



**HAL**  
open science

## Les territoires de coopération des entreprises : une application aux secteurs agroalimentaires

Delphine Gallaud, Michel Martin, Sophie Reboud, Corinne Tanguy

### ► To cite this version:

Delphine Gallaud, Michel Martin, Sophie Reboud, Corinne Tanguy. Les territoires de coopération des entreprises : une application aux secteurs agroalimentaires. 4. Journées de recherches en sciences sociales, Dec 2010, Rennes, France. hal-02754528

**HAL Id: hal-02754528**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02754528v1>**

Submitted on 3 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# INRA, SFER, CIRAD, AGRO CAMPUS

**4èmes Journées de recherches en sciences sociales  
à AgroCampus-Ouest (Rennes), les 9 et 10 décembre 2010**

## **LES TERRITOIRES DE COOPERATION DES ENTREPRISES : UNE APPLICATION AUX SECTEURS AGROALIMENTAIRES**

**Delphine Gallaud (CESAER (1)), Michel Martin (CESAER), Sophie Reboud((CEREN)(2),  
Corinne Tanguy (CESAER)**

(1) UMR INRA/ENESAD CESAER, 26 bd Docteur Petitjean, BP 87999, 21079 Dijon Cedex

(2) CEREN Groupe ESC Dijon-Bourgogne - 29 rue Sambin BP 50608 21006 Dijon Cedex

[delphine.gallaud@enesad.inra.fr](mailto:delphine.gallaud@enesad.inra.fr), [michel.martin@enesad.inra.fr](mailto:michel.martin@enesad.inra.fr), [corinne.tanguy@enesad.inra.fr](mailto:corinne.tanguy@enesad.inra.fr),  
[Sophie.Reboud@escdijon.eu](mailto:Sophie.Reboud@escdijon.eu)

### *Résumé*

Notre objectif dans cette communication est d'analyser les liens entre l'organisation des entreprises et le territoire en définissant le concept de territoire de coopération. Nous avons utilisé les données de l'enquête ERIE (2003) sur les relations inter entreprises des IAA et construit une typologie des territoires de coopération de ces entreprises. Deux types de stratégies d'entreprises sont mis en évidence :

- Des entreprises très flexibles organisationnellement et très ouvertes territorialement, elles appartiennent majoritairement à des groupes, mais conservent néanmoins un certain degré d'autonomie dans la construction de leur territoire de coopération ;
- Des entreprises dont le territoire est moins flexible à la fois organisationnellement et plus centré sur l'échelle territoriale principale.

Toutes les entreprises ont accès à tous les niveaux géographiques de territoire, aucun type ne présente un encastrement total dans le territoire principal.

**Mots clés :** Coopération, territoire, organisation, IAA, flexibilité

**Classification :** JEL L21, L22, D21, D23, Q13

Depuis les années 1980, les entreprises se sont progressivement recentrées sur leur « cœur de métier ». Ce recentrage a entraîné l'externalisation de certaines fonctions et a modifié la division du travail au sein des secteurs industriels. Dans ce contexte, la capacité d'une entreprise à nouer des relations avec d'autres entreprises est vitale pour sa survie et son développement. Ces relations de coopération<sup>1</sup> entre entreprises sont devenues un phénomène majeur de l'organisation du système productif contemporain (Dussauge et Garette, 1991). Ainsi, l'enquête relation entre les entreprises indique que 75% des entreprises de l'industrie manufacturière (56% pour les entreprises agroalimentaires) entretiennent au moins une relation de coopération avec d'autres firmes en 2003.

L'importance de ce processus de collaboration brouille de plus en plus les frontières de l'entreprise<sup>2</sup>. En développant avec d'autres entreprises des activités de production, d'approvisionnement, commerce, service ou recherche, elle « étire » son organisation, l'organisation externe devenant aussi stratégique que l'organisation interne pour constituer des avantages concurrentiels pour se différencier des autres entreprises. Ceux-ci sont construits progressivement et tendent à constituer la spécificité de l'entreprise.

Le territoire où sont localisées les entreprises apparaît dans cette perspective comme particulièrement primordial dans cette logique de constitution de compétences. Les entreprises vont s'organiser et se spécialiser dans certaines activités en essayant d'exploiter au mieux les ressources « territoriales ». Le territoire n'est pas conçu ici comme un réceptacle de ressources génériques disponibles pour toutes les entreprises mais bien comme un lieu de construction de ressources spécifiques portée par les dynamiques de coordination et d'apprentissage qu'auront su mener les entreprises.

