

**-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**Anne-Laure SAIVES
E.N.I.T.I.A.A.
Rue de la Géraudière
BP 82225
44322 Nantes Cedex 3 (France)
Tél : 02 51 78 54 45. Fax : 02 51 78 54 38
Email : alambert@enitiaa-nantes.fr**

**Nathalie SCHIEB-BIENFAIT
IAE Université de Nantes
Rue de la sensitive du tertre
BP 62232
44322 Nantes Cedex 3 (France)
Tél : 02 40 14 12 20 . Fax : 02 40 74 61 83
Email : schieb- bienfait@iae.univ-nantes.fr**

**La co-construction de ressources territoriales, une réponse aux
exigences de flexibilité dans les entreprises agroalimentaires**

Mots clefs : flexibilité, territoire, construction, ressources.

La co-construction de ressources territoriales, une réponse aux exigences de flexibilité dans les entreprises agroalimentaires

1 Présentation du contexte sectoriel agroalimentaire et de la problématique

L'évolution conjointe des formes de distribution¹ et des modèles de consommation, conjuguée à l'internationalisation des marchés d'approvisionnement, de consommation et au poids croissant de la réglementation et des changements technologiques induit depuis plusieurs années des restructurations et des modifications des capacités productives et organisationnelles dans les industries agroalimentaires (IAA). Ces bouleversements environnementaux suscitent le développement d'un modèle que l'on peut qualifier de « post-industriel », qui traduit le souci et la recherche permanente d'adaptation à l'émergence de contraintes nouvelles que sont notamment : la demande croissante de petites séries, de produits renouvelés, la nécessité de s'engager dans de nouveaux modes de production (sans stocks, sans délais (à J ou J+1), sans panne) pour améliorer la réactivité et la flexibilité dans et de l'entreprise face à ses marchés.

Devant ces constats, nous avons cherché à mieux comprendre comment les entreprises agroalimentaires de la Région des Pays de la Loire² s'adaptent à cette nouvelle donne, où les exigences de flexibilité sont fortes.

Dans le cadre de recherches menées sur le tissu des IAA de la Région des Pays de la Loire, nous avons identifié une typologie d'entreprises agroalimentaires dont les comportements spatiaux diffèrent, selon le modèle de production adopté (production continue, de masse ou production au plus juste), et selon leur positionnement sur la chaîne alimentaire (situation en amont ou situation en aval sur les phases terminales de transformation). La classification des entreprises étudiées a fait ressortir deux catégories d'entreprises plus flexibles (engagées sur la fabrication de produits frais destinés à la consommation finale et produisant au plus juste). C'est précisément ces entreprises réputées et connues comme flexibles³ que nous avons choisies de vous présenter dans cet article ; au delà des réponses fonctionnelles flexibles préalablement identifiées (Thiel, 1997, Lambert, 1997), nous avons cherché à mieux comprendre quelles réponses

¹ Cette évolution se manifeste notamment dans le mouvement actuel de concentration que connaît la grande distribution.

² Dans le cadre de ces travaux de recherche, commandités par la Région des Pays de la Loire et menés par A.L. Saives, il s'agissait d'analyser les comportements spatiaux des firmes agroalimentaires de cette Région en étudiant plus précisément comment les entreprises régionales construisent des avantages concurrentiels sur une base territoriale.

³ Un travail préalable d'enquêtes a été mené auprès d'un échantillon de 92 entreprises régionales et sur une période de trois ans (1995-1998). L'étude des processus clés de ces firmes agroalimentaires (processus approvisionnement, logistique, production, vente, décisionnel) a permis de construire une typologie ; la représentation factorielle de ces différents processus a permis d'identifier à partir des variables utilisées des combinaisons distinctives de processus ; il se dégage ainsi plusieurs catégories d'entreprises : celles ayant adopté un modèle de production industriel (en continu, de produits stables) et celles ayant développé un modèle de production « au plus juste », flexible – production en flux tendu de produits frais et variés -.

spécifiques ces firmes ont développées (en s'intéressant à la nature des ressources et potentiels mobilisés et à leurs pratiques managériales⁴).

En effet, dans la mesure où la flexibilité est une notion dynamique qui exprime une aptitude ou une capacité de l'entreprise à changer d'état pour répondre aux pressions et aux modifications imprévisibles de l'environnement, tout en modifiant l'affectation de ses ressources (Reix 1977, 1979), il nous a semblé pertinent d'analyser comment ces entreprises gèrent les relations entre les fonctionnements internes de leurs organisations industrielles et leur environnement économique (Cohendet & Lerch 1995), social et politique.

Pour ce faire, nous avons plus particulièrement étudié la flexibilité effective, c'est-à-dire celle qui s'apprécie ex-post au regard des adaptations effectivement réalisées. Habituellement, cette flexibilité effective est évaluée et appréciée aux regards de capacités internes, c'est-à-dire la capacité à s'informer, la capacité à (se) mobiliser et la capacité à s'organiser (Bréchet, 1996).

Or, notre analyse révèle l'existence d'autres formes de capacités (plus particulièrement la capacité à agir et à réagir de manière compacte et solidaire en développant des interactions horizontales au sein de réseaux multiples, spatialisés) ; il ressort de ce travail que la construction de ressources territoriales (Rallet, Torre 1995, Zimmerman 1995) constitue une réponse dominante que ces entreprises agroalimentaires ont développé pour répondre à des impératifs et exigences croissantes de flexibilité. Face à un environnement complexe, turbulent, caractérisé par un régime d'information perturbé, ces entreprises s'engagent dans la recherche d'une flexibilité sans cesse accrue ; flexibilité qui s'enrichit ainsi de composantes nouvelles. Leur flexibilité statique (celle qui renvoie à une performance élevée en termes de capacité et de variété) se trouve en effet subordonnée à la flexibilité dynamique (c'est-à-dire à une réactivité aux variations du marché), mais également à des capacités d'anticipation (flexibilité d'innovation) (Cohendet & Llerena 1989, Zarifian 1990) ; cette flexibilité doit être appréhendée dans une perspective plus collective et territoriale.

Sur la base de ces premiers résultats, il nous semble souhaitable d'élargir la problématique de la flexibilité en y intégrant de nouvelles dimensions liées à la question territoriale.

Dans cet article, nous présentons les résultats de ce travail d'exploration, qui nous a permis de mieux comprendre dans quelle mesure le territoire participe au potentiel de flexibilité d'une organisation.

En effet, le passage d'une flexibilité potentielle à une flexibilité effective⁵ est lié à la mise en œuvre de tout ou partie du potentiel (Sire 1992) d'un système d'offre spatialisé (et non plus de l'organisation stricto sensu) ; parmi les différentes variables de passage, nous avons identifié des variables que l'on peut qualifier de territoriales : le territoire pouvant alors jouer un double rôle de vecteur et/ou de catalyseur de la flexibilité.

Dans une première partie, nous allons présenter les entreprises étudiées, leurs caractéristiques et les différentes formes de réponse apportées. Cette analyse empirique

⁴ De nombreux travaux antérieurs ont souligné la forte influence exercée par les facteurs organisationnels (forme d'organisation, degré de participation, système d'évaluation....) sur les conditions de réalisation de la flexibilité (Reix 1979, Sire 1992, Charles Pauvers 1996....).

⁵ Cette flexibilité potentielle présente plusieurs facettes ; flexibilité technologique, flexibilité financière, flexibilité organisationnelle, flexibilité sociale.... on peut la qualifier de multidimensionnelle.

et exploratoire nous permet dans une seconde partie de mettre en évidence certains aspects du phénomène et notamment comment des ressources⁶ et aptitudes se trouvent activées et/ou construites pour développer cette flexibilité. Ces constats nous invitent à formuler dans une dernière partie plusieurs propositions pour élargir la problématique de la flexibilité, en partant de l'hypothèse que la construction territoriale constitue un vecteur de développement de la flexibilité de la firme. Le territoire apparaît alors comme pourvoyeur d'actifs spécifiques (ressources et capacités)⁷ pour les entreprises qui savent les y co-construire.

