DE LA LOCALISATION À LA TERRITORIALISATION : LA COMPÉTITIVITÉ À BASE TERRITORIALE DES FIRMES AGROALIMENTAIRES EN PAYS DE LA LOIRE

Anne-Laure SAIVES

Chercheure

ENITIAA-LARGECIA
École Nationale d'Ingénieurs des Techniques et des Industries AgroAlimentaires
(Laboratoire de Recherche en Gestion et Économie Industrielles Appliquées à l'Alimentaire)
BP 82225, 44322 Nantes, cedex 3, France
Téléphone : 33 2 51 78 54 45. Fax : 33 2 51 78 54 38

UQÀM
Université du Québec à Montréal
Chaire en Gestion des Bio-industries
CP 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8, Canada
Téléphone : 514 987 3000 (poste 2352), Fax : 514 987 30 60
Courriel : saives.anne-laure@uqam.ca

Mots-clés : COMPÉTITIVITÉ À BASE TERRITORIALE - PROXIMITÉS – RESSOURCES & APTITUDES - CAPACITÉS DYNAMIQUES - TERRITOIRE – TERRITORIALISATION

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001

Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec

Résumé :
Ce papier expose en 3 temps une démarche d'analyse des comportements stratégiques de territorialisation des entreprises agroalimentaires des Pays de la Loire et aboutit à la caractérisation de 4 logiques distinctes de construction d'une compétitivité à une base territoriale. La première partie expose les enjeux pratiques d'une telle recherche. La deuxième partie propose une définition, alternative au modèle classique de la localisation en stratégie, du modèle de la territorialisation des firmes à partir des approches d'économie industrielle et régionale ainsi que des théories transactionnelle et évolutionniste de la firme. Il consiste à penser une firme mobile ancrée sur un territoire - substrat de ressources et d'aptitudes spécifiques d'acteurs locaux - activé par des logiques de construction, fondées sur l'interaction et l'apprentissage et facilitées par les proximités géographique et organisée des acteurs. L'enjeu théorique de la recherche repose sur le triple apport 1) d'un regard stratégique portant sur la nature et sur les propriétés stratégiques de ressources et d'aptitudes tirées d'un lien au local et des processus de leur mobilisation, 2) d'un regard contingent stipulant que les mécanismes d'activation par les firmes de R&A territoriales diffèrent selon les facteurs de contingence classiques (environnement, stratégie, logique entrepreneuriale, technologie, taille) et selon le territoire administratif « donné » des firmes, 3) d'un regard dynamique axé sur les processus organisationnels de la firme, capable d'interactions et d'apprentissages. Ce document restitue enfin quelques résultats de la démarche empirique employée (exploitation typologique par analyses statistiques multifactorielles d'enquêtes par entretien menées auprès de 92 industries agroalimentaires des Pays de la Loire et des administrateurs de leur commune d'implantation). La dernière partie est consacrée la caractérisation des 4 logiques de territorialisation dominantes observées. Ces logiques instruisent un outil d'aide à la décision pour les institutions préoccupées du développement local et pour les industriels susceptibles de tirer profit de leur localisation en y activant les R&A nécessaires à la compétitivité de leurs processus clés.

Mots Clés : COMPÉTITIVITÉ À BASE TERRITORIALE - PROXIMITÉS – RESSOURCES & APTITUDES - CAPACITÉS DYNAMIQUES - TERRITOIRE – TERRITORIALISATION

DE LA LOCALISATION À LA TERRITORIALISATION :
LA COMPÉTITIVITÉ À BASE TERRITORIALE DES FIRMES AGROALIMENTAIRES EN PAYS DE LA LOIRE

Anne-Laure Saives

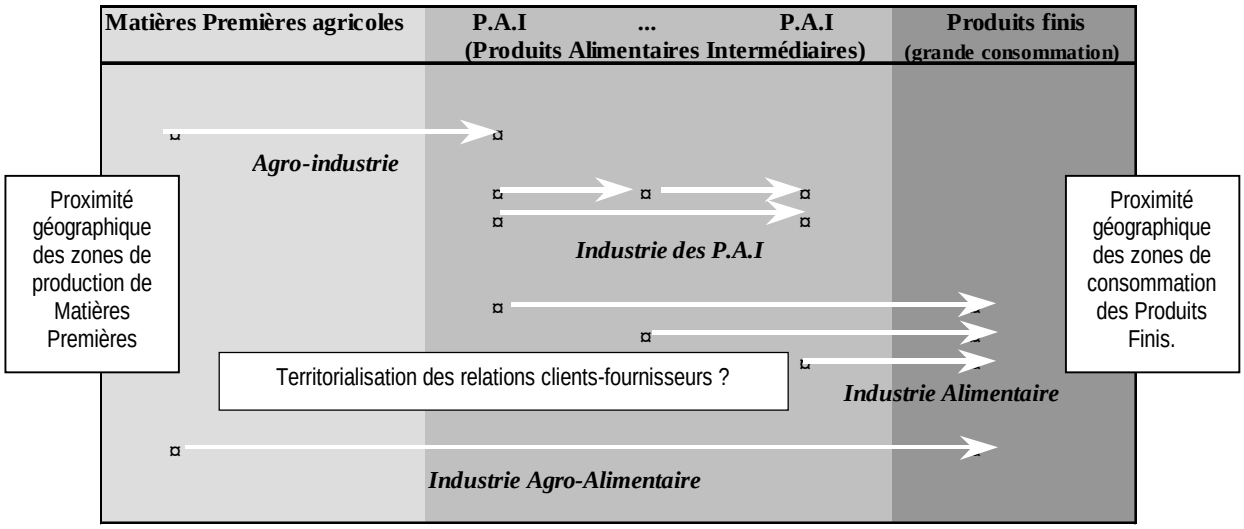
Peut-on caractériser des comportements stratégiques territoriaux des industries agroalimentaires ? La compréhension des modèles stratégiques de comportement spatial des firmes agroalimentaires des Pays de la Loire ou encore du lien entre territoire et compétitivité de ces firmes a constitué l'objet de ce travail de recherche en sciences de gestion. Il a abouti à la caractérisation d'un modèle théorique de compétitivité à base territoriale, alternatif au modèle allocatif traditionnel de la localisation en stratégie que nous proposons d'exposer ici. Cet article s'articule plus précisément autour de la présentation des enjeux pratiques qui ont justifié cette recherche (I) puis de l'exposé du cadre théorique d'analyse et du modèle de la « territorialisation » construit (II) pour alimenter une démarche empirique et faire émerger les comportements d'action des firmes et quatre logiques de construction d'une compétitivité à base territoriale (III).

I. Enjeux pratiques de la recherche d'un lien entre compétitivité et territoire des firmes

Nous avons conçu un modèle d'interprétation de la compétitivité à base territoriale des firmes agroalimentaires en réponse aux préoccupations des acteurs institutionnels des Pays de la Loire quant aux possibilités d'évolutions du 1er secteur industriel régional (or BTP) - les industries agroalimentaires (IAA) - dans un contexte marqué par des contraintes structurelles et organisationnelles nouvelles. L'évolution des formes de distribution, des modèles de consommation, de l'internationalisation des marchés d'approvisionnement et de consommation, du poids de la réglementation et des changements technologiques ont induit des restructurations (concentrations économique, industrielle et financière des acteurs de la chaîne alimentaire) et des modifications des capacités productives et organisationnelles dans les IAA pour leur permettre d'accéder à un modèle post-industriel plus adapté à la demande de petites séries et de flexibilité imposée par l'aval, essentiellement par la grande distribution (Lambert, 1997). Notre théorie s'est édifiée à partir de l'observation pratique que la complexification de la chaîne de valeur alimentaire (fig. n°1) qui accompagne ces mutations (fractionnement des activités de transformation entre amont et aval de la chaîne alimentaire) pourrait perturber les hypothèses classiques élémentaires quant aux comportements spatiaux des IAA en général -

traditionnellement partagées entre proximité géographique de leur zone de collecte de matières premières agricoles d'une part et/ou proximité de leur zone de commercialisation de produits finis d'autre part - avec la question nouvelle de la territorialisation des relations clients-fournisseurs au cœur de la chaîne de valeur (au niveau du secteur émergent des fabricants de composants, les Produits Alimentaires Intermédiaires).

Fig. n°1 : Fractionnement des activités de transformation agroalimentaire : le Modèle A2IA (Agro-Industries => Industries Alimentaires) et hypothèses spatiales classiques



Dans ce contexte, la région des Pays de la Loire, très dense en industries d'amont (lait, beurre de consommation, abattage de viande), de faible valeur ajoutée, s'est légitimement inquiétée de la pérennité des capitaux comme des emplois de ses industries. La densification des groupes régionaux motivaient aussi d'autres inquiétudes quant à la réversibilité des choix d'industries anciennes, aujourd'hui aux mains de multinationales dont la vision internationale des marchés est défavorable à la région, excentrée des zones de consommation. Nos interrogations initiales portaient donc sur les facteurs susceptibles de favoriser les choix régionaux de localisation des IAA à travers la question : les IAA nourrissent-elles des projets de localisation différentiés ?