L'ambition de ce travail est d'éclairer la façon dont les entreprises construisent leur territoire de collaboration en prenant en compte le fait que les trajectoires d'implantation des entreprises sont liées à des trajectoires organisationnelles. Le terme « trajectoire » signifie pour nous que les ressources mobilisées par une entreprise sur son (ou ses) territoire (s) d'implantation ont été construites au cours du temps et se traduisent par des modes d'organisation particuliers. Pour nous, la question des territoires de coopération définis comme « *l'ensemble des relations de coopération qu'une entreprise entretient avec ses partenaires pour développer son activité* » (Héraud, 2003) est étroitement lié aux réseaux historiquement constitués par les entreprises. Cette communication s'intéresse aux territoires de coopération des entreprises en ce qui concerne un ensemble de fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation, R & D, ou services auxiliaires).

Lorsque l'on s'intéresse au croisement entre l'organisation des entreprises et leur localisation, nous nous interrogeons sur la manière dont l'entreprise, pour se positionner au sein du secteur agroalimentaire, se structure en interne et en externe et prend en compte les aspects liés à la localisation. De fait, nous cherchons des éléments de compréhension sur les frontières pertinentes de la firme selon les territoires.

Après avoir présenté dans une première partie les analyses axées sur le processus de coopération entre les entreprises, à la capacité des entreprises à flexibiliser leur organisation, et à la composante territoriale des collaborations, nous proposerons ensuite dans une seconde partie, grâce à l'exploitation de l'enquête Relations Interentreprises, des typologies d'entreprises précisant simultanément les territoires de coopération des entreprises et leurs choix organisationnels, ces deux niveaux étant interdépendants. Les résultats seront présentés en deux temps : d'abord un éclairage sur la coopération interentreprises, puis les typologies.

---

<sup>1</sup> Selon le Sessi (Service statistique du ministère de l'industrie) : les relations de coopération impliquent un minimum de coopération entre les entreprises, elles n'incluent pas les relations commerciales d'achat ou de vente.

<sup>2</sup> Qui par ailleurs peut être intégrée au sein d'un groupe

## 1 La coopération inter-entreprises : un champ d'analyse qui ignore la question du territoire

La notion de flexibilité étant polysémique, nous retiendrons une définition très large, comme l'aptitude d'une entreprise à modifier son organisation pour s'adapter aux changements. Pour flexibiliser une organisation, il existe de multiples leviers (flexibilité de l'organisation du travail, flexibilité technique, etc.) internes à l'entreprise.

### 1.1 Processus d'externalisation et recherche de flexibilité(s)

Depuis les années 1990, l'externalisation est une tendance de fond comme le notent Quélin (2003) ou Romani (1996), tendance d'autant plus fondamentale qu'elle concerne de plus en plus des fonctions critiques des entreprises et proches de leur activité (R&D, chaîne logistique avec interface de production, service après-vente). Dans une enquête réalisée en 1994 par le SESSI (1996), on peut voir que 8 entreprises sur 10 affirment avoir un réseau de partenariat et que ce mouvement de recentrage des entreprises sur leurs métiers de base a contribué à la multiplication des relations collaboratives entre entreprises. Ce nouveau mode d'organisation de la production apparaît alors comme particulièrement adapté aux besoins de flexibilité et de spécialisation de la production des entreprises partenaires. En particulier, la capacité des entreprises à s'approprier des complémentarités technologiques et à réaliser de nouvelles combinaisons de savoirs pallie la difficulté à maîtriser des ensembles de compétences de plus en plus complexes et à innover.

