échelle et de variété (*scope economies*); d'autres fois, on a suivi le chemin de la décentralisation des activités et des processus ou de la séparation de phases complètes qui avaient une vitesse divergente de croissance.

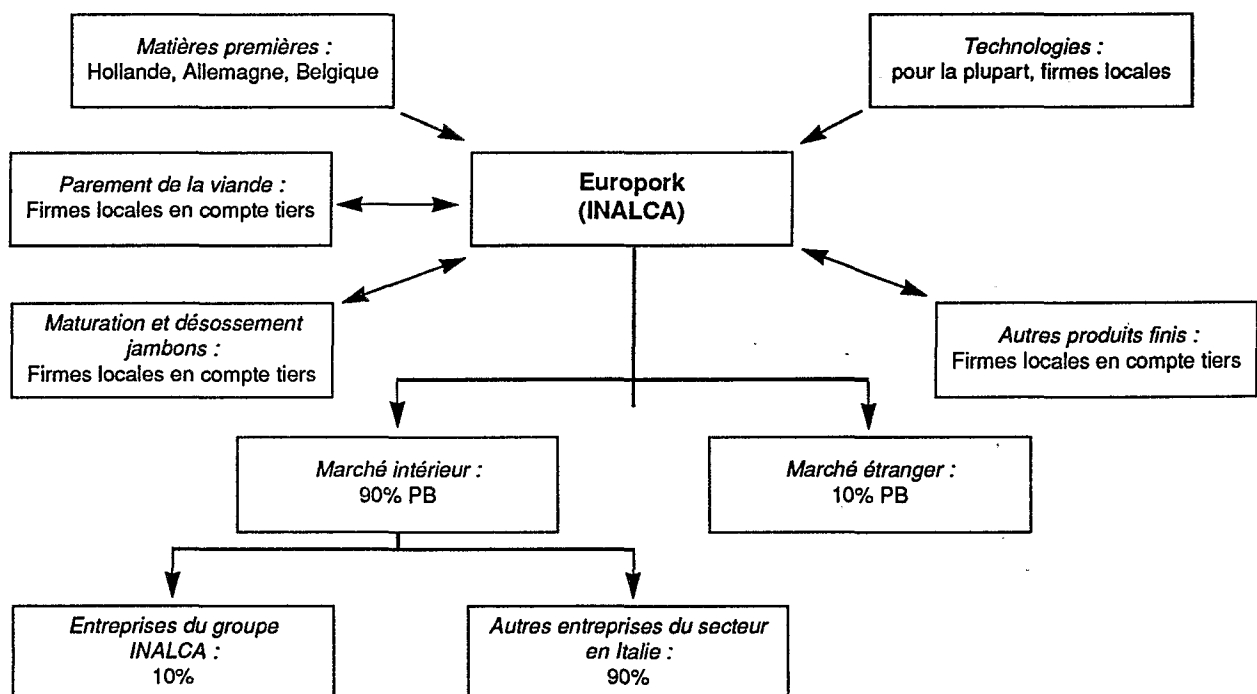
Un problème typique des formes coopératives est la gestion du processus décisionnel dans des organismes qui sont devenus de plus en plus complexes, à cause du nombre élevé d'adhérents; cette complexité

est le principal responsable d'aspects négatifs comme la sous-capitalisation, la difficulté du procès décisionnel, le conflit sur l'équilibre des représentations des grands et petits associés. Pour répondre à ces difficultés, dans le modèle polycentrique, les organismes coopératifs, en général, donnent la plus ample autonomie au management, activent des participations dans d'autres entreprises qui développent des procès reliés, et/ou créent de nouveaux organismes. La vision générale est une configuration industrielle flexible, qui recourt au marché pour les transactions qui ont un caractère routinier, mais qui peut aussi constituer des tables de négociation pour des transactions particulières (idiosyncratiques), en utilisant l'expérience organisationnelle et contractuelle du mouvement coopératif. Même les situations de crise trouvent normalement des solutions guidées qui conduisent à des restructurations qui ont des effets moins traumatiques, en termes de mortalité des entreprises ou de mobilité des facteurs (ou de dépense publique).

Mais il existe un autre aspect, très important au niveau théorique et déjà rappelé (voir aussi Bertolini) : ce modèle de division du travail – que le réseau coopératif a institutionnalisé – est jugé viable par les entreprises privées aussi. C'est particulièrement le cas, lorsque le cycle de production est "plus long" et comporte des phases productives de durée différente ; les exemples les plus importants, dans le cas de la viande, peuvent être représentés par les phases de maturation ou par la coexistence de procès de production non synchronisables.