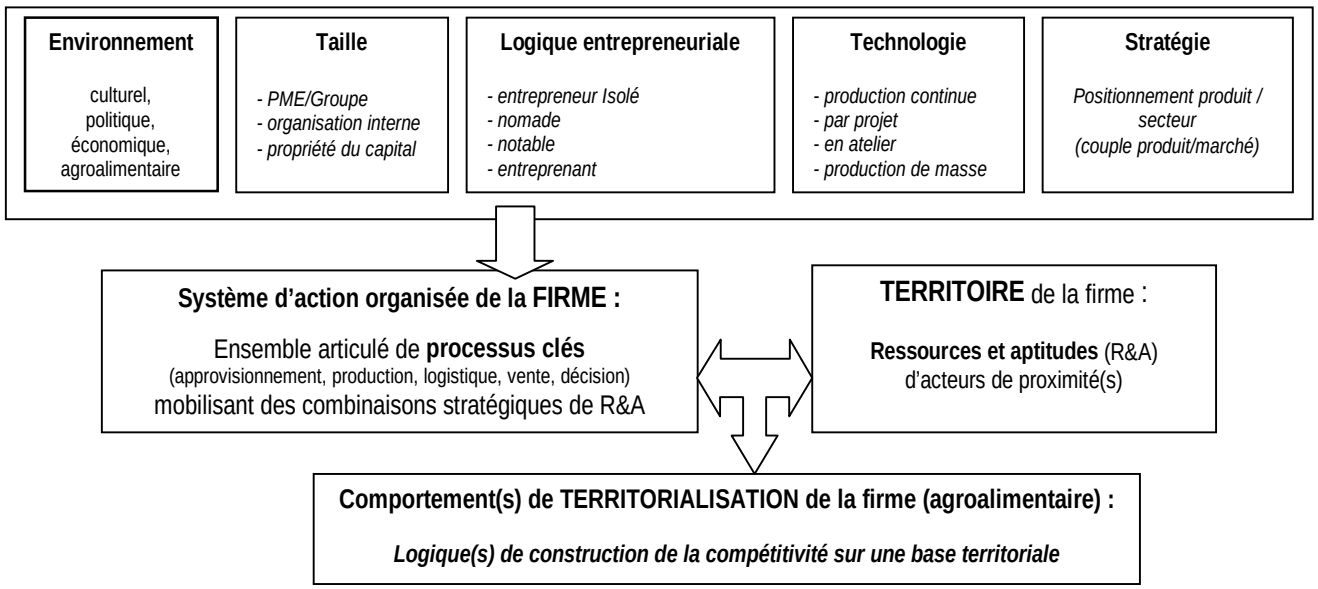
L'enjeu pratique de cette recherche, fondée sur l'étude empirique d'un échantillon régional de 92 entreprises industrielles, a consisté à établir la pertinence d'un modèle (fig. n°2) destiné à comprendre les comportements spatiaux des firmes grâce à un triple apport :

- l'apport d'un regard **stratégique** : il s'agit ici de comprendre la nature des comportements spatiaux des firmes et leur compétitivité en nous interrogeant sur les propriétés stratégiques

(valeur et durabilité de l'avantage concurrentiel construit) de ressources et aptitudes tirées d'un lien au local.

- notre recherche enrichit l'analyse de l'interaction firme-territoire d'un regard **contingent** : nous nous sommes interrogé sur les mécanismes d'appropriation par les firmes de R&A territoriales en stipulant que ces mécanismes diffèrent selon les variables de contingence internes et externes classiques[1] que sont la taille des firmes (PME/Groupe), leur stratégie (choix produit/marché), leurs choix technologiques, leur culture (notamment entrepreneuriale, Marchesnay, 1998[2]) et selon les contraintes découlant de leur environnement[3] (réglementation, circuits de distribution).
- notre recherche, positionnée dans le champ de la stratégie, propose enfin un regard **dynamique** axé sur les processus organisationnels clés de la firme. Pour identifier les R&A territoriales de la firme liées au territoire, nous avons observé la nécessité de mobiliser une lecture de la firme par ses **processus** (approvisionnement, production, logistique, vente, décision & gestion).

Fig. n°2 : Le modèle d'interprétation utilisé dans la recherche



Nous proposons donc un outil dynamique d'aide à la décision pour comprendre les conditions de la stabilité et du renouvellement des actifs stratégiques des firmes et diagnostiquer des gisements de valeur (création de Ressources et Aptitudes (R&A)) pour les institutionnels préoccupés du développement local ou du maintien d'un tissu industriel et pour les industriels susceptibles de tirer profit de leur localisation en y activant les R&A nécessaires à la compétitivité de leurs processus clés.

II. Cadre théorique d'analyse du lien entre compétitivité et territoire des firmes

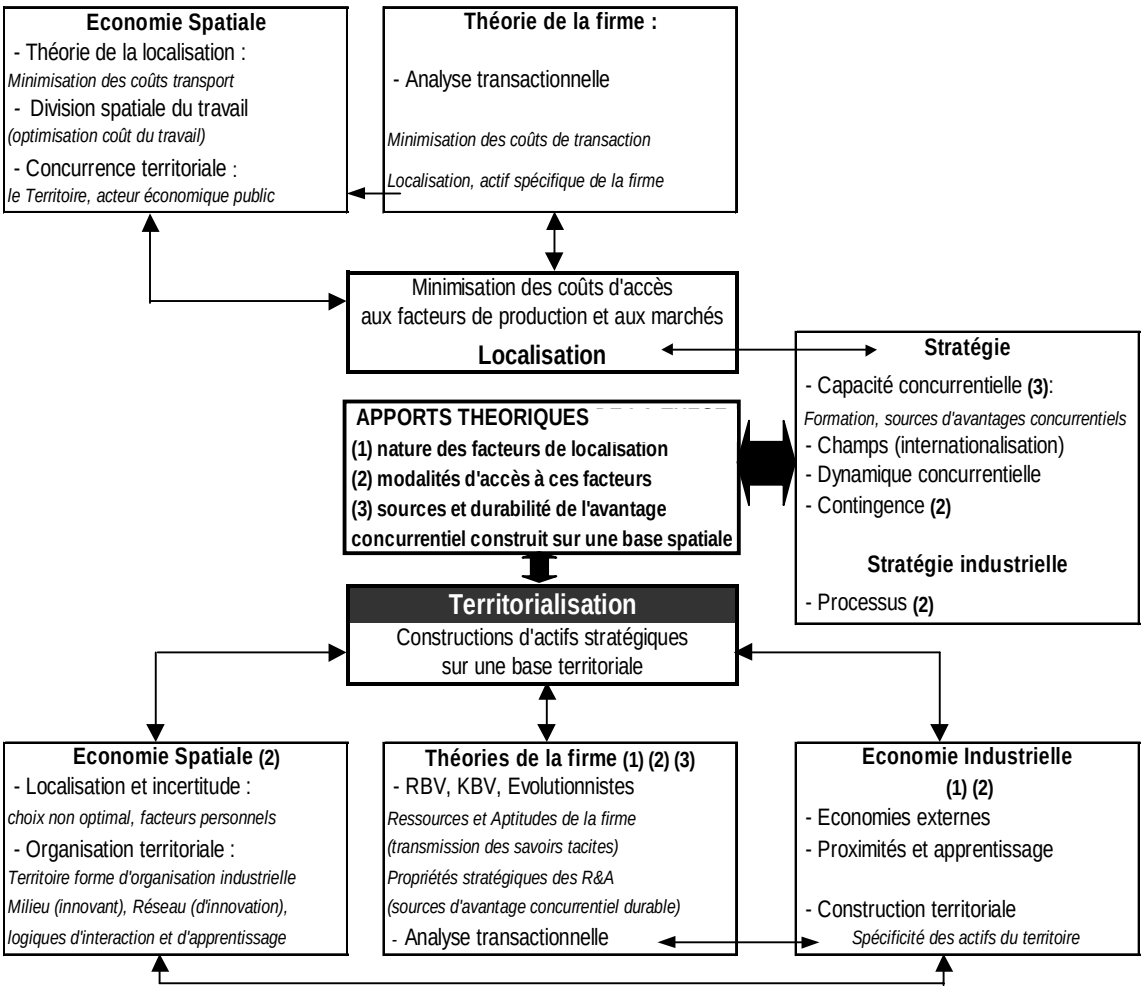
En proposant d'une part une lecture **organisationnelle** des firmes agroalimentaires régionales par l'exploration de leurs **ressources** et **aptitudes** et l'analyse détaillée de leur **processus** clés (approvisionnement, production, logistique, vente, décision), nous fournissons à l'issue de notre recherche un outil méthodologique pour comprendre la diversité des modèles d'ancrage des IAA.
En adoptant d'autre part une démarche **contingente**, nous brossons les contours de logiques spatiales multiples, à savoir **4 logiques de territorialisation** distinctes selon les facteurs de contingence que sont la stratégie, la taille, la technologie (production en atelier flexible, par projet, de masse ou continue (Tarondeau, 1993)), la logique entrepreneuriale et l'environnement économique, culturel et politique (dont le territoire administratif) des entreprises. La territorialisation des relations clients-fournisseurs dans le cadre des différentes logiques observées (dénommées logiques de *contagion*, de *consommation*, de *cooptation* ou de *conservation)* montre qu'il existe des solutions territoriales à la gestion compétitive de la flexibilité, de la production de volumes et de la différenciation produit dans le contexte agroalimentaire actuel.

II.1. L'enjeu théorique : du concept de localisation à celui de construction territoriale

Cette recherche positionnée en stratégie se situent à la croisée des multiples champs théoriques nécessaires à la reformulation théorique des questions pratiques évoquées précédemment. Nous tentons notamment d'enrichir les approches traditionnelles de la stratégie -et le modèle qui y est sous-jacent de la localisation- en nous interrogeant sur la limite des outils aujourd'hui disponibles pour comprendre les mécanismes par lesquels les firmes mobilisent et s'approprient des facteurs de localisation ainsi que sur la nature même de ces facteurs. Pour cela, nous avons exploré les outils du diagnostic stratégique interne des firmes et discuterons de l'assertion commune aux théoriciens de la ressource et aux économistes néoclassiques repris par les économistes spatiaux selon laquelle **la localisation peut être une ressource (physique) de l'entreprise (approche Resource Based View) ou un actif spécifique de la firme (analyse transactionnelle).**
Un regard critique soucieux d'une distinction plus systématique entre les **ressources** et les **aptitudes** mobilisées par la firme (théorie de la firme) nous amène d'une part à construire un modèle d'identification des ressources territoriales de la firme ainsi que des **mécanismes de leur activation** fondé sur les **processus**.

En portant d'autre part un regard critique sur la notion de **spécificité** des actifs localisés par rapport aux concepts récents issus de la littérature des approches fondées sur les ressources et les compétences, nous débattons de la **compétitivité** de ces processus en discutant des propriétés stratégiques des sources d'avantages concurrentiels construites sur une base territoriale.