Comme le soulignent Saives et Schieb-Bienfait (2000), depuis quelques années, la recherche d'une production au plus juste, d'une minimisation des stocks, de la mise en place de flux tendus sont autant de facteurs qui ont impliqué un certain nombre d'évolutions structurelles dans l'industrie agro-alimentaire : un recentrage sur le métier et des phénomènes de concentration des activités ; un mouvement d'externalisation des fonctions avec une nouvelle division du travail entre les agro-industries en amont, les assembleurs en aval et l'émergence du secteur des PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires). Ces évolutions tendent alors à déplacer les enjeux de flexibilité plus « classiques » et réalisée en interne (flexibilité de production et processus de juste à temps, flexibilité technologique<sup>3</sup>, flexibilité produit et offre diversifiée de produits) en privilégiant une flexibilité dynamique et d'initiative, soit la capacité d'une firme à ne pas simplement s'adapter à des évolutions d'un environnement dont les caractéristiques d'évolution sont connues mais « *un environnement dont les caractéristiques sont fondamentalement incertaines (c'est-à-dire non appréhendables en termes de probabilité, et ne relevant que d'un processus d'apprentissage* » (Cohendet, Llerena, 1990, p.68). La flexibilité dynamique désigne selon ces deux auteurs la capacité d'une firme à s'adapter continuellement aux variations imprévisibles de son environnement (nouvelles exigences de la clientèle, nouvelles stratégies des concurrents, évolutions technologiques).

Dans cette perspective, les entreprises ont besoin d'un ensemble toujours plus large de capacités et de ressources qu'elles vont pour partie devoir « absorber » (Cohen, Levinthal, 1989, 1990) en externe. Cette capacité à se relier, à coopérer et à se mettre en réseau apparaît comme une des composantes indissociables de la flexibilité. Et dans ce cadre comme le souligne P. Veltz (1993), il est nécessaire de distinguer une flexibilité à court-moyen terme liée à la conduite des opérations et les propriétés de flexibilité à long terme (« flexibilité

---

<sup>3</sup> La flexibilité technologique est généralement définie suivant cinq dimensions : la possibilité de fabriquer simultanément un ensemble de produits ayant des caractéristiques de base commune (**Mix flexibility**) ; la capacité à surmonter une panne et à faire varier le parcours d'une pièce selon les exigences du cycle de production (**Routing flexibility**) ; la possibilité d'ajouter ou d'éliminer une pièce du processus de production (**Parts flexibility**) ; la possibilité de modifier l'ensemble du processus de production (**Design-change flexibility**) ; la capacité à répondre aux fluctuations de la production engendrées par les exigences du marché (**Volume flexibility**) (Cohendet, Llerena, 1990)

stratégique» et « flexibilité organisationnelle » combinées) qui expriment la capacité des organisations à gérer des incertitudes et à modeler l'environnement tout en maintenant les choix ouverts sur les produits, procédés et marchés.

## **1.2 L'analyse théorique des coopérations : de la théorie néo-institutionnelle à la théorie évolutionniste**

Ce phénomène a donné lieu dans les années 1990 et 2000 à une abondante littérature consacrée à l'analyse de ces accords inter-firmes que ce soit sous l'angle de la théorie des coûts de transaction ou bien à l'aide d'une analyse hétérodoxe de la firme et des coopérations (Quélin, 2003 ; Romani, 1996 ; Delapierre, 1991 ; Garrouste, 1997) . En effet, la problématique traditionnelle consiste à considérer les accords de coopération inter-firmes comme des formes de relations entre le marché, domaine de l'échange, et l'organisation ou de la hiérarchie (Coase, 1937 ; Williamson, 1985). Le choix entre la forme hybride et le marché pour réaliser des transactions sera lié aux 3 facteurs suivants : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude. Lorsque ces 3 éléments sont présents à un certain niveau, une firme peut avoir intérêt à réaliser ses transactions en nouant des relations de coopération plutôt que de les réaliser grâce au marché : ses coûts de production et de transaction (coûts de planification, de pilotage des activités et des contrats, renégociation et adaptation) seront moindres. L'externalisation est une forme de gouvernance hybride. La théorie néo-institutionnelle a considéré dans un premier temps cette forme hybride comme une forme temporaire et instable, mais ensuite comme « la forme dominante d'organisation des transactions dans les économies de marché » (Ménard, 2003). Cette définition a ensuite évolué pour devenir une forme intermédiaire entre marché et hiérarchie ayant sa propre cohérence. Dans le cadre d'une relation de coopération, à mesure que la spécificité des actifs augmente, les risques associés à un comportement opportuniste de la part des partenaires augmentent, ce qui peut aboutir à des inefficacités et à la préférence pour l'internalisation.