La Figure 4 reprend le cas INALCA, mais analyse la sous-filière de la viande porcine, qui est gérée par l'EUROPORK, une des entreprises du groupe.

Figure 4. Sous-filière de la viande porcine (groupe INALCA)



Source: Notre élaboration sur données collectées par des interviews à l'entreprise.

3. Groupements d'entreprises

Les groupements d'entreprises concernent principalement les systèmes productifs réglementés par la dénomination d'origine contrôlée (DOC). Les contraintes, imposées par l'action de la dénomination, sont différentes pour les produits et déterminent un impact différent sur le degré d'intégration verticale et sur les modalités de coopération. En particulier, la réglementation agit à deux niveaux différents :

- ❑ caractéristiques qui concernent la technologie commerciale des inputs et/ou des outputs ;
- ❑ techniques et procès productifs.

Le second niveau impose des contraintes plus fortes au niveau de l'organisation des entreprises et, pour cette raison, constitue un élément clé dans la direction de l'évolution des entreprises.

L'association des entreprises est libre et témoigne de l'exigence de trouver des éléments communs de coordination ; en général, elle est stimulée à l'intérieur de la coopération qui, comme on l'a souligné auparavant, a joué un rôle important dans la recherche des niveaux progressifs d'efficacité économique. Le grand nombre d'expériences de groupements d'entreprises, en particulier à l'intérieur du système DOC, est le signal indirect de l'importance des «institutions-guides», tel que celui de la coopération, comme instruments de direction évolutive de l'économie locale⁵. A l'intérieur du DOC, il y a une coexistence entre les formes le plus diversifiées d'organisation, depuis les entreprises privées, plus ou moins intégrées, jusqu'aux systèmes coopératifs, qui présentent des homogénéités du point de vue du fonctionnement parce que le DOC constitue l'élément central de coordination⁶.

Ces formes d'organisation économique ont une importance particulière pour les incitations économiques et des effets de revenu engendrés parmi les agents économiques participant à l'organisation : l'action du groupement a permis de maintenir la distribution des droits de propriété entre de nombreux agents et de les renforcer au cours du temps, en maintenant les potentialités économiques de nombreux agents ; autrement dit, l'action de ces organismes a permis de renforcer et de qualifier la concurrence en terme de démocratie économique. Tout cela a joué un rôle crucial dans la détermination des standards de rétribution des facteurs productifs ; ces standards ont constitué des points de référence dans la négociation des entreprises (privées également) et donc pour la formation des coûts de production.

La structure décrite a des éléments de fragilité qui peuvent affaiblir le système : par exemple, la marque peut se transformer en opération commerciale qui segmente les informations et les marchés sans l'activation d'une politique efficace de qualité. Mais surtout le succès de l'évolution de l'organisation décrite devient de plus en plus dépendant de l'Institution-guide, qui est un élément de coordination cruciale, dont l'efficacité/inefficacité risque d'augmenter/réduire tout l'ensemble du complexe productif.

V – Conclusions

Une des premières conclusions du travail concerne directement le concept de modernisation. En effet, si par ce concept nous entendons l'ensemble des choix des entreprises face aux changements extérieurs, alors il joue un rôle crucial dans la définition des possibilités ouvertes pour les unités productives, en agissant comme un filtre de l'environnement économique et social de l'entreprise. Il s'ensuit que, dans l'étude du changement, il devient nécessaire de redessiner les limites de l'analyse : il est probable aussi que les classifications standard sectorielles utilisées dans les sources statistiques officielles soient de moins en moins efficaces pour permettre de comprendre la réalité économique, surtout dans son procès dynamique. Autrement dit, il faut chercher d'autres connexions plus riches que celles qui définissent une classe d'entreprises sur la base de l'utilisation d'une ressource, ou d'une technique productive, ou de la production de biens homogènes du point de vue de la consommation.

Le concept de 'district industriel', que la recherche empirique a produit en Italie, est un outil d'analyse qui cherche à répondre à ces exigences en considérant les spécificités locales du développement. On ne veut pas rentrer ici dans la discussion de problématiques d'ordre méthodologique posées par l'utilisation de cette catégorie analytique, sur laquelle il y a encore un vaste débat, même sur les contenus de la définition du terme ; au-delà de ces divergences, les groupes de recherche qui ont travaillé avec cette approche expriment, en général, un accord sur l'idée d'un développement centré sur le territoire, qui interagit avec les institutions locales ou en crée de nouvelles ; en plus, cette typologie d'organisation du système économique et social bénéficie d'une grande documentation empirique, au moins dans le cas de l'économie italienne.