2 Présentation des entreprises flexibles étudiées

Au sein d'un échantillon représentatif d'une centaine d'entreprises régionales, nous avons retenu 28 firmes alimentaires d'assemblage de produits frais et variés, de bonne valeur ajoutée⁸. Elles sont présentes sur des marchés régionaux et nationaux, en GMS, sous marque propre et/ou marque de distributeur (MDD). Elles appartiennent à des secteurs peu concentrés. Parmi ces entreprises identifiées comme flexibles (Cf. note 8)⁹, toutes créées après la seconde guerre, nous avons observé deux sous-groupes de firmes : des PME d'une part, et des grandes entreprises familiales d'autre part.

Dans la mesure où ces entreprises avaient toutes préalablement été identifiées comme flexibles, notre objectif n'est pas ici de vous exposer leurs réponses fonctionnelles¹⁰ ; par contre nous avons estimé intéressant d'aborder la manière dont ces entreprises aux profils différents ont répondu à ces nouvelles exigences de flexibilité.

2.1 Des évolutions structurelles qui soulèvent de nouveaux défis et exigences en terme de flexibilité...

Voilà déjà plusieurs années que les entreprises agroalimentaires évoluent dans un environnement perturbé, caractérisé par une montée en puissance des incertitudes et par l'émergence de nouvelles formes de compétitivité, qui elles-mêmes s'accompagnent de nouvelles exigences en terme de flexibilité.

Ainsi, la recherche d'une production au plus juste, d'une minimisation des stocks ainsi que la mise en place de flux tendus entraînent une évolution structurelle de l'ensemble des activités agroalimentaires qui passe par les tendances lourdes suivantes :

⁶ Par ressource, nous entendons biens, matériel « capacité de faire » ; par aptitude, nous entendons « capacité à faire et à renouveler », c'est à dire les compétences et capacités dynamiques.

⁷ Cf le courant de la RBV (Resource Based View), Barney JB, 1991, Arrègle, 1995, Teece & alii, 1997..

⁸ Observation et analyse qualitative d'une population de 28 entreprises agroalimentaires industrielles des Pays de la Loire extraite d'une typologie en 7 classes établie à partir d'entretiens semi-directifs auprès des différents responsables de 92 entreprises régionales et d'entretiens avec des décideurs d'entités locales et territoriales.

⁹ A des degrés plus ou moins élevés, elles présentent toutes une flexibilité opérationnelle interne ; certaines sont déjà engagées dans une flexibilité stratégique

¹⁰ Ces réponses sont largement développées et étudiées dans Saives 2000.

- 1) Un recentrage sur le métier (avec des mouvements de concentrations technique, économique et financière des entreprises) ; on constate notamment l'accélération de la constitution de groupe (Galliano, 1995) ;
- 2) Un mouvement d'externalisation de fonctions (par exemple, la préparation des matières premières, une partie de la recherche et développement ou encore les activités de transport...) qui participe à la désintégration bipolaire de la chaîne de valeur agroalimentaire entre d'un côté les agro-industries (en amont) et de l'autre côté les assembleurs (en aval) ; l'industrie agroalimentaire connaît donc actuellement une redistribution de la création de valeur avec l'émergence d'un secteur nouveau, celui des produits alimentaires intermédiaires (PAI) (Lambert A., 1997).
- 3) Les évolutions précédentes ne sont pas sans conséquences spatiales, (telles que des délocalisations d'usines, des essaimages locaux high tech ou tertiaire), ce qui constitue une préoccupation majeure des acteurs décisionnels régionaux, soucieux de favoriser un développement économique localisé. Ceci les conduit parfois à participer à une mise en concurrence des territoires.

Dans ce contexte qui se complexifie sans cesse, de nouvelles exigences de flexibilité surviennent, dont les conditions d'optimalité sont difficiles (voire peut-être impossibles) à définir selon les modèles dominants actuels (Cohendet & Llerena 1989)¹¹. En effet, les évolutions structurelles précitées tendent à déplacer les enjeux de flexibilité pour ces firmes agroalimentaires (notamment vers la recherche d'une flexibilité dynamique et d'initiative) ; ces évolutions appellent de nouvelles pratiques managériales comme en témoignent les deux catégories d'entreprises flexibles étudiées, dont les comportements spatiaux apportent un éclairage nouveau sur les modalités de leur flexibilité. Bien que disposant de ressources différentes, nous avons pu constater que ces entreprises flexibles présentent certaines caractéristiques convergentes : elles activent et co-construisent leurs propres ressources et des ressources territoriales :

- pour développer leur flexibilité dynamique ; il s'agit de jeunes PME pré-industrielles privilégiant une flexibilité dynamique de production co-construite localement ;
- et/ou pour évoluer d'une flexibilité de réponse à une flexibilité d'initiative ; il s'agit de groupes industriels flexibles, acteurs d'une dynamique intercommunale.

2.2 Des jeunes PME pré-industrielles privilégiant une flexibilité dynamique de production co-construite localement

Dans le cadre de notre enquête et des entretiens réalisés auprès des entrepreneurs et acteurs régionaux, nous avons identifié une catégorie de PME agroalimentaires, dont la nécessité du travail au plus juste est stimulée non seulement par la taille et la variété des séries demandées mais surtout par la gestion de délais de livraison raccourcis par les dates limites de comestibilité des produits finis (sans oublier les exigences des distributeurs qui veulent diminuer leurs stocks). Ces PME traitent des produits frais

¹¹ Alors que l'importance du concept de flexibilité est désormais affirmée et que la problématique de la flexibilité s'est diffusée parmi les préoccupations des chercheurs en Sciences de Gestion, des travaux antérieurs ont souligné la nécessité de sortir des cadres traditionnels pour mieux appréhender les différents aspects de la flexibilité.

(Date Limite de Consommation de 1 à 6 semaines), et sont confrontées à des exigences de livraison en J, ou J+1.

Ces entreprises s'inscrivent plutôt dans la catégorie des « industries alimentaires » de 2ème transformation ; elles sont positionnées sur des produits d'élaboration poussée, à forte valeur ajoutée en général ; produits qui intéressent de plus en plus la grande distribution. Cependant, ces firmes éprouvent des difficultés structurelles à honorer les commandes (grands volumes) ponctuelles et saisonnières de la grande distribution ; certaines d'entre elles possèdent d'ailleurs leur propre réseau de distribution (magasins franchisés), pour ne plus subir cette contrainte.

Pour relever ces défis, ces entreprises s'engagent dans des choix organisationnels et managériaux originaux (2.2.1) susceptibles de développer leur flexibilité dynamique ; elles recherchent de nouvelles formes de capacité d'adaptation, notamment en recourant et en combinant des processus d'activation « territoriaux » (2.2.2).

2.2.1 Rapide portrait de ces PME et de leurs caractéristiques

Pour des commodités de lecture, nous avons choisi de dresser un rapide portrait de ces firmes, dont nous pouvons résumer les caractéristiques dominantes autour des points suivants :

- Des entreprises indépendantes (95% sont à capitaux familiaux) réalisant un C.A. moyen de 55 MF pour un effectif permanent d'environ 70 personnes ;
- **Une structure simple** marquée par l'omniprésence et la polyvalence du patron dirigeant (véritable homme orchestre) et par une gestion très paternaliste ;
- **Une organisation de production en atelier** ;
- **Le recours à des technologies de transformation d'une relative simplicité.** Les entreprises disposant des moyens d'ingénierie suffisants tentent de se doter de verrous technologiques qui relèvent plus de l'adaptation spéciale et complexe de machines simples et connues que de la création de prototypes complexes. Les processus de fabrication essentiellement positionnés en deuxième et/ou troisième transformation sur le secteur de la brioche ou de la fabrication industrielle de produits élaborés à base de viande dérivent en effet de gestes artisanaux (tressage de la brioche, confection de sauces...). Ceci confère aux outils industriels de ces PME, les qualités de grandes cuisines pré-industrielles plutôt que de véritables usines industrialisées.
- **Une production très différenciée**, comportant un nombre considérable de références produits différentes : un fabricant vendéen de produits traiteurs et pizzas, traite par exemple entre 300 et 400 références et refuse de s'engager vers la confection de produits sous marque de distributeurs parce que cela augmenterait encore ce nombre. Un fabricant de produits pâtisseries et panification industrielle produit 400 à 500 références. Un fabricant sarthois de plats cuisinés pour la restauration hors foyer (RHF) possède 1000 références différentes à son catalogue.
- **Des fabrications réalisées à la demande** et selon des spécifications propres à chaque client (c'est-à-dire, les grandes enseignes de la grande distribution, sous marque nationale et les grandes sociétés de restauration collective hors foyer). Elles

constituent en quelque sorte une série de projets (un assortiment de recettes de plats cuisinés saisonniers par exemple), que l'entreprise renouvelle à force d'innovation-produit (recherche de nouvelles recettes), d'innovation process (augmentation des durées de vie des produits, amélioration de la praticité des packagings...) et d'innovation organisationnelle (formation de la main d'oeuvre à la polyvalence, flexibilité de la main d'oeuvre, recherche de « tour de main »)...