Toutefois, un certain nombre de limites ont été adressés à la théorie des coûts de transaction pour rendre compte de ce phénomène. Ainsi, la spécificité des actifs est conçue dans la théorie des coûts de transaction comme une contrainte. Elle peut en effet être utilisée par les agents opportunistes : un salarié ou une firme (un fournisseur par exemple) qui détient des actifs spécialisés dont le co-contractant a besoin<sup>4</sup> se trouvera en position de force pour "marchander" sa contribution à la transaction. L'internalisation des transactions lorsque celles-ci mettent en jeu des actifs spécifiques est donc un moyen selon Williamson de se prémunir contre l'opportunisme (systèmes de contrôle et d'incitation) et contre le coût qu'engendrerait la rupture de la transaction (contrat à long terme). Cependant la spécificité des actifs dans la théorie transactionnelle n'est pas considérée comme une construction de la firme : *"La spécificité des actifs n'a donc pas la dimension organisationnelle d'un phénomène durable et produit par la firme comme résultat d'un apprentissage collectif. C'est que la notion de spécificité chez Williamson n'est pas définie par rapport à la firme, mais par rapport aux transactions ou, plus exactement, par rapport aux biens et services qui "supportent la transaction" (Guilhon, 1992).*

Dans l'approche proposée par Richardson (1972) la coopération est un objet d'étude à part entière et l'articulation de compétences complémentaires considérée comme centrale pour expliquer l'objectif des coopérations inter-firmes. D. Teece (1986) développera cette idée de compétences complémentaires : pour développer, fabriquer et commercialiser une innovation, il faut des actifs supports complémentaires, c'est-à-dire d'autres technologies, des compétences de fabrication, de distribution. La notion de compétences complémentaires tente

---

<sup>4</sup> Et qui plus est si les transactions en question sont fréquentes puisque la fréquence des transactions accroît les possibilités d'opportunisme.

de rendre compte des complémentarités entre les compétences. Ainsi une entreprise doit détenir des compétences complémentaires en complément de son activité de base ou de son métier. En réalité « *Contrairement à la logique des coûts de transaction où l'on raisonne en termes de coûts comparés, l'entreprise n'a souvent pas à se poser la question de savoir si elle doit recourir à l'extérieur pour la mobilisation d'un bloc de savoirs nécessaire à la production de son produit. (...) Ainsi, bien souvent, le problème n'est pas de savoir s'il est plus économique de faire ou de faire faire, mais simplement de faire faire parce qu'on ne sait pas faire* » (Moati, Mouhoud, 1994).

Ces deux approches reposent sur des conceptions de l'entreprise et des coopérations diamétralement opposées (Lazaric, 1999). D'une part, la vision qui privilégie les rapports contractuels et voit dans l'établissement de contrats et de droits de propriété les moteurs des dynamiques organisationnelles et, d'autre part, une approche basée sur les « compétences » qui postule que les routines, les savoir-faire productifs et les capacités organisationnelles accumulées sur longue période par une firme circonscrivent les partenariats qu'elle va développer (E. Penrose, 1959 ; Nelson et Winter, 1982, Dosi, 1988.). Autrement dit, la firme construit par et pour elle-même une accumulation de savoirs afin de créer des avantages concurrentiels. « *La force compétitive d'une entreprise particulière dépend de sa compétence foncière et de ses relations avec ses clients et fournisseurs.* » (Teece, Winter, Dosi, 1990) Une compétence foncière est un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base de capacités concurrentielles d'une entreprise. Les avantages concurrentiels d'une entreprise sont remis en cause par les évolutions de son environnement. Dans ce contexte, les compétences nécessaires à l'entreprise pour son activité peuvent changer. La coopération est un moyen d'accéder à des compétences non maîtrisées en interne.

La coopération n'est alors pas considérée comme un mécanisme spontané mais découle d'un long apprentissage collectif où chaque partenaire teste progressivement les compétences et intentions de la firme co-contractante pour juger de sa capacité à respecter certaines règles. Dans cette perspective, la confiance joue un rôle clé et se construit de façon incrémentale.

Si la coopération et la flexibilité qu'elle autorise peut être conçue comme la possibilité de maintien et d'ouverture des options (Veltz, 1993) et la stabilité de la coopération reposant sur des avantages de flexibilité organisationnelle, elle peut également en revanche amener la firme à développer des trajectoires particulières et certaines formes d'irréversibilités. Selon une étude menée dans l'industrie automobile par N. Lazaric (Lazaric, 1993 ; Lazaric, 1995) « *... des coopérations entre utilisateurs et producteurs pouvaient, dans certains cas de figure, non pas améliorer la base de compétences des producteurs mais aboutir à des « pièges de compétences » irréversibles liées à la myopie des coordinations..... D'une façon plus générale, l'apprentissage de la coopération est souvent perçu à double tranchant en obligeant les partenaires à s'engager dans la production de ressources communes hautement spécifiques pouvant limiter par la suite l'exploration de l'ensemble des partenaires au sein de la coopération. Ce dilemme exploitation/exploration doit être finement perçu par les acteurs sous peine de diminuer la redéployabilité des actifs créés et d'augmenter les coûts de la coopération...* » (Lazaric, 1999, p. 8).