Fig. n°3 : Les apports théoriques de la recherche au champ de la Stratégie[4]



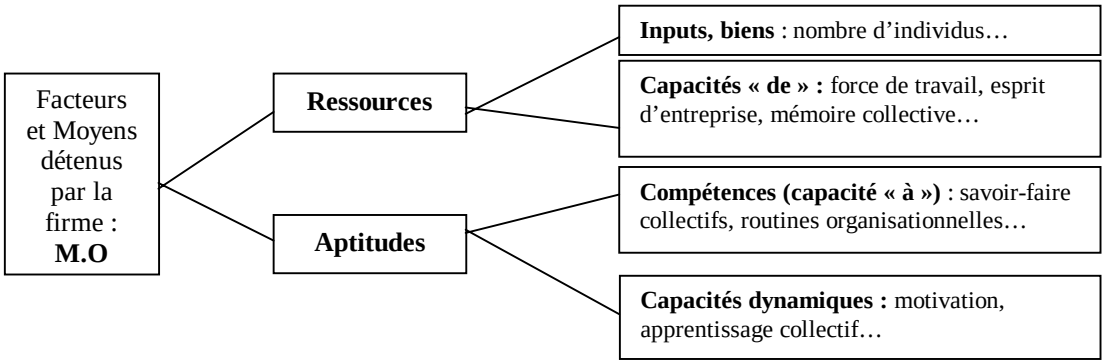
Alors que la littérature stratégique traditionnelle propose principalement un modèle de la localisation des firmes fondé sur une logique de choix initial, selon un modèle d'accessibilité au meilleur coût à des facteurs de production donnés, nous tentons de brosser la réalité contingente d'une logique de « **territorialisation** » fondée sur la création de ressources territoriales par des firmes ayant fait le choix d'un ancrage local. L'apport théorique de la recherche consiste ainsi (fig. n°3) à enrichir l'analyse classique des comportements spatiaux des firmes en stratégie des apports des économistes industriels et régionaux d'une part à travers la notion de **territoire**, et

d'une lecture du territoire de l'entreprise par le filtre des théories de la firme (et notamment la théorie des ressources et des compétences) d'autre part. Notre démarche vise ainsi à fournir des éclaircissements par rapport au modèle classique de la localisation en stratégie, inspiré de l'économie spatiale (1) sur la nature des facteurs de localisation de l'entreprise, (2) sur les modalités d'accès des firmes à ces facteurs et (3) sur les sources et la durabilité de l'avantage concurrentiel construit sur une base spatiale.

II.2. Des facteurs de localisation aux ressources et aptitudes territoriales

Il nous semble en effet nécessaire de clarifier d'abord la notion de « ressource » qui peut désigner indifféremment les « facteurs de localisation » (Aydalot, 1985), les « ressources » (Colletis et Pecqueur, 1995) ou encore les « actifs spécifiques » (Williamson, 1994) du territoire de la firme. Pour notre part, nous recherchons les ressources de la firme tirées d'un lien au territoire et source d'avantage concurrentiel. Une revue attentive des théories de la firme (et essentiellement des auteurs associés à la RBV – KBV) fonde une distinction entre ressources et aptitudes localement mobilisées par la firme et nous amène à construire un modèle plus précis d'identification des **ressources et aptitudes (R&A) territoriales** de la firme.

Fig. n°4 : Exemple de l'analyse de la main d'œuvre via le filtre des définitions des R&A de la firme



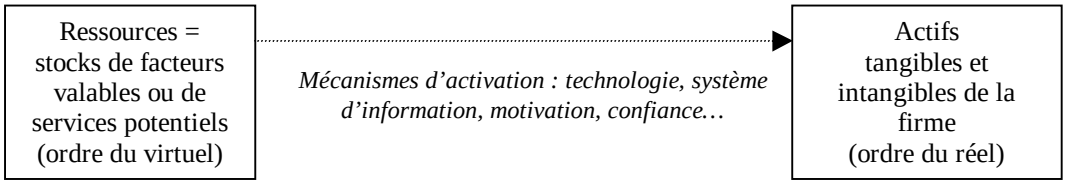
Les « ressources » de la firme sont généralement considérées comme un ensemble complexe d'atouts contrôlés par la firme et susceptibles, une fois mobilisés, de lui procurer des avantages concurrentiels (Wernerfelt, 1984). Il conviendrait pourtant (fig. n°4) de distinguer les « *ressources* » (inputs/biens et « capacités de » faire) des « *aptitudes* » de la firme. Les aptitudes comprennent les *compétences* (« capacités à » faire) et les *capacités dynamiques*. Les aptitudes participent au développement et à l'accumulation des ressources. Les capacités dynamiques en particulier renouvellement, augmentent et adaptent les compétences. Les R&A peuvent être

tangibles et/ou intangibles, individuelles ou collectives. Le personnel d'une entreprise peut être considéré par exemple comme une combinaison de ressources et d'aptitudes (plus ou moins territoriales). Une masse d'individus constitue un « bien ». La force de travail collective, l'esprit d'entreprise (capacité d'adhérer à un mode de pensée collectif et capacité d'attachement à ce collectif) constituent des capacités de travail pour l'entreprise qui ne sont pas toujours disponibles localement. Les savoir-faire collectifs (coordination du travail en ligne et connivences interindividuelles), les routines organisationnelles constituent les compétences de cette main d'œuvre de l'entreprise. Enfin, les ambitions sociales de la main d'œuvre, qui peuvent être liées à une culture locale, peuvent constituer des capacités dynamiques pour l'entreprise mieux à même d'intégrer le changement (par exemple, un passage réussi d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel par la spécialisation des postes et la mise en place de cadences industrielles…).

II.3. L'activation des ressources comme fondement de la construction territoriale

Comment la firme mobilise-t-elle ses R&A territoriales ? Pour mieux comprendre le fondement théorique de la construction territoriale, processus d'interaction entre firme et territoire, il nous semble également nécessaire de clarifier la différence entre actifs (« assets ») et ressources de la firme (liés au territoire). Pour cela, revenons à la distinction proposée par E.Penrose entre ressources et services rendus par ces ressources : « Strictly speaking, it is never ressources themselves that are the « inputs » in the production process, but only the services that the ressources can render » (Penrose, 1959, p25). Cet éclaircissement participe à la compréhension de la distinction possible entre ressources et actifs :

Fig. n°5 : Distinction entre ressources et actifs



Comme Amit et Shoemaker (1993), nous considérons que les *ressources* (fig. n°5) sont converties en produits finals ou services par le biais des autres actifs de l'entreprise ou de mécanismes de liaison comme la technologie, les systèmes de gestion de l'information, les systèmes de motivation, la confiance… **Les actifs de l'entreprise sont donc des ressources**

(potentielles) activées ou en action. Dans le même état d'esprit, Dierickx et Cool (1989) suggèrent de distinguer les stocks des flux de ressources. Un flux de ressources peut être mobilisé immédiatement. Un stock ne peut être ajusté immédiatement et est **construit** dans le temps à partir de flux de ressources. Black et Boal (1994, p134) utilise le terme de processus « d'acquisition » pour dénommer cette construction. Notre terminologie consiste à dénommer comme **mécanismes d'activation** les processus de mobilisation des ressources territoriales.

Cette distinction a été transférée à l'étude de la concurrence territoriale par Colletis et Pecqueur (1993, p496). Selon eux, les actifs spécifiques locaux sont relativement peu transférables du fait de coûts irrécouvrables de transfert. Il peut s'agir du travail qualifié, de connaissances collectives (pôles de compétences), d'équipements spécifiques locaux (par exemple, une station d'ionisation pour la conservation des aliments mise à disposition des industriels plus ou moins locaux par le biais de prestations de sous-traitance). Les ressources spécifiques locales n'existent par contre qu'à l'état virtuel et ne peuvent pas être transférées. « Seules de telles ressources s'inscrivent dans le processus de création de technologie. (…) Le concept de ressource spécifique, implique une **définition dynamique du territoire** fondée sur la création de compétences sans cesse redéfinies à la faveur des configurations nouvelles naissant du **jeu des acteurs** confrontés à des situations inédites ». (Colletis et Pecqueur, 1993, p496). Il nous faut alors identifier les jeux d'acteurs propices à la création de ressources selon les types de firmes agroalimentaires rencontrés ainsi que la façon et les conditions dans lesquelles s'opère cette création de ressources.

II.4. Du lieu d'implantation au territoire de la firme, espace d'interactions productives

La logique de création de ressources et aptitudes par la firme requiert donc « un comportement d'ouverture ainsi que la constitution d'environnements de ressources spécifiques» (Perrin, 1990, p281) où les entreprises puissent établir durablement l'efficacité et la viabilité de leurs politiques de développement. Elle suppose que les firmes contribuent à bâtir une structure spatio-fonctionnelle souvent dénommée par les économistes industriels et régionaux, le « territoire ».

Le territoire est une notion complexe et duale (support ou moyen d'action ?). Selon Joffre et Koenig (1992), il offre une compétitivité aux entreprises qui peut être fondée sur :

- (*quoi* ?) le **substrat des actifs spécifiques territorialisés** (pour nous R&A activées des acteurs locaux) que des acteurs extérieurs ne peuvent mobiliser avec la même efficience,
- (*comment* ?) la **réduction des coûts de transaction** dans l'univers moins incertain de relations industrielles plus conventionnelles que contractuelles.

- (*qui et pourquoi* ?) un **milieu favorable** au développement de compétences individuelles spécialisées et spécifiques, par le jeu de la stimulation de processus d'interaction et d'apprentissages collectifs.