Ces caractéristiques qui constituent autant de signes manifestes d'une flexibilité multidimensionnelle et d'un engagement délibéré dans une politique de flexibilité peuvent paraître banales si elles ne sont pas replacées dans leur contexte territorial. En effet, il est intéressant de souligner comment ces PME parviennent à développer une combinaison, une activation intelligente, originale et différenciatrice de leurs ressources et des ressources territoriales pour accroître leur flexibilité globale.

2.2.2 Une activation de ressources s'appuyant sur une dynamique communale locale

Ces entreprises ont su développer des aptitudes pour gérer une combinaison de flexibilités : une flexibilité de production (pour s'adapter aux délais imposés par les clients), une flexibilité technologique (aptitude à faire évoluer le parc technologique de l'entreprise pour réaliser des innovations de procédés et maîtriser les coûts de production) ainsi qu'une flexibilité produit (portefeuille diversifié de produits sur un marché où les clients sont peu nombreux - six enseignes en grande distribution-).

Mais une lecture uniquement interne de leur flexibilité serait très réductrice, car la particularité de ces entreprises diversifiées (en produits frais) provient de leur **capacité à générer des aptitudes localement en co-construisant l'environnement nécessaire à leur développement**. Cette co-construction assoit et renforce leur flexibilité dynamique par les processus de diversification et de sélection de compétences qu'elle permet. Ceci se manifeste notamment par les initiatives suivantes :

- Le souci de développer une image produit de terroir (brioche de Vendée, jambon de Vendée, rillettes du Mans..) en sollicitant l'environnement industriel (le milieu industriel local des boulangers industriels, des charcutiers...) et institutionnel (les organismes de certification et contrôle qualité, coordonnateur, les systèmes d'aide et de subventions à l'investissement de modernisation ou d'industrialisation) pour asseoir cette démarche collective (IGP, Label...) ;
- Dans la mesure où ces entreprises consomment une importante main d'œuvre (peu chère en zone rurale) faute d'une automatisation des tâches, elles recherchent et participent à la flexibilité de la main d'œuvre locale, qu'elles gèrent de façon plutôt paternaliste et informelle tant les moyens légaux de flexibilisation du travail sont jugés contraignants¹². Pour maintenir cet état de fait, on relève des actions de lobbying locales des chefs d'entreprise auprès des conseils municipaux ainsi qu'une volonté d'homogénéité des pratiques du milieu industriel local pour stabiliser l'emploi (Cf. les milieux industriels vendéens de Pouzauges, Les Herbiers...). Ainsi

¹² Certaines entreprises nous ont signalé la difficulté de rester dans un cadre réglementaire quand l'activité est très saisonnière et double sur deux mois de l'année. D'autres ont insisté sur la difficulté de gérer l'embauche de nuit en produits traiteur, car la convention collective de la charcuterie y est moins intéressante que celle de la boulangerie.

pour affronter la saisonnalité et la variabilité quantitative du besoin de main d'œuvre, **la présence d'un réseau local d'industriels agroalimentaires de saisonnalité complémentaire et l'externalisation de sa gestion auprès de société d'intérim qualifiante se révèle indispensable.**

- Autre type d'activation de ressource favorisant cette flexibilité : le recours à l'expertise technique du milieu industriel environnant ainsi que la constitution de réseaux de relations informelles entre industriels aboutissant à l'échange de services ponctuels (prêt de matériel, de locaux de stockage, de matières premières), d'informations ou la constitution de services communs (entretien, nettoyage de vêtement).
- Parallèlement, ces PME¹³ privilégient l'accès à l'information en s'impliquant dans des réseaux régionaux d'initiative institutionnelle comme, par exemple, les programmes européens de type ADAPT, destinés à améliorer le panel de compétences des PME régionales, les programmes régionaux FIND (développement de l'outil internet dans les PME agroalimentaires), NFM (New Food Management) (mise au point d'un outil de formation à la démarche d'innovation dans les PME agroalimentaires) ou encore COMPQUAL (mise au point d'un outil de formation des PME aux méthodes de gestion de la qualité). Ces réseaux sont ainsi des lieux d'échanges privilégiés entre ces PME et les institutions (Conseil régional des Pays de la Loire, ANVAR, CCI...), les centres de formation et recherche (Ecoles d'ingénieurs agroalimentaires, Ecole vétérinaire, Université...). Par ces engagements, les PME peuvent accéder à des dispositifs informationnels performants, qui leur permettent de mieux identifier certains problèmes ou situations tout en développant leur capacité de réaction et d'anticipation.

Les solutions organisationnelles développées par ces petites entreprises reposent donc en partie sur des ressources et aptitudes mobilisées localement ; sans cette mobilisation et construction de ressources territoriales combinées avec ses ressources propres, la petite entreprise se trouverait contrainte et bridée dans sa quête incessante d'une flexibilité accrue. Parmi, les ressources et aptitudes mobilisées et/ou co-construites localement, on peut citer :

- une main d'œuvre flexible et peu chère dotée de savoir-faire et d'une mentalité spécifique, dont les qualités sont liées d'une part au milieu rural dont proviennent les opérateurs et d'autre part à leurs origines agricoles ;
- une politique locale dynamique d'accueil et d'accompagnement des entreprises (offre territoriale, bâtiments industriels, pépinière, terrains, ...)
- la création et promotion d'un patrimoine culinaire local de façon à asseoir une offre de produits fondée sur l'origine géographique (Jambon de Vendée, Brioche Vendéenne, Rillettes du Mans...)
- la mobilisation des environnements industriel et institutionnel autour des problématiques réglementaires des démarches d'IGP ou autre signe officiel géographique de qualité ;
- des conduites de solidarités locales (parrainage) ; la constitution de réseaux locaux d'industries agroalimentaires, de taille comparable et de métier comparables (afin de

¹³ Ces PME manquent de moyens financiers et humains pour s'engager dans des pratiques informationnelles plus classiques et pour se doter d'un système d'information stratégique.

développer une visibilité de l'offre et créer un marché) ; des échanges de service et de conseils techniques ou encore la création de services communs.

- la constitution d'un environnement de service de base de contrôle (et de tutelle scientifique, sanitaire...) pour des entreprises peu équipées et peu familières des pratiques industrielles (du fait de leur culture artisanale) : parmi ces services figurent le conseil en informatique, le conseil stratégique, des services de maintenance et d'analyse de laboratoire.