De fait l'externalisation stratégique se fonde sur un contrat, généralement de long terme, et crée une forme de dépendance entre les co-contractants (Quélin, 2003). La coopération, en autorisant l'entreprise à accéder à des compétences qu'elles ne maîtrisent pas, lui permet de développer une certaine flexibilité organisationnelle (accès à des compétences complémentaires, ajustement des capacités, limitation des risques, etc.) sans toutefois s'en remettre au marché. Comme nous le verrons dans la seconde partie, l'analyse des formes de collaboration entre les entreprises agro-alimentaires et leurs partenaires montrent

effectivement qu'elles sont majoritairement établies sur le long terme (cinq ans et plus) et peuvent s'accompagner de la création de compétences et ressources communes : il nous faudra alors nous poser la question de la relation flexibilité/irréversibilité.

### 1.3 La composante territoriale dans les collaborations

De manière générale les travaux développés en économie du changement technique et innovation développés dans les années 1990 et 2000 s'intéressent peu au territoire concerné par ces coopérations inter-firmes même si on peut tout de même mentionner l'importance de la proximité géographique et des relations de face à face dans les travaux sur l'apprentissage technologique et les collaborations entre firmes (Nelson et Winter, 1982 ; Lundvall, 1988). La nature interactive des processus d'apprentissage et d'innovation et le fait que les technologies intègrent une grande part de connaissances tacites et non codifiées permettent selon ces auteurs de comprendre pour quelles raisons les relations entre les acteurs (et plus particulièrement les relations producteurs-utilisateurs) et les flux d'informations, de savoir-faire, de personnes se déroulent plutôt à l'intérieur d'un même espace (qu'il soit national pour certains auteurs ou bien régional ou local).

De manière inverse, les analyses économiques traitant de la localisation des entreprises et du territoire n'ont que récemment pris en compte la dimension organisationnelle (interne et externe) des entreprises. À l'origine, la théorie néo classique a développé une approche de l'espace fondée sur la localisation des activités définie par la distance entre des lieux et la notion concomitante de coûts de transport (Coris, Frigant et alii, 2009). Dans cette approche, l'espace est surtout pensé comme une contrainte pour les entreprises, c'est-à-dire qu'il existe une distance entre les acteurs qui induit des coûts de transport dans l'activité. L'approche néo classique est donc centrée sur la notion d'espace homogène. Or, dans la réalité, les espaces économiques sont fortement hétérogènes. Certains lieux ont polarisé l'activité depuis longtemps. En France par exemple, la localisation des activités reste fortement marquée par la révolution industrielle. Certains lieux sont redevenus attractifs plus récemment avec la crise de la grande entreprise fordiste. Les évolutions de la demande ont ainsi rendues performantes les petites PME spécialisées insérées dans des réseaux locaux comme les configurations existant dans certains districts italiens (Beccatini, 1970). Suite au succès rencontré par les districts italiens, différents auteurs ont également souligné l'efficacité productive de configurations spatiales localisées alternatives : les milieux innovateurs (Aydalot, 1986), les systèmes productifs locaux (Courlet, 1995), les systèmes nationaux d'innovation (Lundvall, 1988) les clusters (Porter, 1998) ou, plus récemment, les pôles de compétitivité.

Comme le note P Veltz (1993), « *Considérer le territoire comme un stock de ressources génériques dans lequel la firme déciderait, ou non, de puiser est de moins en moins pertinent. Il est à mon sens fondamental de considérer le processus de territorialisation non pas simplement comme un processus d'allocation des ressources génériques données, mais comme une composante (comment et avec quelle efficacité ? c'est toute la question) d'un processus de construction de ressources (Amendola-Gaffard (1988) ; Gaffard (1990)), processus qui implique non seulement la firme isolée, mais la firme en interaction étroite avec son environnement (autres firmes, institutions publiques, etc.). La vraie question est de comprendre comment sont engendrées, ou non, des économies externes à caractère territorial dans le mouvement d'organisation et d'inter-organisation des firmes* » (P. 672).