Tab. n°1 : l'espace-territoire au croisement des réflexions des économistes industriels et régionaux

« le territoire devient une dimension [du] fait productif et de la création technologique » (GAFFARD, 1990, p431)
« Le territoire est une structure (une matrice) qui détermine, pour une part, le contenu des processus qui s'y déroulent » (PERRIN, 1991, p360)
« Elément de stabilisation des acteurs du développement » et « producteur d'externalités spécifiques de développement » (COURLET, PECQUEUR, 1991, p396-397)
« Regroupe dans un tout cohérent un appareil productif, une culture technique et des acteurs » (GREMI, 1993, p4)
« Le territoire assure une proximité organisationnelle permettant des rencontres productives » (COLLETIS, PECQUEUR, 1993, p498)
« Le territoire est le support de localisation des entreprises mais il résulte de processus de construction sociale complexes et inscrits dans la longue période » (PECQUEUR, 1995, p3)
« L'espace-territoire peut ainsi être défini par l'articulation de la proximité physique de différents éléments et d'interrelations socio-économiques entre ces éléments » (CREVOISIER, 1995, p6)
« Stock d'actifs relationnels » (STORPER, 1996)
« (…) ne plus traiter le territoire comme un espace neutre, un réceptacle de technologies définies de façon exogènes, mais comme un « vecteur » indissociable de leur émergence et de leur développement » (SIERRA, 1997, p10)

Cette interprétation repose largement sur les analyses du GREMI (1993). Dans cette acception, le territoire (tab. n°1) en tant que tel est le support de **co-constructions**, où ce qui importe, « c'est le regroupement territorial d'acteurs économiques et de ressources immatérielles (formation, recherche) qui, par leurs **interactions**, développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques associés au territoire » et où l'on postule que « la **proximité** favorise l'**apprentissage** et l'expression de la créativité » (Maillat, 1995, p212). De la même façon, pour Colletis et Pecqueur (1995, p498), passer de ressources potentielles génériques à des actifs génériques révélés, à des actifs spécifiques locaux ou enfin à des ressources spécifiques potentiellement mobilisables par la firme, c'est construire un **réseau de proximité** en développant des **coopérations marchandes ou non** avec les autres acteurs (firmes, établissements financiers, centres de recherche, centres techniques ou encore organismes de formation), en cherchant à bénéficier de **quasi-rentes relationnelles** dans un espace de proximité géographique ». Si ces réseaux de proximité sont les vecteurs d'interactions productives (des ressources ou « capacités de » faire), il nous faut encore préciser les conditions qui facilitent leur constitution.

II.5. Les catalyseurs de la création de facteurs : les proximités

Pour Porter (1993, p169) comme pour les économistes régionaux et industriels, la **proximité géographique** facilite les échanges nécessaires au développement des activités dans une économie où **l'accès à l'information** devient un facteur clé de succès. En ce sens, la réflexion

d'un modèle de territorialisation des firmes nous mène à réviser, parmi les moteurs de l'interaction locale, le rôle de la proximité géographique. En effet, la notion de proximité ne constitue plus une seule référence au spatial, mais prend aussi une envergure multidimensionnelle avec Dupuy et Gilly (1992). Ils en proposent une acception plurielle, fondée sur l'idée que " la proximité géographique n'implique une dynamique industrielle localisée qu'à partir du moment où elle s'accompagne de proximités industrielles, organisationnelles et culturelles (voire temporelles). La proximité industrielle intrinsèque à l'espace, peut être définie en termes de similitude industrielle (recours à des capacités technologiques semblables) et/ou de complémentarité industrielle (complémentarité technologique horizontale) ; la proximité organisationnelle résulte des modes de coordination soit intra-firme (organisation intégrée) soit inter-firme (réseaux de coopération), soit de marché ; la proximité culturelle, contribue à cette « atmosphère industrielle » évoquée par Marshall, mais correspond aussi aux grands réseaux a-territoriaux comme les réseaux professionnels, et fonde des représentations qui facilitent l'émergence de rationalités collectives ; la proximité temporelle enfin est question de synchronicité dans les offres de compétences et de produits susceptibles de rentrer dans des relations d'inter-activité. "

En distinguant donc les **ressources** des **aptitudes** des acteurs locaux, nous intégrons le territoire, dans l'esprit des travaux des économistes régionaux, comme un espace non pas seulement donné mais construit par l'entreprise, construit social, catalyseur des capacités dynamiques d'interaction et d'apprentissage de la firme localisée. Distinguer aussi, grâce aux théories de la ressource, les **actifs** de l'entreprise de ses **ressources**, nous amène à définir plus précisément les mécanismes de l'interaction firme-territoire au moyen de la notion de **mécanisme d'activation**. En nous inspirant des travaux de Baudry, nous pouvons observer que les firmes mobilisent des R&A sur leur territoire au moyen de **processus d'activation simple** quasi-marchands se rapprochant du modèle de l'autorité selon Baudry (1995), **ou d'activation complexe** faisant intervenir des relations d'incitation et de confiance entre les agents localisés et de **proximités plurielles**.

II.6. La question de la compétitivité

Les théories évolutionnistes nous ont aussi guidé vers l'idée que ce sont les **capacités dynamiques** des firmes qui agissent **comme moteur du système et de la compétitivité à base territoriale**. En effet, définir les modalités d'accès de l'entreprise aux R&A territoriales ne suffit pas à définir **les sources de la compétitivité** de l'entreprise. Notre travail s'enrichit d'une analyse

plus précise des sources territoriales de la compétitivité en s'attardant sur la définition des propriétés stratégiques des R&A durablement sources d'avantages concurrentiels. Selon les théoriciens de la ressource, ces propriétés sont la valeur, la rareté, la longévité, l'appropriation, la non-imitabilité et la non-substituabilité que nous retrouvons dans la combinaison des critères premiers de **tacité**, **spécificité**, **durabilité** et **complexité** des R&A de l'entreprise (Saives, 2000) et de ses partenaires locaux. Nous nous rapprochons alors des théoriciens de la ressource en considérant que c'est un jeu combinatoire et dynamique de R&A (et surtout de capacités dynamiques, organisationnelles) collectivement créées avec les acteurs du territoire de l'entreprise qui se révèle le moins imitable et le plus durable (maîtrise de l'érosion des actifs créés) et participe de la compétitivité à base territoriale de l'entreprise par la genèse et l'appropriation de **rentes diversifiées**[5] entre rentes et quasi-rentes ricardiennes et de monopole territoriales et quasi-rentes organisationnelles (Bréchet, Saives, 2000). Par contre, la menace de la substituabilité reste difficile à aborder. Elle est liée à la notion de valeur qui se construit et évolue dans l'action, ne peut être évaluée ex ante, et limite la portée dynamique de nos observations.

Fig. n°6 : De la stratégie de « localisation » à la stratégie de « territorialisation »

	Stratégie de LOCALISATION	**Stratégie de TERRITORIALISATION**
Firme	Logique de choix initial réversible (firme volatile)	Logique d'ancrage
Appréhension de l'espace	Lieu Proximité géographique	Territoire Proximités géographique et organisée (technologique, organisationnelle, culturelle, relationnelle, institutionnelle, économique)
Nature des facteurs mobilisés localement	Facteurs de localisation donnés, exogènes	Ressources et aptitudes (R&A) activées
Modalité(s) d'accès aux facteurs	Marchandes	Processus d'activation simple (autorité) ou complexe (incitation + confiance)
Compétitivité	Par les coûts (d'accès), logique d'allocation et d'accessibilité (réduction des coûts de transaction)	Par la construction et l'appropriation de rentes diversifiées : rentes et quasi-rentes ricardiennes et de monopole, quasi-rentes organisationnelles
Durabilité de l'avantage concurrentiel « spatial »	*Peu abordée dans la littérature (réversibilité)*	Abordée par les propriétés des R&A territoriales et de leurs processus de mobilisation : valeur, tacité, spécificité et complexité, concourant à l'inimitabilité, la non-substituabilité et à la longévité des avantages concurrentiels construits
Dynamique du modèle	Réversibilité des choix Logique d'allocation optimale ou satisfaisante	Logique de construction cumulative de capacités dynamiques d'apprentissage

Les apports théoriques des économistes industriels et régionaux nous permettent donc de définir le **territoire** de la firme et de comprendre dès lors le modèle de la **territorialisation** des firmes comme un approfondissement du modèle classique de la localisation.

L'alternative d'un modèle de territorialisation (fig. n°6) des firmes consiste à penser une firme nomade (Zimmermann, 1998) ancrée sur un territoire défini comme un ensemble d'acteurs (industriels, structures d'enseignement et de recherche, collectivités), un substrat de ressources et d'aptitudes génériques et spécifiques de ces acteurs locaux, comprenant des éléments structurants (milieu, réseaux), activé par des logiques de **co-construction** fondées sur l'interaction et l'apprentissage facilitées par les proximités plurielles des acteurs du territoire de la firme.