2.3 Des groupes industriels inter-acteurs d'une dynamique intercommunale

2.3.1 Rapide portrait de ces groupes et de leurs caractéristiques

Ces entreprises à l'origine présentaient des caractéristiques proches des PME précédentes ; mais elles ont atteint une taille industrielle en développant leurs marchés à destination de la grande distribution notamment. Elles présentent les caractéristiques suivantes :

- Il s'agit de grandes entreprises **industrielles d'assemblage** (« industries alimentaires »), transformatrices de produits alimentaires intermédiaires (PAI), situées pour la plupart en 2ème et 3ème transformation sur le secteur des préparations à base de viandes (plats cuisinés). Elles réalisent un chiffre d'affaires moyen de 328 MF pour un effectif moyen de 280 personnes ; elles appartiennent à des groupes familiaux locaux, qui privilégient le développement local (souci de maintenir l'œuvre industrielle familiale) avec de forts niveaux d'investissement régional ;
- ces entreprises régionalisées par l'amont et plutôt rurales procèdent à des croissances externes hors région, vers leurs marchés de consommation pour développer leurs activités de façon compétitive. Elles n'hésitent pas ainsi à recourir à des compétences extérieures à leur milieu d'origine pour asseoir un développement d'envergure national et international (recherche de partenaire étranger pour l'exportation, recherche de partenaires français pour la couverture nationale du marché et l'extension de leur gamme...).
- Elles fabriquent des **produits frais** (D.L.V de 1 à 3 semaines), voire saisonniers. Pour y parvenir, elles fonctionnent en juste-à-temps (production au plus juste, délai commande-livraison : J ou J+1), grâce à des ateliers de production spécialisés et flexibles répartis sur des sites industriels proches les uns des autres de façon à favoriser la polyvalence et les mouvements de main d'œuvre entre activités (et ceci malgré le désir de spécialisation des opérateurs).
- Par ailleurs, pour répondre aux variations saisonnières de leur activité, ces entreprises ont dû imaginer des solutions de gestion de leurs ressources humaines fondées sur la modulation du temps de travail¹⁴ ainsi que sur différentes modalités d'intéressement et de motivation.
- Elles ont adopté une structure complexe, où la responsabilité des divisions produits se répartit entre différents collaborateurs, eux-mêmes engagés dans des relations

¹⁴ Ainsi, les fabricants de plats cuisinés vendéens (volailleurs ou charcutiers industriels) ont privilégié une organisation sociale à « taille humaine » (des usines ne dépassant pas un effectif de 350 personnes) et très tôt, elles ont imaginé des contrats de modulation du temps de travail de 34-44 heures pour flexibiliser la production.

plutôt latérales avec les directeurs de chaque site, les directeurs de production, les ingénieurs process, les ingénieurs qualité... Cette structure rassemble notamment un grand nombre de compétences et d'individus adhérents à une culture d'entreprise (un « esprit maison ») d'engagement et d'implication locale.

- L'organisation des usines est fondée sur une organisation par technologie (les opérations de préparation des ingrédients et fonds de sauce en industrie du plat cuisiné par exemple peuvent être longues et nécessiter des temps de repos et donc une gestion complexe des reprises de produits semi-ouvrés) et par degré de propreté des produits traités en respectant un principe de marche en avant (des produits souillés vers les produits propres). La flexibilité de ces ateliers repose sur des équipements modulables, des surcapacités relatives et des caractéristiques de main d'œuvre spécifiques.
- Cette organisation en ateliers consécutifs, de petite taille, est consommatrice d'une main d'œuvre nombreuse, polyvalente et qualifiée (essentiellement sur les pratiques d'hygiène). Les produits finis sont donc générateurs de coûts et ces entreprises sont plutôt positionnées sur des produits haut de gamme.
- La dynamique productive et innovante de ces entreprises repose aussi sur la captation de compétences spécifiques là où elles se trouvent, d'où la volonté de ces chefs d'entreprises d'obtenir une clarification des compétences locales et extra-locales en matière de recherche scientifique pour mieux anticiper les technologies de demain.

Ainsi, en matière d'innovation produit, ces entreprises structurent leurs services marketing, recherche et développement et méthodes de telle manière qu'ils puissent être des interlocuteurs référents au sein du milieu industriel local et extra-local. Elles organisent aussi des actions de parrainage destinées à faire émerger des innovations locales et favoriser la concentration de capitaux privés destinés à financer l'investissement (banques, capital-risque).

- Les entreprises étudiées se trouvent plutôt localisées sur des zones que nous avons identifiées comme des « pôles agroalimentaires » (par exemple Pouzauges ou Sablé sur Sarthe) où des jeux de relations et de synergies entre acteurs du secteur alimentaire et hors-alimentaire favorisent le partage des coûts et de l'information : partage des coûts d'une station d'épuration commune sur la zone, partage des coûts d'exploitation d'un atelier de conditionnement et d'emballage construit en commun, ou d'un atelier d'ionisation, location ou prêt de capacités de stockage temporaires.

2.3.2 Une activation de ressources s'appuyant sur une dynamique intercommunale...pour développer une flexibilité d'initiative

Ces grandes entreprises ou groupes fondent leurs performances sur la maîtrise d'une organisation flexible et de technologies récentes ou nouvelles (surimi, thermoformage sous atmosphère modifiée...) en co-construisant localement un environnement industriel, institutionnel et scientifique idoine.

- ◆ Du fait de leur taille, ces entreprises sont souvent le principal employeur local ; elles veillent à ce que la disponibilité de la main d'œuvre soit assurée au moyen de politiques de construction locale d'une offre de formation adaptée, de politiques

d'attraction/parrainage de nouvelles entreprises (essaimage) et d'extension du milieu industriel.

L'existence d'un tissu industriel local dense favorise là encore l'émergence de besoins complémentaires locaux et d'un « intérim tournant » entre les acteurs locaux ainsi qu'une disponibilité de main d'œuvre temporaire qualifiée (en hygiène notamment).

- ◆ Parallèlement, les décideurs et acteurs locaux s'efforcent de développer une **dynamique locale intercommunale** (par le regroupement des moyens entre communes) ; les communes construisent des zones équipées (gaz, eau, station d'épuration), elles favorisent l'implantation d'activités propres en proximité ; elles proposent des terrains peu cher, une fiscalité réduite, ou aménagée....
- **Ces processus de construction s sont rendus possible par l'implication forte dans la vie institutionnelle locale des collaborateurs de l'entreprise et des dirigeants qui interfèrent ainsi sur l'évolution de l'offre territoriale en matière de services et d'environnement des communes.** A cet effet, les clubs d'entrepreneurs constitués localement constituent des interlocuteurs privilégiés.
- Ces entreprises s'efforcent également de stimuler l'émergence locale d'activités de maintenance de proximité, afin de s'assurer un environnement technique de conception et de réalisation d'équipements spéciaux réalisés à façon (mécanique de précision, moteurs...). Par exemple, FLEURY-MICHON, fabricant de plats cuisinés frais, a favorisé, en proximité immédiate de ses sites, l'implantation du leader français de conception et fabrication de machines de thermoformage et d'opercule (MECAPLASTIC). De la même manière, l'entreprise a favorisé l'implantation sur sa zone d'une école d'emballage (l'Institut Supérieur de l'Emballage et du Conditionnement Alimentaire, ISECA), pourvoyeuse de techniciens qualifiés, en particulier pour les firmes d'assemblage et conditionnement de produits frais.
- **Enfin, ces entreprises à vocation régionale participent aussi à la construction de leur environnement scientifique et technique par le biais de réseaux d'initiative professionnelle ou institutionnelle. Le développement de ces réseaux est favorisé par des jeux de proximité relationnelle (géographique et culturelle) et technologique entre les différents acteurs du territoire de ces firmes.**

Par exemple, le réseau des établissements d'enseignement supérieur et de recherche des Pays de la Loire (ATLANTECH), est présidé par un industriel régional. Il a pour mission de favoriser les contacts entre les entreprises et les laboratoires de recherche pour que l'innovation qui naît de la recherche profite au développement économique. C'est dans cet esprit que sont nés des consortiums entreprises-chercheurs autour de projets industriels (valorisation des co-produits d'abattage, des litières de volailles, aménagement de station d'épuration...). Ces initiatives ont été soutenues par les collectivités qui, par ailleurs ont financé la construction d'un pôle de recherche en Vendée, dont la responsabilité scientifique est confiée à ATLANTECH.