Dans cette optique le territoire est considéré comme générateur d'avantages économiques et le pourvoyeur d'actifs spécifiques pour les entreprises en mesure de les construire (Zimmermann, 2008). À titre d'exemple, Saives et Schieb (2000) montrent comment certaines PME agro-alimentaires font face à une gestion de la main-d'œuvre complexe (saisonnalité et variation forte des besoins) en s'appuyant sur des réseaux d'industriels agroalimentaires de

saisonnalité complémentaire : la flexibilité se développe par la densité des relations entre des entreprises situées sur un même territoire.

Les approches en termes de districts et plus récemment de milieux innovateurs, de systèmes productifs locaux présentent toutes, et au-delà des terminologies, l'intérêt de mettre en évidence le rôle essentiel des coopérations et des réseaux nécessaires à l'émergence et au développement des innovations mais l'inconvénient de focaliser l'attention sur le rôle de la proximité territoriale et de l'ancrage local, quitte à l'opposer même à une ouverture à l'extérieur. Pourtant, de nombreuses études montrent des entreprises qui développent des stratégies mêlant étroitement relations de proximité et relations plus « éloignées » (Klein, 2000 ; Zimmermann, 2005 ; Mercier, Mendez, 2006). La forme territoriale de type « districts » n'est pas forcément la forme territoriale la plus efficace et « *l'existence de multiples réseaux à la fois très intégrés au plan des compétences et très éclatées spatialement – à commencer par les réseaux d'établissements des grandes firmes internationales – montre bien combien ce rabattement sur le thème des districts peut être trompeur* » (Veltz, p. 678).

#### **1.4 L'apport de l'école de la proximité**

L'école de la proximité permet à notre avis de dépasser une approche trop simpliste de l'espace pour approfondir la question de la coordination. Le local n'est pas automatiquement le niveau pertinent pour saisir la coordination des agents et la proximité une notion relative (Zimmermann, 2008).

L'économie de la proximité (Gilly, Torre, 2000) insiste sur l'importance d'analyser le lien entre organisation et espace dans une approche de l'acteur situé (Rallet, 2000). Cette démarche permet de penser un acteur localisé dans un espace donné, ce qui constitue une donnée de départ, mais capable de mener des actions en fonction de sa stratégie sur plusieurs échelles géographiques, en proximité comme à distance. Cette approche reconnaît bien le fait que dans la réalité des acteurs puissent se trouver dans des conditions différentes, leur donnant une capacité d'action inégale. Mais ces acteurs demeurent capables de modifier les conditions initiales dans lesquelles ils se trouvent afin de développer leur action. D'un point de vue conceptuel il n'existe ainsi pas de facteur venant limiter l'action potentielle des acteurs, qui sont tous capables d'agir sur des conditions de base de leur environnement afin de relâcher la contrainte de localisation à laquelle ils font face. Zimmermann parle de rencontre productive et de coproduction de ressources, base de la construction territoriale. Cette notion centrale (rencontre productive) conduit selon lui à rompre avec *l'a priori* qui voudrait que l'ancrage s'oppose à la flexibilité et que l'émergence d'indivisibilités de la firme et du territoire serait nécessairement source de rigidités : la firme possède toujours la capacité d'un nomadisme potentiel et de possibilités de sortie du territoire (Zimmermann, 2005).

De même, selon Veltz une entreprise essaiera en effet de ne pas rester « encastrée » dans un territoire et de développer une « flexibilité territoriale ». En effet, « *Un choix territorial n'est jamais à « coût de sortie » nul... Il y a ainsi une trajectoire territoriale de la firme, dans le même sens qu'il y a une trajectoire technologique (Dosi (1984)). Et l'un des objectifs cruciaux en matière territoriale peut être d'éviter le lock in géographique, de même que la politique technologique cherche à maintenir l'ouverture des options en matière de produit et de process. La flexibilité – au double sens de : flexibilité productive en général ; flexibilité à l'égard des territoires – est ainsi une composante de plus en plus essentielle du rapport firmes-territoires* » (Veltz, 1993, p.673).

Nous allons examiner maintenant comment les entreprises agroalimentaires collaborent avec des partenaires pour accéder à des compétences ou des ressources qu'elles ne maîtrisent pas en prenant en compte la localisation de leurs partenaires. Pour effectuer ce travail, nous exploitons une source statistique peu utilisée : l'enquête relation entre entreprises (ERIE).