En général, le cercle vertueux, qui définit les économies locales, peut être dessiné de la manière suivante. L'innovation génère l'exigence d'une nouvelle coordination entre entreprises, ce qui donne lieu à des formes d'expérimentation organisationnelle ; ce qui induit la recherche d'accord social et stimule la formation de nouvelles formes contractuelles ; la possibilité de développement des différentes formes contractuelles est, à son tour, dépendante de l'histoire et de la culture locale développée à ce propos et,

en même temps, interagit avec son évolution. Ce mouvement détermine un élargissement des connaissances et des possibilités organisatrices, ce qui constitue un facteur de stimulation de l'innovation. A ce point, le cercle vertueux repart.

La richesse des formes contractuelles fournit donc la base de l'existence de différentes typologies de coordination et de degrés d'intégration entre les entreprises : les modèles que nous avons indiqués ci-dessus sont des exemples importants de ces formes organisationnelles très variées. En général, c'est l'espace économique local, avec la spécificité et la richesse de son organisation, qui a une signification économique très importante pour déterminer l'évolution que nous avons décrite pour la région. A l'intérieur de cet espace, les institutions acquièrent une grande importance en raison de l'action qu'elles peuvent exercer pour soutenir les potentialités du territoire. Cette considération a une signification particulière pour un pays comme l'Italie, caractérisé par un manque substantiel de programmation des interventions publiques au niveau central, qui a amené à une distribution des ressources financières «en pluie». Il est évident que les effets de cette redistribution sont radicalement différents selon les zones du pays : là où les institutions sont bien enracinées dans le tissu social et sont soumises à un contrôle démocratique, la dépense publique a eu un effet considérable de propulsion, à la différence d'autres zones du pays où les mêmes ressources n'ont produit aucun effet positif.

Notes

1. Dans la décennie 1970-1980 les unités de production ont augmenté de 6,5% et les emplois de 20,9%.
2. La typologie rappelle celle proposée par G. Garafoli (1991) ; toutefois, pour cet auteur la typologie est centrée sur les formes d'entreprise tandis que notre réflexion décrit des modèles organisationnels qui dépassent les limites juridiques d'une entreprise. A ce propos, cf. l'exemple Inalca-Europork présenté dans le texte.
3. Le produit est mis en récipients à atmosphère modifiée qui permettent une longue conservation (12 jours), à condition de disposer d'une excellente matière première ; une marque, la première en Italie pour la viande fraîche, rend reconnaissable le produit.
4. L'entreprise a la gestion directe d'un élevage de 7 000 têtes, le plus gros en Italie, qui appartient au groupe Ferruzzi ; celui-ci permet l'expérimentation sur les techniques d'élevage et l'analyse économique des procès, en fournissant les informations techniques nécessaires pour établir les conditions du contrat de cheptel.
5. A ce propos, il faut rappeler la particularité du cas régional qui représente une exception dans le scénario italien où la coopération est peu développée.
6. Par exemple, dans la filière du Parmesan, on peut voir la grande exploitation privée, qui intègre toutes les phases de transformation, à côté du système coopératif intégré et d'autres entreprises (privées ou coopératives) qui exercent seulement l'activité de transformation du lait.

Références

- Arrighetti A. (1991). "La mortalità delle imprese e l'ipotesi di selezione naturale", *Economia e politica industriale*, n° 72.
- Bellandi M., Russo M. (a cura di) (1994). *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg e Sellier, Torino.
- Bertolini P. (1988). "Produzioni doc e difesa delle economie locali: il caso del parmigiano reggiano", *La questione agraria*, n° 30.
- — (1984). *Il lavoro agricolo tra esodo e trasformazione industriale*, Università di Modena, Quaderni del Dipartimento di Economia Politica.
- Bertolini P., Giovannetti E., Berselli F. (1994). *Ristrutturazione dell'agroalimentare e mortalità delle imprese: un'indagine di campo*, Osservatorio di Agricoltura del Comune di Modena, n° 35.
- Brusco S. (1979). *Agricoltura ricca e classi sociali*, Feltrinelli, Milano.
- — (1989). *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg e Sellier.
- CONFCOOPERATIVE (1994). *Monitoraggio delle imprese cooperative*, Centro stampa confcooperative, Bologna.
- Conti E., Catalani L., Roncucci G. (a cura di) (1988). *Industria alimentare*, Edizioni del Sole 24 ore, Milano.
- Corner P. (1993). *Contadini e industrializzazione*, Laterza.
- D'Atorre P.P., Zamagni V. (1992). *Distretti, imprese, classe operaia. L'industrializzazione dell'Emilia Romagna*, Angeli, Milano.
- ERSA (1989, 1990, 1991, 1992). *L'agro-industria in Emilia-Romagna*, Calderini, Bologna.
- Fanfani R., Galizzi G. (1994). *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna*, Angeli, Milano.
- Finuola R. (1989). "La spesa delle regioni in agricoltura nel periodo 1976-1987: un tentativo di sintesi", *Rivista di politica agraria*, n° 4.