La flexibilisation de l'organisation de ces firmes repose donc sur la construction de ressources et aptitudes territoriales qui présentent les caractéristiques suivantes :

- une proximité relationnelle et technologique entre ces dirigeants et leurs homologues industriels locaux (la culture entrepreneuriale et le tissu industriel de

certains territoires se trouvent renforcées par les attaches locales des familles d'industriels). En entretenant et développant ces proximités (Sierra 1997), ces entrepreneurs cherchent ainsi à prévenir leurs firmes flexibles d'une vulnérabilité trop grande à l'égard de l'environnement extérieur (par exemple, vis à vis des phénomènes de saisonnalité accrue de production, ou encore en développant des arrangements mutuels en réseau, en cas de grève des transporteurs locaux, ou pour se prémunir du non respect des délais par les fournisseurs...).

- on peut également noter qu'il y a construction d'un environnement de veille technologique et d'un environnement de formation spécifique (enseignement technique, école d'emballage locale) pour prévenir voire même anticiper les potentielles évolutions technologiques brutales). Cette situation permet d'entretenir un environnement de maintenance et d'expertise technique pour faire face aux pannes machines, aux problèmes de qualité, ou encore à la variabilité de la demande.
- ces aptitudes à la proximité relationnelle entre les acteurs industriels et institutionnels favorisent l'entretien et la pérennisation des équipements de zones industrielles via des dynamiques communales ou intercommunales (regroupement des moyens disponibles entre communes, terrains, budgets d'aménagement, taxes locales...), ainsi que le développement d'une offre de qualification locale (école d'ingénieurs, de techniciens agroalimentaires...). Voici autant de ressources et capacités développées, qui contribuent à la densité et à la stabilité de milieu industriel et qui permettent le maintien d'une main d'œuvre nombreuse, fidèle et flexible¹⁵.

Ces différentes formes et illustrations du développement d'un tissu industriel local sont à l'origine d'effets d'entraînement sur l'attraction de la main d'œuvre et sur les politiques d'aménagement, elles permettent l'instauration de synergies inter-industrielles.

En résumé, on peut dire que ces ressources n'existent qu'à la faveur de constructions entre acteurs industriels et institutionnels (collectivités locales, interfaces et institutions d'enseignement et de recherche) au sein de réseaux dynamiques d'initiative professionnelle ou de réseaux d'initiative institutionnelle. L'implication locale des cadres dirigeants des entreprises (souvent familiales), l'existence de réseaux familiaux et culturels au sein de ces familles industrielles fortement attachées à leurs origines exercent une influence prépondérante dans cette dynamique de construction¹⁶. Cette rapide présentation de ces deux catégories d'entreprises agroalimentaires flexibles nous amène à développer plusieurs arguments pour élargir la problématique de la flexibilité à de nouvelles dimensions et notamment à la question territoriale.

¹⁵ Les qualités de la main d'œuvre rurale sont unanimement soulignées par les chefs d'entreprise rencontrés. Ces qualités sont liées d'une part aux origines agricoles et d'autre part au milieu rural dont proviennent les opérateurs. Cette culture agricole et rurale permet de mieux comprendre les qualités initiales de cette main d'œuvre (flexible, conciliante, nombreuse et disponible). in Thiébaud L, 1973, *Réflexions sur l'industrie en milieu rural*, ENSA, Dijon.

¹⁶ Pour beaucoup, il s'agit avant tout de « jouer la carte Région ». Entretien avec le directeur industriel d'un groupe d'abattage bovin.

3 Des constats qui invitent à une relecture de la problématique de la flexibilité

Notre travail d'analyse nous a permis de constater qu'au delà de la simple définition de la flexibilité comme capacité d'adaptation face à l'aléa, sur le terrain de la réalité organisationnelle, la problématique de la flexibilité est éminemment délicate. Elle soulève de nombreux questionnements autour d'aspects multidimensionnels, qui ne supportent pas les cloisonnements disciplinaires et fonctionnels actuels (notamment au sein des Sciences Sociales).

L'étude exploratoire nous amène à formuler plusieurs constats :

- Dans un contexte concurrentiel tel que celui de l'industrie agroalimentaire, où les marchés sont de plus en plus exigeants, où les cycles de vie des produits se raccourcissent et où l'innovation est de plus en plus fréquente, les entreprises ont besoin d'un ensemble toujours plus large de capacités et de ressources (notamment pour évoluer vers une flexibilité dynamique ou vers une flexibilité d'initiative). L'accession à ces autres formes de flexibilité suppose un processus de diversification et de sélection de compétences internes mais aussi externes à l'organisation (stricto sensu)¹⁷.
- L'évolution actuelle des modèles d'organisations industrielles agroalimentaires appelle une relecture des problématiques de flexibilité. En effet, il apparaît nécessaire d'intégrer dans nos réflexions de nouvelles variables fortement liées au territoire : notamment, les proximités (géographique, culturelle, industrielle, technologique, informationnelle, relationnelle...), le milieu, la confiance (Marchesnay & Julien 1997, Marchesnay 1998) et l'information ainsi que toutes autres formes de ressources partagées.
- La diversité des réponses observées montre qu'il n'existe pas de voie unique pour mobiliser ou développer ces ressources et capacités. Renoncer aux schémas traditionnels de structuration, d'organisation et de gestion en cherchant à s'ouvrir à ces environnements évolutifs et incertains, constitue une des réponses possibles comme en témoigne l'évolution actuelle des configurations des chaînes et système de valeur des entreprises agroalimentaires (et notamment le développement d'entreprise réseau ou de réseaux d'entreprise). Dans la mesure où le périmètre de l'entreprise devient difficile à saisir, il nous apparaît intéressant d'articuler la problématique autour de la flexibilité du système d'offre spatialisé (territorialisé);
- Nous avons également constaté que le développement ou la construction de liens constitue un moyen d'accès à de nouvelles ressources ou capacités (soit par la recherche de ressources complémentaires, soit par la mise en commun de ressources, soit par la construction de ressources). Cette capacité à se relier, à se mettre en réseau apparaît comme une des composantes nouvelles de la flexibilité. Cette tendance devrait s'affirmer avec l'évolution des besoins informationnels (détection de signaux faibles, complexité de sens), les entreprises vont chercher à activer de nouveaux types de ressources (notamment immatériels, connaissances, savoir tacites....), en s'engageant dans la création de relations inédites.

¹⁷ En effet, « la compétitivité résulte de la capacité de l'entreprise à développer des capacités développant son potentiel de création de valeur » (Cohendet & Lerch 1995).

Ces constats empiriques nous invitent à plaider en faveur d'un élargissement de la problématique de la flexibilité. En effet, comme beaucoup de concept utilisé en Sciences de Gestion, la flexibilité revêt une signification différente selon les époques, les caractéristiques mais aussi la richesse et le degré de complexité du contexte environnemental de la firme ¹⁸ (Cohendet & Llerena 1989) ; cette problématique se doit donc d'être régulièrement revisitée, précisément parce que le contexte et champ d'analyse ne cessent d'évoluer, modifiant ainsi les données du problème mais également les enjeux, modalités et composantes de la flexibilité.

3.1 Pourquoi élargir cette problématique ?

Traditionnellement, dans les Sciences de Gestion, on a plutôt privilégié une **lecture interne** de la flexibilité ; pour se rendre flexible, l'entreprise se devait d'une part, de reconsidérer la gestion de ses ressources¹⁹ et d'autre part, d'agir sur l'organisation²⁰ (c'est-à-dire modifier des comportements) (Reix 1979). Cette approche, très connotée du paradigme classique, repose sur des postulats, qui sont aujourd'hui critiqués mais néanmoins persistants (Amendola & Gaffard 1988, Favereau 1989) : on peut notamment faire référence à l'indépendance implicite entre flexibilité externe et flexibilité interne²¹, et à l'hypothèse d'un environnement exogène (qui présente le décideur comme un agent passif s'adaptant à son environnement à l'aide d'une flexibilité de réponse).