## **2. La méthode**

L'enquête « Relation entre entreprises » (ERIE) a été effectuée en 2003 par le service central des enquêtes et études statistiques (SCEES), sur la base d'un sondage sur un échantillon de 1091 entreprises agroalimentaires<sup>5</sup> enquêtées par voie postale. Elle est représentative des 3191 entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus par taille d'entreprise et secteur d'activité. Cette enquête n'a malheureusement pas été reconduite.

C'est la seule enquête, à notre connaissance, qui s'intéresse aux partenariats en distinguant les principales « fonctions » constituant l'activité d'une entreprise. Elle prend en compte les relations non strictement marchandes. Le questionnaire demande, dans un premier temps, aux entreprises, de dénombrer le nombre de relations par fonctions et d'indiquer l'importance économique de ces relations selon les fonctions en proportion du chiffre d'affaires, des achats, ou des dépenses de R&D. Puis, dans un second temps, l'entreprise doit décrire trois relations considérées comme les plus stratégiques pour chacune des cinq grandes fonctions suivantes : l'approvisionnement, la production, la commercialisation, les services auxiliaires, la recherche et le développement. Il est demandé aux entreprises de fournir des données au niveau de chaque relation (la durée, la fonction, raisons de la participation, écriture d'un contrat, investissement spécifique, mode de communication spécifique, etc.) et de chaque partenaire (nature, localisation, raisons du choix, etc.).

### **2.1 L'apport de l'enquête relations entre les entreprises**

La conception de l'enquête permet de collecter des données au niveau de la relation mais qu'il est difficile d'exploiter au niveau de l'entreprise. Nous avons donc effectué un retraitement des données afin d'obtenir des informations au niveau des cinq grandes fonctions retenues dans l'enquête et aussi au niveau global de l'entreprise, en agrégeant les résultats obtenus au niveau de chaque relation. Cette méthode nous permet d'obtenir des données permettant d'analyser par fonction les logiques de constitution des territoires de coopération et de repérer les spécificités éventuelles selon les fonctions. Nous pourrions ainsi apporter de nouveaux éléments de compréhension sur l'articulation entreprise/territoire.

Pour mener à bien ce travail, nous allons préciser ce que nous prenons en compte lorsque nous parlons de « cœur de métier » ou de « compétences complémentaires » et nous définirons ce que l'on nomme « territoire de collaboration ».

#### **2.1.1 Cœur de métier et compétences complémentaires**

Le cœur de métier des entreprises agroalimentaires est la production de biens. Ainsi, l'enquête annuelle d'entreprises, en 2002, indique qu'en moyenne une entreprise réalise 87,1% de son chiffre d'affaires dans la production de biens, 6,8% en services et 6,2% dans la revente de marchandises.

Nous considérerons donc la fonction « production » comme étant le cœur de métier des entreprises agroalimentaires, les autres fonctions sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise mais seront considérées complémentaires par rapport à la production. Elles participent à la définition de la place de l'entreprise dans la division du travail. Nous ne distinguerons pas parmi les fonctions ou activités « complémentaires » celles qui sont stratégiques pour l'entreprise comme la R&D, l'approvisionnement et la fonction commerciale et celles comme l'administration, les transports, entreposage, informatique qui sont de plus en plus externalisées au profit du secteur des services (Sessi 2008).

#### **2.1.2 Quelques définitions : Flexibilité organisationnelle, territoire de coopération (territoire central, flexibilité territoriale)**

---

<sup>5</sup> de 20 salariés et plus ou de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires

À partir des données de cette enquête, nous allons définir quel est pour nous le degré de flexibilité organisationnelle et le « territoire de coopération » des entreprises en précisant des notions parmi lesquelles le territoire central de coopération et leur degré d'ouverture territoriale, qui désigne leur capacité de coopération hors de leur territoire central.

Dans notre démarche, l'entreprise seule, ou dans le cadre défini par le groupe, choisit d'abord un positionnement stratégique, qu'elle traduit au niveau de son organisation interne (maintien des fonctions, recentrage sur son cœur de métier) et de son organisation externe, en collaborant avec des partenaires localisés sur un territoire.