III. Les quatre logiques de construction territoriale

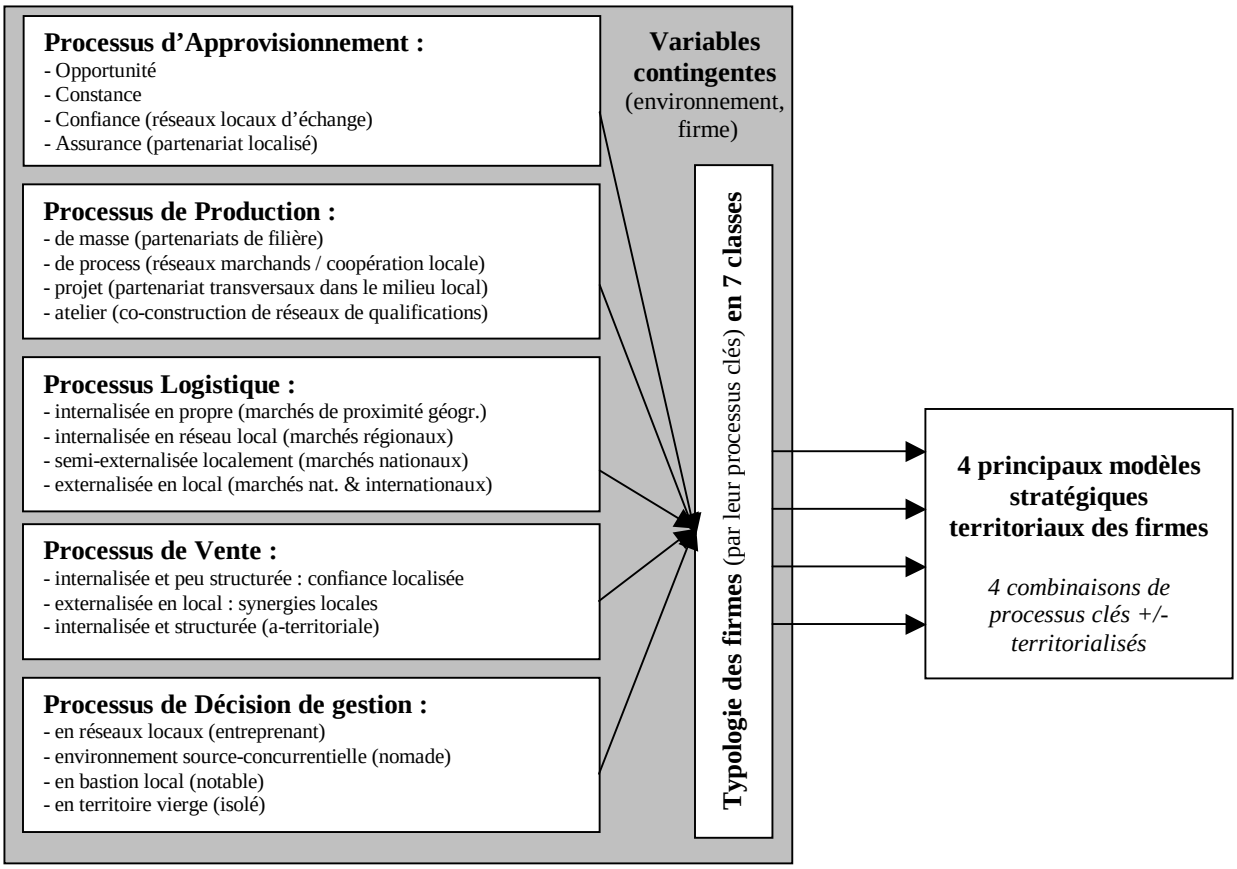
De part la méthode utilisée – fondée sur une série d'enquêtes qualitatives et quantitatives par entretien semi-directif de terrain, auprès des dirigeants de 92 entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire et des responsables du développement économique de leur commune d'implantation (Saives, 2000) alimentant constamment le travail de conception - notre démarche s'apparente à une démarche plutôt abductive où la réalité observée guide le choix des concepts mobilisés par l'observateur et façonne les contours d'une interprétation théorique plausible. Notre démarche empirique a consisté à la fois 1) à mener une analyse descriptive de la diversité de l'organisation territoriale des processus clés des IAA, 2) à construire une grille d'analyse de la compétitivité de l'organisation de ces processus, 3) à construire une typologie des entreprises industrielles agroalimentaires régionales et surtout 4) à formaliser une typologie de leurs principales logiques d'action territoriale que seules nous décrivons ici dans le point III.2.

III.1. Quelques éléments de méthode

Les processus d'activation des R&A territoriales des firmes correspondant à la dimension de l'action, nous ne pourrons les observer qu'au contact de la réalité et des contingences du terrain qui révèlent l'importance de la maîtrise des processus d'**approvisionnement**, de **production**, de **logistique externe**, de **vente** et de **décision** dans le cas des firmes agroalimentaires. Notre démarche (fig. 8) a consisté à **identifier les modalités d'organisation territoriale** de chacun de ces processus au sein d'un échantillon représentatif d'entreprises régionales agroalimentaires à partir d'une série de 160 variables descriptives quantitatives et qualitatives. Le processus de production des IAA par exemple peut être ancré dans des partenariats de filière localisés dans le

cas de la production de masse (au sens de Tarondeau, 1993). Il peut s'appuyer sur de simples réseaux marchands de coopération locale dans le cas d'une production continue (process) (ex : biscuiterie). Il est enraciné dans des partenariats transversaux dans un milieu local dans le cas de la production par projet (ex : conditionnement à façon) et enfin fortement territorialisé en réseaux d'innovation locaux dans le cas de la production en atelier flexible (ex : plats cuisinés frais).

Fig. n°8 : Origine des quatre modèles stratégiques territoriaux des firmes agroalimentaires



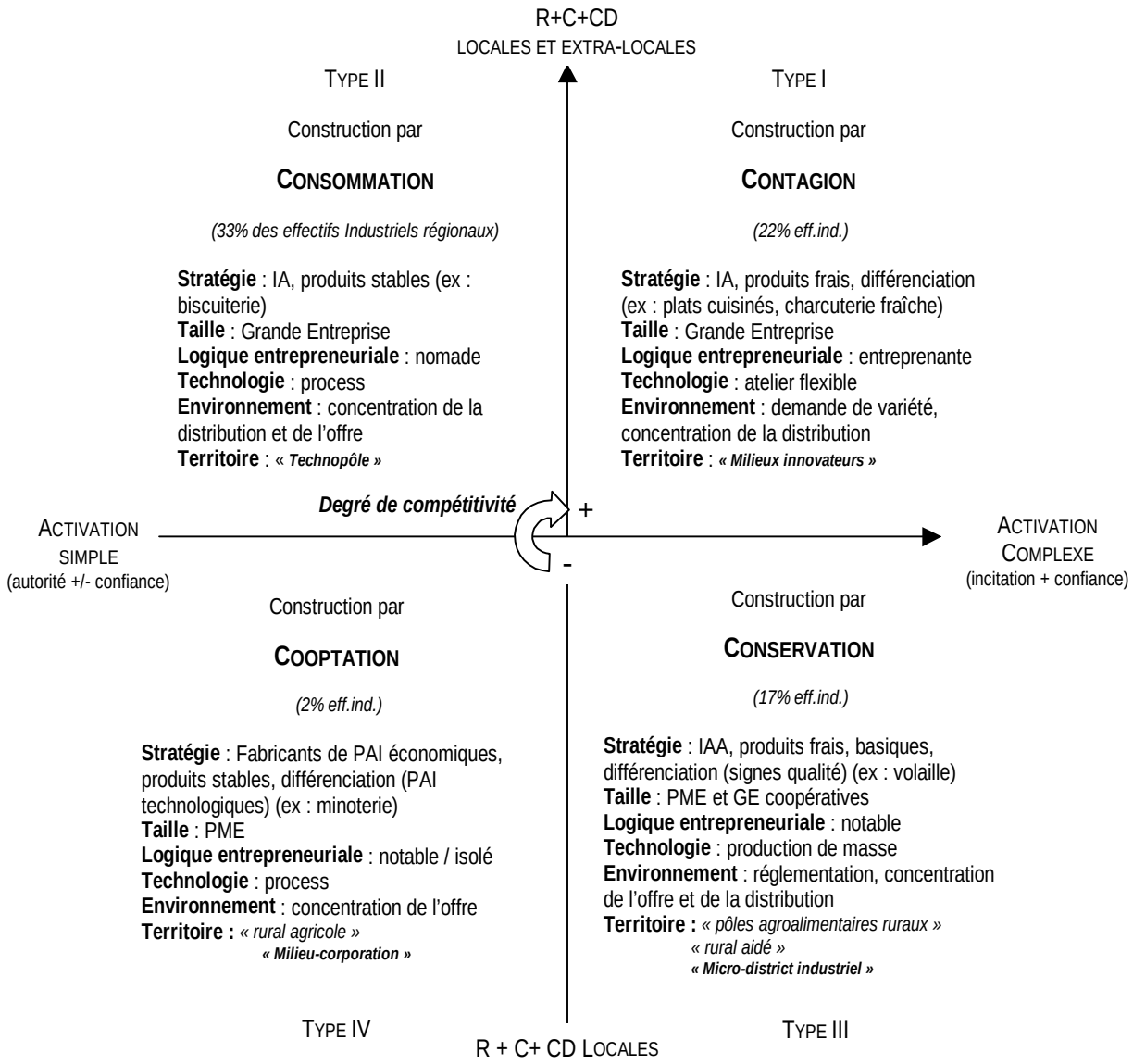
Nous avons ainsi procédé à une analyse descriptive et une codification de chacun des processus clés des IAA avant de brosser une typologie de leurs principales combinaisons (par Analyses Factorielles en Correspondances Multiples et Classifications Ascendantes Hiérarchiques), correspondant à autant de modèles de comportements territoriaux des firmes étudiées.

En réduisant l'analyse multifactorielle aux modèles les plus significatifs sur le plan statistique et les plus critiques en terme de poids dans l'emploi régional, nous obtenons 4 modèles de territorialisation des IAA dominants. Nous ne détaillons par la suite que les 4 logiques finales résultant de cette démarche méthodologique.

III.2. Les quatre logiques de territorialisation des IAA

A l'issue de notre recherche empirique, nous sommes en effet en mesure de préciser le modèle de « territorialisation » et la diversité des 4 logiques contingentes de co-construction territoriale (fig. 9) selon la nature des firmes et selon l'ensemble des facteurs de contingence que sont la stratégie, la logique entrepreneuriale, la taille, la technologie, l'environnement des IAA.

Fig. n°9 : Le modèle de la territorialisation : diversité des logiques de co-construction territoriale des IAA



Légende :
(degré de compétitivité = niveau de résultat (sur trois ans) / durabilité de l'avantage concurrentiel à base territoriale)
(IA : Industrie Alimentaire, IAA, Industrie Agro-Alimentaire, AI : Agro-Industrie)
(R : ressources, C : compétences (aptitudes), CD : capacités dynamiques (aptitudes))

- A la logique de co-construction territoriale par **contagion** d'action des acteurs locaux, correspondent des grandes firmes d'assemblage (industries alimentaires), positionnées sur des produits frais et des logiques de différenciation fortes, dotée d'une logique entrepreneuriale particulière (entreprenante) et situées dans un environnement contraignant exigeant un mode de production flexible du fait de la spécificité de la demande finale (variété et fraîcheur) et de la concentration de la distribution (diminution du pouvoir de négociation par rapport au client, stratégie d'innovation). Elles construisent leur milieu compétitif d'interaction spécialisé en pôles agroalimentaires ruraux.