Parallèlement à ces travaux, développés en gestion, sur la flexibilité de la firme, des collègues d'autres champs disciplinaires (en particulier des géographes, des économistes industriels et des sociologues) ont réalisé des recherches sur le territoire, qui contribuent à donner de nouveaux éclairages sur cette problématique de la flexibilité :

1. Tout d'abord, le constat prédominant que **de nombreuses frontières se brouillent** ; aujourd'hui, les concepts de projet productif, d'entreprise focale, de système d'offre, d'entreprise réseau, d'aire-système, de milieu ou de territoire...constituent autant d'illustrations de la difficulté d'identifier des frontières, de délimiter des périmètres pertinents et par voie de conséquence de déterminer de ce qui relève de l'interne ou de l'externe ; qu'entend-on précisément par ressources, capacités de la firme ou encore par potentiel de la firme ? Autant de questions décisives pour aborder les composantes de la flexibilité ou pour réfléchir à des modalités d'action ;
2. Ce détour auprès **d'autres champs disciplinaires** connexes (économie industrielle, économie régionale, géographie, sociologie...) révèle une richesse d'analyse...malheureusement ignorée. Pourtant, dans la mesure où tout projet

¹⁸ Le caractère aléatoire ou non de l'environnement, ainsi que son régime d'information plus ou moins perturbé.

¹⁹ Cette gestion des ressources suppose une adaptation des capacités, un accroissement de la polyvalence et de la mobilité des ressources.

²⁰ Cette action sur l'organisation suppose une motivation au changement, une amélioration des conditions d'information, une recherche de la souplesse des structures et une recherche de la souplesse dans les procédures.

²¹ Cette indépendance implicite et persistante entre flexibilité externe (décisionnelle) et flexibilité interne (organisationnelle) constitue une sérieuse limitation aux tentatives faites pour mieux rendre compte de la flexibilité dans des modèles dynamiques (Cohendet & Llerena 1989).

productif s'inscrit dans un territoire marqué d'une culture et d'une histoire, il apparaît souhaitable de redécouvrir ces travaux sur les espaces de production et les systèmes industriels localisés (Lacour 1985, Pecqueur 1987, Benko & Lipietz 1992) ; ces auteurs ont depuis longtemps renoncé à une conception de « l'espace-lieu » pour privilégier la notion « d'espace territoire ». Leurs recherches nous révèlent le territoire, en tant que capital organisationnel difficilement imitable, permettant une efficacité organisationnelle faite d'échanges marchands et non marchands au sein de systèmes locaux de production et d'innovation.

3. Devant cette diversité disciplinaire des travaux antérieurs sur la flexibilité, comment favoriser une fertilisation croisée de ces réflexions ? Comment relier (interrelier) ces différents niveaux de problématiques ? En effet, l'accélération des mutations en cours (qu'elles soient économiques, technologiques, sociétales), leur complexité croissante participent et favorisent une imbrication de plus en plus étroite des différentes formes de flexibilité. En effet, les difficultés rencontrées conduisent les entreprises à reconsidérer le modèle d'organisation économique et social de leur territoire. Courlet et Pecqueur (1992) se sont d'ailleurs beaucoup intéressés à la flexibilité des systèmes industriels localisés, c'est-à-dire à leur capacité à s'adapter en longue durée aux mutations économiques et technologiques, à leur capacité à bifurquer, leur capacité à créer, à innover, leur capacité à réguler à travers la recherche de solidarités spatiales.
4. Toutefois, la flexibilité de certains espace-territoires n'apparaît pas comme donnée ex ante. Il est important de souligner que le territoire d'une firme n'est pas un autre ; la nature des liens sociaux qui existent au sein de l'organisation, du système d'offre et de son contexte (ce que Veltz appelle les modes d'implication des diverses couches de salariés, de gestion-négociation de la contrainte et de l'adhésion) est importante ; dans le cas des entreprises agroalimentaires étudiées, cette influence de la culture agricole locale est très repérable : Peut-on alors parler de « territorialisation »²², en avançant l'hypothèse d'une relation dialogique entre flexibilité du territoire et flexibilité de la firme (de tels processus reposant sur une double logique d'interaction et d'apprentissage propres au milieu innovateur²³) ?

Ces éclairages et questionnements complémentaires nous amènent à plaider en faveur d'une lecture et d'une compréhension de nature systémique et dynamique de la flexibilité (et ceci, afin d'intégrer différentes natures de variables, pour mieux combiner plusieurs niveaux d'analyse de la flexibilité : par exemple, celle de la firme - entreprise focale-, celle du système d'offre, celle du réseau (ou aire système) et enfin celle du territoire.

3.2 Des perspectives de recherche

Sur la base des arguments précédents, nous avons cherché à formuler plusieurs pistes de recherche, pour mieux étudier, comment les ressources du territoire de la firme

²² En empruntant ce type de néologisme à E. Morin, *La méthode, La connaissance de la connaissance* 1986, Seuil.

²³ Cf. les travaux du GREMI, 1993, *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*. Maillat, Quevit, Senn, Éditeurs EDES, Neuchâtel, 376p.

participent à la performance de ses différents processus (approvisionnement, production, logistique, processus de vente, processus décisionnel...) et contribue à sa flexibilité dynamique. Il s'agit d'identifier ces « capacités », c'est-à-dire des ressources (biens et capacités de) et des aptitudes (compétences et capacités dynamiques) territoriales, individuelles ou collectives mobilisées dans les différents processus de la firme et contribuant à la création ou au développement de ses actifs.

3.2.1 De la flexibilité de la firme....à la flexibilité du système d'offre territorialisé ...

La problématique de la flexibilité s'est initialement appuyée sur le modèle taylorien, qui pose une séparation stricte entre production (usine) et transaction (marché).

Par voie de conséquence, la nature et le volume des ressources détenues par l'entreprise (stricto sensu) ont été privilégiées, car elles sont censées définir les conditions permissives de l'évolution des activités (en nature et en volume) de l'entreprise. Ces travaux sur la flexibilité se sont donc axés sur les politiques de gestion des ressources de l'entreprise (qui constituent un élément majeur des pratiques de flexibilité) ; l'analyse étant conduite à deux niveaux : celui de la flexibilité opérationnelle (le problème posé est celui de la capacité des ressources de la firme), et celui de la flexibilité stratégique (le problème posé est celui du maintien des potentiels fondamentaux de l'entreprise – potentiel humain, financier, productif...).

Ces travaux, adossés au référentiel taylorien, à ses fondements socio-techniques et ses principes économiques (division du travail, économies de répétitivité et de spécialisation, segmentation des process, des tâches, des fonctions, des qualifications...), se trouve aujourd'hui mis en cause.

Nos observations sur les firmes agroalimentaires montrent que de profonds changements touchent les entreprises (aussi bien dans leurs principes d'organisation, de production, que dans leurs relations avec leurs partenaires – amont, aval-, ou dans leur rapport au territoire (externalisation, essaimage...)). La diversité et la complexité des formes actuelles d'entreprise soulignent la transformation des modalités d'agencement et de contrôle des ressources et compétences nécessaires au développement des projets productifs (Bréchet 1996). Les pratiques généralisées d'externalisation, de partenariat, de mise en réseau rendent difficile la reconnaissance de l'entreprise, dont les frontières deviennent de plus en plus floues. Renoncer au postulat de firmes, unités indépendantes et isolées, soulève moult interrogations : Comment intégrer cette nouvelle donne d'un environnement qui se modifie et de frontières organisation /environnement changeantes et évolutives ? Que signifie dans un tel contexte la notion de flexibilité, de flexibilité organisationnelle ?