- **Francia M., Muzzioli G.** (1984). *Cent'anni di cooperazione. La cooperazione di consumo modenese dalle origini all'unificazione (1864-1968)*, Il Mulino, Bologna.
- **Garofoli G.** (1991). *Modelli locali di sviluppo*, Milano, Angeli.
- **Giacomini C.** (1980). "Strategia e sviluppo della cooperazione agricola in Italia", *Rivista di Economia Agraria*, n° 1.
- **Giacomini C., Bertolini P.** (1994). "Vecchie e nuovi problemi dell'agricoltura italiana", *Rivista di politica agraria*, n° 6.
- **Giorgetti G.** (1974). *Contadini e proprietari nell'Italia moderna. Rapporti di produzione e contratti agraria dal secolo XVI a oggi*, Einaudi, Torino.
- **Giovannetti E.** (1994a). "Economia agraria ed economia industriale: alla ricerca di unità di analisi comuni. Riflessioni teoriche e risultati empirici". In : IACOPONI L. (a cura di) (1994), *Il sistema del Parmigiano Reggiano. un rilevante caso di studio del settore agro-alimentare italiano*, Il Mulino, Bologna.
- — (1994b). "Processi di ristrutturazione e sviluppo nei settori diacronici: un approfondimento teorico di un caso di studio". In : aa.vv., *Ristrutturazione industriale e struttura verticale dell'impresa*, Fondazione G. Brodolini, Roma.
- **Giovannetti E., Zini A.** (1991). "Il distretto industriale Emilia", *Piccola impresa*, n° 1.
- **ISTAT.** *Censimento Generale dell'Industria*.
- **Mariani A.** (1990). *La struttura dell'industria alimentare italiana*, Angeli, Milano.
- **Mora C., Mori S.** (1994). "Alcune riflessioni sul distretto agro-industriale: il caso della zona tipica di produzione del Prosciutto di Parma", *Parma Economica*, n° 3.
- **Morandi R.** (1959). *Storia della grande industria in Italia*, Einaudi, Torino.
- **Muzzioli G.** (1985). *Vicende e protagonisti della cooperativa industrie alimentari modenesi (CIAM), 1948-1975*, Coptip, Modena.
- **NOMISMA** (1992, 1993, 1994). *Rapporto sull'agricoltura italiana*, Il Mulino, Bologna.
- **Pacciani A., Petriccione G.** (1993). *La cooperazione agro-alimentare in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- **Pezzini M.** (1993). *Un sentiero evolutivo che poteva entrare nelle forme di distretto ma non vi è entrato: il caso di Ravenna*, Facoltà di Economia e Commercio di Firenze (dattiloscritto).
- **Saccomandi V.** (1986). *Cooperazione e cooperativismo in agricoltura*, REDA, Bologna.
- **Serpieri A.** (1947). *La struttura sociale dell'agricoltura italiana*, Edizioni Italiane, Roma.
- **Solinas G.** (1991). "L'anzianità aziendale. Alcune considerazioni sul caso emiliano". *Politica economica*, n° 3, vol. 7.
- **Tassinari G.** (1986). *Il sistema industriale dell'Emilia Romagna*, Mulino, Bologna.
- **UNIONCAMERE** (1994). *Statistiche regionali. Emilia Romagna*, n° 781.
- **Vellante S.** (1981). "Aspetti del cambiamento tecnologico, forme di produzione emergenti e organizzazione aziendale", *La questione agraria*, n° 4.
- **Williamson O.E., Winter S.G.** (eds) (1991). *The nature of the firm*. Oxford University Press.