I. LE MODELE DE LA CONTAGION

- Le modèle de la contagion concerne des Industries Alimentaires (IA) d'assemblage de produits frais soumises à la variabilité et la spécificité (fraîcheur) de la demande alimentaire en **produits frais**.
- Leur organisation passe par la gestion d'une **production flexible** s'appuyant sur des **réseaux** de qualification et d'innovation **locaux**, d'une **logistique semi-externalisée** et d'un processus de **décision** à caractère « **entreprenant** ».
- Elle s'appuie sur la **construction d'un environnement** humain, scientifique et technique spécialisé localement.
- Cette construction repose sur une double **logique d'ouverture et d'influence** (contagion) des firmes par la coopération dans leur environnement local et extra-local pour **l'entretien des capacités productives et créatrices localisées** (maintien d'un avantage compétitif de distinction sur des niches technologiques / produits, en produits finis frais et élaborés).

La **compétitivité** de ces IAA se fonde sur la mobilisation ou encore **l'activation complexe** de R&A territoriales stratégiques via :

- des **pratiques tacites, spécifiques, complexes, donc peu imitables, systématiques et dynamiques, donc peu substituables et durables, d'apprentissage** : capacités dynamiques d'apprentissage interactif (échange d'information, intercommunication), organisationnel (coopérations scientifiques et techniques) et institutionnel (règles et conventions d'efforts partagées par les acteurs institutionnels) et capacités dynamiques « d'apprentissage de l'apprentissage » (émulation locale) du fait d'une culture entrepreneuriale spécifique.
- des **vecteurs** : des pratiques organisationnelles de type **partenariales** (incitation + confiance), jeux d'ajustements mutuels et d'essai-erreur hors marché dans un climat de confiance réducteur d'incertitude (milieu agroalimentaire ou « pôles agroalimentaires ruraux »).
- des **catalyseurs** que sont les contextes de **proximités** géographique, physique, relationnelle, culturelle, technologique, organisationnelle et institutionnelle des acteurs du territoire de la firme.
- à partir d'un substrat de R&A permettant l'interaction locale (réseaux d'IAA, culture sociale et entrepreneuriale locale, ressources humaines spécifiques….).

- La logique de co-construction territoriale par **consommation active** des capacités organisationnelles locales est propre aux grandes firmes industrielles (process continu) d'assemblage de produits stables, nomades, positionnées sur des secteurs concentrés et capitalistiques et souvent situées en zone urbaine (agglomération d'industrialisation ancienne) où sont implantés leurs sous-traitants concurrentiels dans le milieu industriel local non-spécialisé.

II. MODELE DE LA CONSOMMATION

Le modèle de la consommation est propre aux firmes d'assemblage de produits basiques et stables destinés aux marchés globaux, à la recherche d'un **avantage concurrentiel par les coûts** (volumes).
Il repose sur une logique **d'externalisation et de sous-traitance compétitive** caractérisée par :
- **L'activation simple** du substrat local des R&A compétitives des sous-traitants locaux (capacités dynamiques d'apprentissage de l'apprentissage de second rang et de renouvellement de l'offre locale de services) et la capacité dynamique d'apprentissage des institutions locales (les structures d'enseignement et de recherche : fourniture d'une offre de main-d'oeuvre qualifiée ; les collectivités : fourniture d'une offre de site…),
- **Les catalyseurs** que sont les proximités géographique, organisationnelle, technique et économique des sous-traitants (co-existence au sein du milieu local des logiques entreprenantes et/ou notables des sous-traitants innovants) qui entretiennent une offre territoriale de services.
Le caractère stratégique du modèle repose sur **la logique compétitive complexe de second niveau mise en œuvre par les acteurs du territoire de la firme consommatrice**.
La compétitivité de ce modèle de territorialisation est fragilisée par la substituabilité forte des R&A mobilisées sur un mode d'activation simple, quasi-marchand.
La réversibilité du choix de la firme du fait du mode d'activation simple des R&A territoriales rapproche ce mode de territorialisation du modèle classique de la localisation.

- La logique de co-construction territoriale par **conservation** des R&A locales est propre aux industries agroalimentaires traditionnelles, de culture notable, positionnées sur la production de masse de produits basiques et frais mais en voie de différenciation par les signes officiels de qualité locaux dans un univers de plus en plus concurrencé. Situées en milieu rural le plus souvent, elles sont appelées à évoluer du fait de pressions sociales (GRH, pénibilité des tâches), économiques (traçabilité et contrôle) qui forcent l'évolution du modèle de la conservation vers un modèle de « contrôle » (par la quasi-intégration) ou de contagion.

III. MODELE DE LA CONSERVATION

Le modèle de la conservation concerne des entreprises de taille moyenne, industries agroalimentaires (IAA) traditionnelles, familiales ou coopératives, fabricants de produits basiques de masse et qui, confrontées à des secteurs de plus en plus concentrés (volaille, viande), entrent dans une logique de différenciation (par les signes officiels de qualité).
Ce modèle repose sur une **double logique de confiance en aval de la transformation** (vente) et **d'incitation partenariale en amont** (assurance des approvisionnements).
Les catalyseurs que sont les proximités géographique, physique, relationnelle et culturelle des acteurs locaux entretiennent des conventions professionnelles de (micro)-filière locale (synergies) ; la proximité institutionnelle participe de l'entretien de conventions d'ancrage géographique (marques collectives).
Le substrat des R&A territoriales consiste alors en un **milieu rural** doté d'une culture sociale complexe et d'une organisation tacite de (micro)-filière activé de façon complexe par la confiance (logique entrepreneuriale notable) (R&A qui restent fragiles dans une logique compétitive globale) et la coopération partenariale incitative plus ou moins formelle et inimitable.

- La logique de co-construction territoriale par **cooptation** d'acteurs locaux et extra-locaux est propre aux PME isolées ou de culture notable, fabricants industriels (process continu) de PAI économiques (produits alimentaires intermédiaires de faible coût) en voie de différenciation collective vers les PAI technologiques (PAI à fort contenu fonctionnel), sur des marchés de faible taille et oligopolistiques (ex : farine).

IV. MODELE DE LA COOPTATION

Le modèle de la cooptation concerne des PME, fabricants de PAI économiques sur des secteurs très concentrés, acculées à la différenciation de leurs produits et à l'extension de leurs marchés.
Pour cela, ces entreprises entrent dans une double logique :
- **d'organisation partenariale globale** pour accéder aux marchés nationaux et internationaux par la mise en commun de moyens et le recours à l'expertise commerciale et scientifique d'une structure de tutelle corporatiste a-territoriale entretenant les capacités dynamiques d'apprentissage de l'apprentissage de la profession.
- **d'organisation partenariale locale** sur le mode de la confiance (entretien d'une stabilité des interlocuteurs locaux) pour l'entretien de synergies commerciales peu imitables et l'assurance des approvisionnements locaux.
Le substrat des R&A territoriales consiste alors essentiellement en l'existence d'un bassin de producteurs locaux et d'une clientèle locale fidèle pour une profession distribuée géographiquement au niveau national.
L'accès à ces R&A territoriales est facilité par les jeux de proximités géographique, économique, technique et culturelle qui règnent au sein du réseau professionnel mais reste fragile aux évolutions économiques et structurelles (concentration) du secteur.

Conclusions

A l'issue de cette recherche, nous proposons de qualifier les modes d'activation par lesquels les firmes industrielles agroalimentaires mobilisent des R&A territoriales dans le cadre d'un modèle stratégique spatial de territorialisation. Nous distinguons en effet un mode d'activation complexe plus proche d'une double logique fondée sur le partenariat incitatif et la confiance d'un mode d'activation simple proche de la relation d'autorité proposée par Baudry (1995) (tab. n°2).

Tab. n°2 : Modes d'activation des R&A territoriales de la firme agroalimentaire (d'après BAUDRY, 1995)

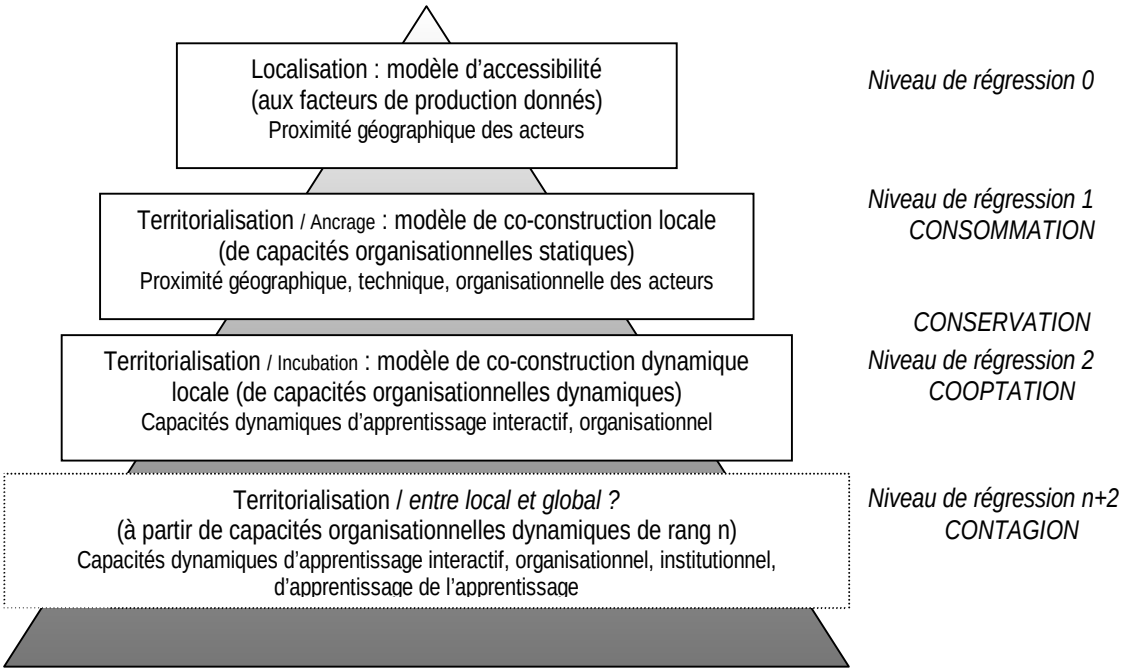
	Vecteurs *Modes d'activation et d'appropriation des rentes et quasi-rentes territoriales*	**R&A territoriales** **De rang 0** Catalyseurs *Contexte facilitateur*	**De rang 1**	**De rang n+1**
Activation SIMPLE	Relation d'**Autorité (marchande)** - Contrats à court terme - Directives - Contrôles - Sanctions - Spécifications fonctionnelles (Normes sociales faibles)	Proximités géographique, technique et organisationnelle des acteurs du territoire de la firme	Capacités dynamiques d'apprentissage interactif et organisationnel avec les acteurs du territoire de la firme	Capacités dynamiques d'apprentissage de l'apprentissage de second rang (exogènes) des acteurs du territoire de la firme *Milieu industriel, Technopôle*
Activation COMPLEXE	Relation de **Partenariat (incitation)** - Contrat à moyen terme explicite (reconductible) - Incitation à l'innovation - Mise en concurrence à chaque contrat - Dispositif d'A.Q - Apprentissage organisationnel **+/- CONFIANCE** (Contexte social, Normes sociales fortes, Réciprocité dans le cours de la relation à long terme, Relations personnelles : collaborations technique, échange d'informations…)	Proximités culturelle, temporelle, physique, relationnelle, technique, organisationnelle des acteurs du territoire de la firme	Capacités collectives dynamiques d'apprentissage interactif, institutionnel, organisationnel avec les acteurs du territoire de la firme	Capacités collectives dynamiques d'apprentissage de l'apprentissage (« learning by learning ») (endogènes) avec les acteurs du territoire de la firme *Milieu innovateur Réseaux professionnels et institutionnels*