Ce questionnement n'est pas anecdotique, il renvoie à des réalités et pratiques organisationnelles déjà bien développées que peu de recherches théoriques ont abordés à ce jour ; pourtant, notre étude empirique a effectivement révélé que la flexibilité est déjà bien manifeste :

- Elle est en effet, présente dans ces nouvelles formes d'interconnexion marché-production qui se développent aujourd'hui (Cf. les relations et l'offre produit spécifique proposée par ces PME agroalimentaires à la GMS ou à la restauration hors foyer) ; ainsi, la séparation stricte entre production (usine) et transaction

(marché) se brouille : le marché remonte dans la production, le pilotage par l'aval se généralise. Inversement, on peut facilement présager qu'avec le développement des NTIC²⁴, la production va de plus en plus redescendre vers le marché, par différenciation le long des chaînes de distribution, jusqu'à la forme limite de co-production par le consommateur (Veltz 1992) ;

- La flexibilité est aussi manifeste dans le développement des relations partenariales (avec les fournisseurs, les distributeurs...); ces partenariats combinent des relations marchandes classiques avec des formes plus ou moins poussées de contractualisation, comme l'illustrent les exemples suivants .
 1. les grandes entreprises agroalimentaires étudiées gèrent la variabilité de leur production en constituant un environnement de fournisseurs de proximité ; elles constituent un réseau local de plusieurs fournisseurs alternatifs (au moins trois) activés par des achats bilatéraux ponctuant une relation implicite de long terme. Les entreprises assurent ainsi leur flexibilité et reportent la charge du stockage sur leurs fournisseurs ; La grande variabilité de production peut également être gérée par le recours à des collègues industriels concurrents ou non dans un jeu de relations de réciprocité menées au sein de réseaux locaux d'échange.
 2. Certaines petites entreprises n'ont pas la taille suffisante pour passer à une structuration forte de la fonction achat ; en période de production abondante, elles pratiquent **des achats de proximité fondés sur la confiance**. Ces approvisionnements se font surtout sur la base de « contrats moraux », accords peu formalisés entre membres d'une communauté sociale industrielle locale ou familiale. Malgré des cahiers des charges précis, un besoin de rapidité de livraison, de qualité de service et de qualité produit, c'est la confiance qui régule les transactions entre ces petites entreprises.

Dans ces situations, la « territorialisation » des entreprises est forte : les ressources territorialisées de ces entreprises, outre la présence d'un réseau dense de fournisseurs potentiels, consistent en une communauté de **règles de conduites de solidarité et de réciprocité** partagées entre industriels locaux (proximité culturelle et entrepreneuriale locale) ayant fait le choix du développement localisé (engagement fort de capitaux locaux) et favorisant la stabilité des réseaux de fournisseurs.

Ces exemples illustrent un glissement de la problématique vers de nouvelles considérations ; la flexibilité de l'entreprise devient directement dépendante de son aptitude à modifier l'affectation de ressources : ressources propres, ressources partagées, mais également ressources « externes » à activer ou à co-construire. Le problème réside dès lors dans l'identification des capacités à mobiliser pour que l'entreprise focale puisse s'adapter, mais aussi adapter ou adopter les ressources du système d'offre et du méso-système dans lequel elle évolue.

3.2.2 Une flexibilité accrue.....par le développement de réseaux

Cette identification de « capabilities » pour une flexibilité dynamique et/ou d'initiative apparaît très liée au développement et/ou à l'inscription de la firme et de ces acteurs (notamment son dirigeant) dans des réseaux territoriaux de nature différente, plus ou moins formels et pérennes.

²⁴ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Ainsi, l'activation des ressources relève de pratiques de solidarité (telles que les démarches collectives pour l'obtention de signes officiels de qualité, le développement de réseaux d'information et de parrainage) ; ces réseaux sont fondés sur la confiance (favorisée par la proximité relationnelle industrielle (échange de services) et institutionnelle (implication dans les collectivités locales)) (Geindre 1999, Bidault 1998) ; la communauté de valeurs (proximité physique et culturelle et stabilité du milieu de travail) participe activement à l'émergence et à la stabilité de ces réseaux.

- Dans la mesure où cette recherche de flexibilité dynamique s'opère dans un environnement caractérisé par une information perturbée, les dirigeants-entrepreneurs que nous avons rencontrés s'efforcent de se construire et/ou de se développer des conditions permettant de bien (ou de mieux) intégrer cette information perturbée, de réduire l'incertitude, de mieux maîtriser le facteur temps et de développer rapidement des apprentissages.
- Le territoire constitue ici un véritable système territorial d'autorégulation, où au côté du marché, se développent des réseaux et des faisceaux de réciprocité ayant un fort contenu socio-culturel. Au sein de ce système dynamique, de nombreux échanges et transferts d'information entre les entreprises s'opèrent ; des interdépendances se développent (participation financière, contrat de fourniture, rapport de famille, accord informel temporaire...) ; elles permettent des changements fréquents dans les processus de production qui sont nécessaires pour s'adapter à la demande et mieux valoriser les savoir-faire. La flexibilité se développe par la densité des relations entre ces entreprises.

Cette dynamique des réseaux informant et structurant le développement local (Arocena 1986, Pecqueur 1989) a été bien étudiée par les géographes : ces ensembles de réseaux d'entreprises territorialisés semble d'ailleurs être en passe de devenir un nouveau modèle de développement. En effet, depuis quelques années, on assiste à la confirmation de la voie saturnienne (se situant à l'opposé du système fordien) et qui instaure le développement de véritables aires-systèmes intégrées basées sur une forme de partenariat généralisé entre firmes et institutions locales requérant et contrôlant à la fois le consensus social (Courlet, Pecqueur, 1992). Ce modèle de développement, qui s'appuie sur le paradigme technico-industriel du district industriel (Marshall 1919), permet d'apporter de nouveaux éclairages sur la flexibilité de l'entreprise ; Comme le soulignent Courlet et Pecqueur (1992), ces systèmes de petites entreprises aux caractéristiques similaires favorise la transmission d'une professionnalité et le libre échange des idées nouvelles nécessaires au développement de la flexibilité et de l'innovation.

3.2.3 De la capacité d'adaptation ...à la capacité d'adaptabilité

Les entreprises étudiées soulignent les limites d'une conception trop restrictive de la flexibilité, comme seule capacité d'adaptation à des conditions précises, à des constances et déterminismes de l'environnement. La flexibilité apparaît aussi s'enrichir de nouvelles composantes, telle que la capacité d'adaptabilité mais aussi la capacité d'adoption...

Si habituellement, la flexibilité est synonyme de capacité d'adaptation face à l'aléa, laissant sous entendre que l'entreprise se contente de s'adapter, et qu'elle suit en quelque sorte des transformations que d'autres auraient imposées, notre analyse révèle

que certaines entreprises cherchent avant tout à anticiper, à s'engager dans un processus d'offre créatrice. Elles sont actrices des changements de l'environnement (Bréchet 1996). Cette capacité d'adaptation, cette aptitude au changement renvoie à des capacités d'adaptation de l'entreprise, combinées à des **capacités d'adoption** d'environnements nouveaux, de réorientation du développement et de transformation du projet productif.

Nous avons constaté que ces entreprises manifestent des capacités auto-organisatrices, elles développent la capacité de s'adapter continûment aux aléas et changements. *« L'organisme adapté devient l'organisme auto-organisateur, qui élabore ses stratégies d'adaptation (de survie, d'insertion, de lutte....). L'adaptation se transforme en adoption quand l'organisme préfère adopter passagèrement ou durablement un environnement différent.... Le jeu de l'adaptation devient activité permanente au sein d'interactions entre acteurs. Ce jeu ne se situe pas au niveau d'organismes ou groupes conçus isolément par rapport à un environnement rigide et invariant »*(Bréchet 1996). Ainsi, parallèlement à la flexibilité, capacité de réponse rapide aux sollicitations en termes de marché, il y aurait aussi **la capacité d'adaptabilité** en longue durée, aux mutations économiques et technologiques ; c'est- à- dire la capacité pour un système local de bifurquer à un moment donné de son histoire. On peut se demander dans quelle mesure, les jeux des acteurs locaux, notamment à travers des processus de construction de ressources, participent au développement de cette capacité d'adaptabilité ?

A propos de ce questionnement, plusieurs pratiques observées pourraient être plus finement analysées ; il s'agit de la capacité à se relier (3.4.1) et de la capacité à agir de manière compacte et solidaire (3.4.2).