L'activation de R&A territoriales selon ces deux modes est facilitée par des catalyseurs que sont les jeux de proximités géographique, technique et organisationnelle (activation simple) voire physique, culturelle et relationnelle (activation complexe) des acteurs du territoire de la firme. L'activation des R&A territoriales dépend aussi de la disponibilité d'un substrat territorial de ressources, d'aptitudes et notamment de capacités dynamiques locales que sont les capacités dynamiques d'apprentissages interactif, organisationnel, institutionnel (capacités d'apprentissage des institutions) avec les acteurs du territoire de la firme, et surtout d'apprentissage de

l'apprentissage (moteur de l'apprentissage, capacité dynamique du « savoir-apprendre ») dont sont capables les firmes territorialisées interagissant avec les acteurs locaux. Or, ces capacités dynamiques d'apprentissage de l'apprentissage, moteurs de la compétitivité à base territoriale, sont exogènes à la firme dans le cas de l'activation simple, déléguée aux acteurs du territoire de la firme et au contraire endogènes, fruits de rencontres productives, au niveau d'un mode d'activation complexe, moins imitable.

Cette conception des mécanismes d'activation des R&A territoriales impose une révision de la définition de la proximité. En effet, il devient clair que la proximité n'est pas qu'une donnée, qu'elle relève de la proximité géographique des acteurs, de la proximité de similitude (contagion) et de la proximité d'appartenance (appartenance à une culture), dans la mesure où des éléments de similitude (intérêts réciproques), et d'appartenance (création d'une culture de milieu) sont notamment des constructions d'acteurs. Ces constructions se fondent dès lors sur des capacités dynamiques d'apprentissage qui constituent en quelque sorte des régressions[6] de la proximité « donnée » (fig. 10).

Fig. n°10 : Régression infinie des R&A territoriales et logiques de la territorialisation des firmes



Une telle définition des modes d'activation par les firmes de R&A territoriales enrichit l'approche classique des logiques de localisation des firmes. Le modèle de la localisation ne serait alors « qu'une forme limite correspondant au cas où la politique de production est réduite à

une simple combinaison de facteurs » (Perrin, 1990, p284), sans aucune vision dynamique (absence de capacités dynamiques) ni interactive du processus d'ancrage de la firme (fig. n°10).

A l'inverse, le modèle de la contagion est propice à la construction collective de capacités dynamiques d'apprentissages de l'apprentissage et s'apparente au modèle de régression le plus élevé de la proximité…

Notre approche contingente nous permet de nuancer les caractéristiques du modèle de la territorialisation dans le cas des firmes agroalimentaires. En effet, à ces modes d'activation simple ou complexe de R&A territoriales correspondent, nous l'avons vu, des firmes distinctes (fig. n°9) selon les variables contingentes que sont la stratégie, la taille, la logique entrepreneuriale, la technologie, l'environnement (dont le territoire institutionnel) des entreprises. A ces quatre logiques correspondent aussi des « territoires » d'entreprises non plus donnés mais constructions d'interactions très différents.

Ainsi, la logique de co-construction de R&A territoriales par *contagion* (logique de développement endogène) engendre un territoire de firme proche du modèle du **milieu innovateur** (GREMI, 1993). La logique de co-construction par *consommation* de R&A territoriales renvoie aux dynamiques industrielles de développement exogènes ou allogènes (Zimmermann, 1995) où les modes d'organisation industrielle sont limités à l'enceinte de l'unité de production et peuvent avoir des effets d'entraînement local sur un ensemble de firmes indigènes dans une dynamique de type pôle de croissance, sur un **technopôle** local (au sens de « pôle d'attraction » (Julien, Marchesnay, 1997)). La logique de co-construction par *conservation* des R&A territoriales locales repose sur un **territoire-filière** ou milieu-filière local qui peut s'apparenter pour partie (pour les PME) à une forme de **micro-district industriel**[7] spécialisé. Enfin, la logique de co-construction par *cooptation* d'acteurs (à la fois endogène et allogène) plus ou moins locaux repose sur un **milieu-corporation ou micro-district-corporation**.

L'approche organisationnelle du territoire des firmes industrielles dépasse ainsi la question épineuse du pilotage des territoires au sens de la concurrence territoriale ainsi que celle de la définition des frontières des organisations en s'attachant aux logiques de coopération entre acteurs. Cette approche participe de la compréhension des conditions de la stabilité spatiale de la création technologique en retenant le principe organisateur de la firme plutôt que le potentiel du territoire.

En ce sens, en proposant une approche typologique contingente de la compétitivité à base territoriale des firmes, au moyen de la caractérisation de leurs processus stratégiques de mobilisation de R&A territoriales, nous espérons fournir un outil d'aide à la décision aussi bien pour les firmes à la recherche d'un territoire (et non d'un lieu) d'implantation que pour les institutionnels prenant en partie en charge l'entretien des capacités dynamiques d'apprentissage (de l'apprentissage), moteur de la compétitivité du collectif inimitable des acteurs enracinés.

Synthèse

Pour conclure, nous pouvons synthétiser notre papier en retenant les idées forces suivantes :

- L'entreprise construit son territoire au lieu de le choisir selon une seule logique économique.
- L'entreprise n'accède pas à des facteurs de localisation mais construit des ressources et compétences compétitives à partir de ressources propres ou des ressources et aptitudes (ou compétences) des acteurs de son environnement.
- On distingue les ressources (financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles) des aptitudes (capacités de l'entreprise à mettre en application ses ressources) de l'entreprise ou de ses partenaires locaux.
- On distingue les ressources « statiques » (habitudes) des « capacités dynamiques » (capacité d'apprentissage, d'innovation…) de la firme.
- La compétitivité des entreprises repose sur la mise en œuvre de R&A compétitives, c'est-à-dire : valables sur un marché, inéchangeables, non-imitables, non-substituables, appropriables et dotées d'une longévité ou encore tacites, spécifiques, durables et complexes.
- La valeur des R&A mises en œuvre par l'entreprise provient de rentes de situation (liée à la localisation physique), de rentes de monopole (terroir, signe officiel de qualité) ou de quasi-rentes organisationnelles liées au développement de compétences et de capacités dynamiques d'innovation et d'apprentissage au sein d'un milieu local innovant.
- La compétitivité à base territoriale repose sur les proximités plurielles des acteurs (géographique, industrielle, organisationnelle, culturelle….).
- La construction d'avantages concurrentiels localisés repose sur des modes de coordination allant du plus simple (sous-traitance) au plus complexe (partenariat et confiance) pour mobiliser les R&A des acteurs locaux.
- Les R&A des entreprises sont révélées par des processus d'action. Dans le cas des IAA, ces processus clés sont l'approvisionnement, la production, la logistique, la vente et la décision.
- L'organisation territoriale de ces processus dépend de contraintes qui sont : la stratégie, la logique entrepreneuriale de la firme, la taille, la technologie et l'environnement de l'entreprise.
- Les 4 logiques de compétitivité à base territoriale des IAA sont les logiques contingente de *Contagion*, de *Consommation*, de *Conservation* ou de *Cooptation* des R&A de leurs partenaires plus ou moins locaux.

RÉFÉRENCES

AMIT R., SHOEMAKER P.J.H., 1993.- Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, V14, pp.33-46.

AYDALOT P., 1985.- *Economie régionale et urbaine*.- Economica, Paris, 487p.

BAUDRY B., 1995.- *L'économie des relations interentreprises.*- La découverte, Paris, 125p.

BLACK JA., BOAL KB., 1994.- Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, V15, pp 131-148.

BRÉCHET JP., SAIVES AL., 2000.- La localisation est-elle un actif spécifique ?, Communication aux *XV^èmes Journées Nationales des IAE, Droit et Gestion,* Bayonne - Biarritz, 6-7-8 Septembre 2000, 32p

COLLETIS G., PECQUEUR B., 1993.- Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ?. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, **3**, pp489-507.

COLLETIS G., PECQUEUR B., 1995.- Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques in *Economie industrielle et économie spatiale*.- Economica, Paris, pp445-463.

COLLIS D., 1996.- Organizational capability as a source of profit, p139-163. in MOINGEON B., EDMONDSON A., *Organization learning and competitive advantage*. SAGE Publications, 229p.

COURLET C., PECQUEUR B., 1991.- Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, **3/4**, pp391-406.

CREVOISIER O. 1995.- Proximité, territoire et développement économique, IRER, Neuchâtel, Suisse, *Dynamiques Industrielles, dynamiques territoriales,* Colloque International de l'Association de Science Régionale De Langue Française, L.E.R.E.P, Toulouse, 30-31/08-01/09/1995, 17p.

DIERICKX I., COOL K., 1989.- Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, V35, **12**.