3.2.3.1 La capacité à se relier, à s'intégrer

Notre étude empirique révèle que ces entreprises flexibles cherchent « comment se relier », comment développer des interactions et s'engager dans des coopérations non programmées dans et pour le territoire. Par ces interactions, elles privilégient une flexibilité d'initiative dont l'enjeu est d'élargir, de créer, de co-construire de nouvelles capacités et ressources. Comme le soulignaient déjà Amendola & Gaffard (1989), cette sorte de flexibilité signifie que l'environnement n'est plus une donnée (appréhendue en termes de disponibilité de ressources, d'articulations entre phases productives ou entre agents) ; elle révèle au contraire une capacité d'intégrer et à s'intégrer dans cet environnement qui se modifie sans cesse ; environnement qui constitue la source de création de valeur et devient ainsi une composante essentielle du projet productif. En tant que support des stratégies d'acteurs, il participe aux interactions productives et il est vecteur et/ou catalyseur de l'action collective. *« Le territoire de la firme est l'expression du déploiement spatial de stratégies et d'organisations, déploiement dans lequel les ressources (génériques et spécifiques) doivent être considérées comme largement construites par la firme elle-même en interaction avec son environnement »* (Veltz 1993).

3.2.3.2 La capacité à agir de manière compacte et solidaire

En s'engageant dans des processus de construction de ressources, les entreprises agroalimentaires cherchent, en quelque sorte à développer, dans cet environnement turbulent, des zones de stabilité relative (permettant à la fois la planification et la flexibilité). (Veltz 1992).

Ces processus d'activation de ressources territoriales révèlent une composante jusqu'alors négligée de la flexibilité : à savoir la capacité à agir et à réagir de manière compacte et solidaire en développant des interactions horizontales selon des modalités différentes :

- La grande entreprise réunit plutôt autour d'elle des fournisseurs, co-traitants, selon le modèle de la coordination partenariale (Baudry 1995), qui peut-être ou non spatialement concentré ;
- La PME, elle s'inscrit dans un réseau plus ou moins éclaté de PME qui peut être spatialement concentré ou dispersé.

Dans les deux cas, les firmes s'engagent dans un partenariat de valeur ajoutée, c'est-à-dire dans une solidarité consciente d'intérêt le long d'une chaîne de valeur ou d'un système de valeur ajoutée (préférée à une concurrence destructrice) et fondée sur un mélange de compétition et de réciprocité (Johnston & Lawrence 1988).

Ces firmes flexibles - PME ou Grands Groupes – se sont engagées dans une logique stratégique de territorialisation, en privilégiant l'ouverture et la recherche d'influence (ou de contagion) sur leur environnement local et extra-local sur un mode coopératif pour entretenir et développer leurs capacités productives et créatrices.

4 Conclusion

Les travaux empiriques et exploratoires menés sur des entreprises agroalimentaires flexibles de la Région Pays de La Loire nous amènent à plaider pour une prise en compte du territoire dans les problématiques de flexibilité. Il nous apparaît souhaitable d'enrichir la réflexion sur les modèles de flexibilité en privilégiant une compréhension de nature systémique et dynamique des relations et interactions entreprise focale/système d'offre / territoire. Cet élargissement du cadre d'analyse à de nouvelles dimensions permettra de mieux appréhender les nouvelles composantes de la flexibilité organisationnelle. Cette position peut être argumentée par les constats suivants :

- l'étroite dépendance entre flexibilité décisionnelle (flexibilité externe) et flexibilité organisationnelle (flexibilité interne). Comme le souligne Favereau, au delà d'un certain seuil d'incertitude, la flexibilité décisionnelle est assurée non par le marché mais par l'organisation hiérarchique.
- le développement de la flexibilité implique une complexité plus élevée de l'organisation de l'entreprise ; elle se traduit par une ouverture plus grande sur son environnement et par la construction de ressources à partir de son territoire ; on constate alors une combinatoire plus élaborée des différentes phases productives et une modification des frontières habituelles de l'organisation (notamment une interdépendance plus élevée avec les acteurs de l'amont et de l'aval, un éclatement du système d'offre...).
- un élargissement progressif de la gamme des réponses en vue de créer une capacité productive toujours plus flexible (Cohendet & Llerena 1989). Dans la mesure où les

environnements et contextes industriels peuvent être diversement turbulents, ils appellent des capacités d'adaptation différentes ; notre travail d'exploration a permis de mettre en lumière d'autres types de capacités telles que la capacité à se mettre en réseau, la capacité à s'intégrer au milieu, à agir de manière solidaire pour mieux co-construire des ressources territoriales. Ces capacités d'intégrer et à s'intégrer semblent constituer une source de création de valeur et deviennent une composante essentielle de la flexibilité.

Aborder la question de la flexibilité sous l'angle territorial permet donc de découvrir de nouveaux enjeux stratégiques et défis à relever (aussi bien pour les entreprises que pour les pouvoirs publics).

Bibliographie

- Amendola M., Gaffard J.L., 1987, « La modernisation du système productif », *Revue Française d'Economie*, vol.II, n°2.
- Arocena J, 1986, *Le développement par l'initiative locale*, Paris, L'Harmattan.
- Arrègle JL, 1995, « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence » , *Revue Française de Gestion*, sep.- oct., pp. 84- 94.
- Barney JB, 1991, « Firm Resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, V17, 1, pp.99- 120
- Baudry B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, Editions de la Découverte, Paris, 125p.
- Benko G., Lipietz A., 1992, *Les régions qui gagnent*, PUF.
- Bidault F., 1998, « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, SG, PUG, n°8/9, 33- 46.
- Bréchet J.P., 1996, *La gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Eska.
- Charles-Pauvers B., 1996, Flexibilité et implication organisationnelle, Thèse de doctorat en gestion, Université de Nantes
- Cohendet P., Lerch C., 1995, « La gestion de l'immatériel dans les entreprises », *Annales des Mines*, Juillet-août.
- Cohendet P., Llerena P., 1989, *Flexibilité, Information et décision*, Economica.
- Courlet C., Pecqueur B, 1990, Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie, Saint Etienne, Communication au colloque « Mondialisation de l'économie et développement des territoires », 3-5, septembre.
- Courlet C., Pecqueur B., 1992, « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », dans *Les régions qui gagnent*, PUF.
- Favereau O., 1989 « Valeur d'option et flexibilité : de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale », dans *Flexibilité, Information et Décision*, Economica.
- Galliano, D, 1995.- *Les groupes industriels de l'agroalimentaire français* Economica, Paris, 202p
- Geindre S., 1999, « Confiance et Pratiques de réseau », Congrès international de l'AIMS, Mai 1999.
- 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.
- Johnston R. & Lawrence P.R., 1988, « Beyond vertical integration : the rise of Value-Adding Partnership », *Harvard Business Review*, n°4, july-august

- Marchesnay M., Julien P.A., 1997, *Economie et Stratégies industrielles*, Economica, Paris, 112p.
- Marchesnay M., 1998, « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, 8- 9, pp.99- 117.
- Marshall A., 1919, *Industry and Trade*, Londres, MacMillan
- Pecqueur B., 1989, *Le développement local*, Syros.
- Rallet A., Torre A., 1995, « Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux », *Economie industrielle et Economie spatiale*, Economica, Paris, pp.3- 37.
- Reix R., 1977, « Principes d'une politique de flexibilité dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°11.
- Reix R., 1979, *La flexibilité de l'entreprise*, Cujas, Paris.
- Saives A.L., Territoire et compétitivité de l'entreprise : une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale : cas des industries agroalimentaires des Pays de la Loire, Thèse de doctorat es Sciences de Gestion, Université de Nantes, IAE, juin 2000.
- Sierra C., 1997, « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », *Revue d'économie industrielle*, 82, 4^{ème} trimestre, pp.7- 38.
- Sire B., 1992, « De la flexibilité potentielle à la flexibilité effective par la prise en compte des motivations », dans *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Méricot*, sous la direction de A. Labourdette, Economica, 920p.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, V.18 :7, pp.509- 533.
- Thiel D., 1997, « Une enquête sur la flexibilité industrielle des fabricants de produits frais », *Industries Alimentaires et Agroalimentaires*, novembre.
- Veltz P. 1992, « Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire », *Les régions qui gagnent*, sous la direction de Benko & Lipietz, Puf.
- Veltz P., 1993, Logiques d'entreprises et territoires : les nouvelles règles du jeu in Sauby & Veltz, *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, Datar, éditions de l'Aube, paris.
- Zarifian, P., 1990, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan
- Zimmermann J.B., 1998, Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes- territoires, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2, pp.211- 230.