DRAF, ENITIAA, INRA.- 1999.- *Les Industries agroalimentaires en Pays de la Loire*, LARGECIA-LERECO, Nantes, 64p.

DUPUY C., GILLY J.P., 1995.- Les stratégies territoriales des grands groupes, in *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, pp129-146.

GREMI, 1993.- *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*.- Maillat, Quevit, Senn éditeurs, EDES Neuchâtel, 376p.

JOFFRE P., KOENIG G., 1992.- *Gestion stratégique*.- Litec, Paris, 201p.

JULIEN PA., MARCHESNAY M., 1997.- *Economie et stratégie industrielles*.- Economica, Paris, 112p.

LAMBERT A., 1997.- Des assembleurs de composants et des fournisseurs de composants : nouvelle structuration dans la transformation alimentaire. *Industries Alimentaires et Agricoles*, **11**, pp781-784.

LORINO P., TARONDEAU J.C., 1998.- De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp5-17.

MAHONEY JT., PANDIAN JR., 1992.- The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, V13, pp 363-380.

MAILLAT D., 1995.- Milieux innovateurs et dynamique territoriale, *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, pp211-231.

MARCHESNAY M., 1998.- Confiances et logiques entrepreneuriales. *Economies et Sociétés*, **8-9**, pp99-117.(Série S.G.).

MATTEACCIOLI A., 1999.- Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, **3**, pp489-512.

PECQUEUR B., 1995.- Sur les déterminants territoriaux de la compétitivité des entreprises.- CNRS, Grenoble, Association Portugaise pour le Développement Régional, Porto.- *3ème rencontres nationales*. Faculté d'économie de Porto. 27-29 avril 1995, 11p.

PENROSE E., 1959.- *Theory of the growth of the firm*.- New York, 271p.

PERRIN JC, 1990.- La dimension territoriale de l'organisation industrielle et la création de technologie. Organisation industrielle : la composante territoriale. *Revue d'économie industrielle*, **51**, 1er trimestre, pp276-301.

PERRIN JC., 1991.- Réseaux d'innovation.– milieux innovateurs développement territorial. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, **3/4**, pp343-374.

PORTER ME., 1993.- *L'avantage concurrentiel des nations*.- Interéditions, Paris, 883p.

RALLET A., TORRE A., 1995.- Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux. *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, pp3-37.

SAIVES AL., 2000.- *Territoire et compétitivité de l'entreprise. Une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale : le cas de la territorialisation des industries agroalimentaires en Pays de la Loire*, Thèse de doctorat es Sciences de gestion, Université de Nantes, 429p.

SIERRA C., 1997.- Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue. *Revue d'économie industrielle*, **82**, 4ème trimestre, pp7-38.

STORPER M., 1996.- Regional economies as relational assets. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, **4**, pp655-672.

TARONDEAU JC., 1993.- *Stratégie industrielle*.- Vuibert, Paris, 424p.

TARONDEAU JC., WRIGHT R., 1995.- La transversalité dans les processus ou le contrôle par les processus. *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp112-121.

VELTZ P., 1993.- *Logiques d'entreprises et territoires : les nouvelles règles du jeu*. In : SAVY M.,VELTZ P., *Les nouveaux espaces de l'entreprise*.- Datar, Editions de l'Aube, Paris.

VELTZ P., ZARIFIAN P., 1994.- De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, pp 59-68.

WERNERFELT B., 1984.- A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, V5, pp171-180.

WILLIAMSON OE., 1994.- *Les institutions de l'économie*.- Interéditions, Paris, 402p.

ZIMMERMANN J.B., 1998.- Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*,**2**, pp211-230.

ZIMMERMANN JB., 1995.- Dynamiques industrielles : le paradoxe du local, in *Economie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, pp147-168.

[1] L'analyse quantitative des statistiques régionales (DRAF & al., 1999, SAIVES, 2000) montre que les comportements de territorialisation des firmes agroalimentaires des Pays de la Loire peuvent dépendre de variables contingentes internes classiques. La stratégie de la firme et le positionnement produit ou sectoriel interfèrent avec les localisations départementales des firmes, leurs choix d'investissement et leur logique financière. La probabilité d'appartenir à un groupe augmente avec la taille des entreprises ; et ces restructurations organisationnelles internes (filialisation des groupes) et financières peuvent interférer avec des choix de construction territoriaux (augmentation des centres de décision extra-régionaux, avènement d'un modèle de spécialisation flexible). La répartition géographique des effectifs salariés agroalimentaires (surtout ruraux) et des niveaux de productivité n'est pas homogène de sorte que nous nous interrogeons sur l'influence des choix technologiques et organisationnels des firmes (quantité et qualité de la main d'œuvre employée, degré de complexité des techniques) sur ses choix de mobilisation de R&A territoriales. La culture de l'entreprise et les choix d'organisation dépendent aussi de la nature du processus de décision (propriété du capital, personnalité de l'entrepreneur, mode de gestion) que nous abordons de façon qualitative en nous appuyant sur la typologie des logiques entrepreneuriales proposée par Marchesnay (1998).

[2] La typologie d'entrepreneurs proposée par Marchesnay (1998) distingue parmi les motivations sociales de l'entrepreneur, deux formes de légitimité : la légitimité territoriale qui restaure une dimension historique et sociale à l'ancrage local de la firme et la légitimité concurrentielle qui traduit ses aptitudes à la performance économique. Quatre types de logiques entrepreneuriales interfèrent alors avec les choix territoriaux des firmes : 1) faible légitimité territoriale et concurrentielle : logique de l'« isolé », 2) faible légitimité territoriale et forte légitimité concurrentielle : le « nomade », 3) forte légitimité territoriale et faible légitimité concurrentielle : le « notable », 4) forte légitimité territoriale et concurrentielle : l'« entreprenant ». Nous avons pu observer que le processus de décision « isolé » peut être associé à un territoire vierge ou désert. Le processus de décision « notable », s'appuie sur la construction d'une forteresse (un bastion) de réseaux locaux de relations personnelles et professionnelles au sein d'un secteur d'activité. Le processus de décision « nomade », s'appuie sur des compétences extérieures plus ou moins locales, sources de compétitivité, sur le mode concurrentiel. Le processus de décision « entreprenant » co-construit ses compétences distinctives sur la base de réseaux de relations interpersonnelles locaux et extra-locaux et de jeux de proximités relationnelle et technologique avec l'ensemble des acteurs de son territoire.

[3] En effet, les firmes alimentaires évoluent dans un système environnemental complexe qui imprime des contraintes d'ordre culturel, économique et politique (réglementaire) sur l'organisation des firmes et donc sur leurs choix territoriaux du fait : 1) d'une part de la spécificité de la demande alimentaire des consommateurs finals (les attentes culturelles de variété et de fraîcheur poussent les firmes à l'innovation produit, process et organisationnelle pour atteindre un modèle de production flexible), des distributeurs (clientèle majoritaire et concentrée qui dispose d'un pouvoir de négociation qui pousse les industriels à comprimer leurs coûts de revient, à innover pour restaurer leurs marges et à se conformer à des référentiels de plus en plus contraignants) et de la réglementation (la sécurité alimentaire est un dû. Elle suppose des coordinations complexes au niveau des grappes industrielles d'acteurs (traçabilité)) ; 2) d'autre part de l'intensification de la concurrence sur l'offre alimentaire. La diminution des protectionnismes favorise l'internationalisation des marchés et des approvisionnements. Elle introduit une concurrence accrue sur les marchés de consommation comme sur les marchés d'approvisionnement en matières premières.

[4] La définition d'un modèle de compétitivité à base territoriale constitue aussi un apport théorique pour les champs de l'économie industrielle et régionale en proposant de discuter de l'association spécificité des ressources/compétitivité des firmes, de se pencher sur l'interaction firme-territoire par une approche contingente et conjointe de la firme et de son territoire, en tentant de lever l'ambiguïté de l'assimilation faite entre territoire institutionnel (ou administratif) et territoire de la firme.

[5] Nous retenons que la rente provient de l'appropriation par la firme, plus ou moins durablement, de la valeur supérieure qu'elle donne à un actif en son sein comparativement à celle que seraient susceptibles de lui donner d'autres entreprises. Pour aborder la question de la compétitivité tirée de la mobilisation des ressources du territoire, il est alors possible en s'adossant aux définitions des rentes, de distinguer plusieurs types de rentes dont 3 sont directement liées à la localisation des firmes : les rentes ricardiennes découlent principalement de la rareté relative des facteurs. Par exemple, les avantages de localisation pour la firme agroalimentaire sont ricardiens s'ils résident dans l'accès à des gisements rares d'énergie et de matières premières. Les rentes de monopole résultent de restrictions délibérées des « outputs » plutôt que d'une rareté inhérente à l'offre de ressources (Peteraf, 1993, p.182). Dans le cas des IAA, des rentes de monopole tendent à s'installer avec la multiplication des démarches collectives de création de signes officiels de qualité fondés sur l'appartenance territoriale (Appellations d'Origine Contrôlées et Indications Géographiques Protégées notamment). Ces rentes de monopole, dès lors que les barrières sont érigées en référence à un territoire, sont à rapprocher des rentes ricardiennes. De façon plus globale, on peut considérer que les firmes déploient des capacités propres, singulières, génératrices de quasi-rentes marshalliennes ou organisationnelles. La création et le maintien de rentes dépendent non seulement des propriétés des ressources acquises (logique allocative) mais aussi des capacités et des conditions dans lesquelles l'entreprise est à même de les exploiter (logique productive). Dès lors que sont en jeu les relations entre acteurs du territoire, on peut considérer que des rentes relationnelles, ou encore schumpetériennes, du fait de la présence d'un milieu innovateur local (au sens du GREMI, 1993), contribuent à la création de quasi-rentes ricardiennes territorialisées.

[6] au sens de la régression infinie de Collis (1996)

[7] Les districts industriels sont « des entités socio-économiques performantes à l'exportation, centrées sur une branche industrielle et reposant sur un tissu dense d'interactions, souvent de nature informelle, entre petites firmes spécialisées dans les différentes phases du processus productif, un marché local du travail et une communauté de valeurs orientées vers le développement local » (Rallet et Torre, 1995, p17-18).