### **La coopération vue comme un vecteur de flexibilité organisationnelle**

Indicateur du degré flexibilité organisationnelle est pour nous égal au nombre de fonctions<sup>6</sup> pour lesquelles l'entreprise a au moins une relation. L'hypothèse est que plus le nombre de fonctions dans lesquelles l'entreprise collabore est élevé, plus l'organisation de l'entreprise est flexible. En effet, elle peut accéder ainsi aux ressources et compétences des partenaires pour un nombre de fonctions plus important sans avoir à développer celles-ci en interne.

### **Le territoire de coopération : territoire central et degré d'ouverture territoriale**

Les entreprises, pour accéder à des compétences non maîtrisées en interne, doivent pouvoir les trouver chez des partenaires. Dans ce cadre, elles doivent veiller à maintenir une certaine flexibilité territoriale afin de pouvoir avoir accès aux compétences des partenaires localisés hors de leur territoire central de coopération. Ce dernier est défini par la variable « localisation des partenaires » et il s'agit donc du territoire où est localisé la majorité des partenaires de l'entreprise. Nous calculons un indicateur du degré d'ouverture territoriale : elle se mesure par la proportion de relations hors du territoire central de l'entreprise. Plus cette proportion est importante, plus le territoire de coopération de l'entreprise est flexible ou plus le degré « d'ouverture territoriale » est grand.

Dans la mesure où notre problématique est axée sur la collaboration entre les entreprises, nous avons construit à partir des données de l'enquête ERIE une typologie des entreprises ayant au moins une relation afin de mettre en évidence la diversité des comportements de ces entreprises en matière de choix organisationnels et de territorialisation de leurs relations de coopération. Cette typologie est réalisée en associant une analyse en composantes principales et une méthode de classification hiérarchique.

Les variables actives sont au nombre de 12. Elles caractérisent trois dimensions de la stratégie organisationnelle et territoriale des entreprises : les objectifs des collaborations en examinant les choix organisationnels des entreprises, les modalités des collaborations et la capacité plus ou moins importante de l'entreprise à collaborer en prenant en compte la localisation des partenaires.

#### **2.1.3 Le choix des variables actives**

Ces variables qualifient pour chaque entreprise son inscription dans l'espace des collaborations avec d'autres partenaires. Mais « en creux » elles révèlent aussi les insuffisances de l'organisation interne et/ou les choix organisationnels. Ainsi les variables, qui caractérisent les objectifs de la politique de collaboration des entreprises sont traduites par les entreprises comme étant dûs aux insuffisances des compétences ou équipements internes,

<sup>6</sup> Nous avons retenu la variable « nombre de fonctions » car elle synthétise deux dimensions : la quantification globale des relations de coopération et la qualification en précisant le nombre de fonctions pour lequel l'entreprise a au moins une relation. De plus, la corrélation entre les variables « nombre de relations » et « nombre de fonctions » est forte (Coefficient de corrélation multiple (R) = 0,8153, Coefficient de corrélation multiple (R2) = 0,6647).

voire à l'absence de compétences et/ou d'équipement pour l'activité de l'entreprise et/ou en vue des évolutions de l'activité de l'entreprise (croissance, diversification).

L'organisation étant liée à la stratégie que l'entreprise adopte, elle montre aussi l'intention ou non de se recentrer sur son métier, le degré d'autonomie de l'entreprise au sein du groupe en termes de choix organisationnels et de ses partenaires, le degré de diversification des relations selon les fonctions.

Les variables, qui précisent les modalités des collaborations, indiquent la mise en place de deux processus : le processus d'apprentissage entre les partenaires et de construction de ressources communes mais peuvent traduire aussi comme nous l'avons vu en première partie des processus d'irréversibilité si la durée des relations est supérieure ou égale à cinq ans. En effet, alors que la collaboration est souvent analysée comme un facteur de flexibilité de l'organisation, une proportion élevée de collaborations de long terme est aussi révélatrice de formes d'irréversibilités.

**Tableau n°1 Variables actives de l'analyse factorielle**

Dimensions	Variables actives
Objectifs des collaborations	Proportion de relations due à l'absence de compétences en interne
	Proportion de relations due à l'absence d'équipement en interne
	Proportion de relations due à une volonté de recentrage sur le cœur de métier
	Proportion de relations liée à l'organisation du groupe
	Nombre de fonctions ayant au moins une relation
	Proportion de relations de productions par rapport à l'ensemble des relations
Modalités des Collaborations	Proportion de relation dont la durée est supérieure à cinq ans
	Proportion de relations ayant fait l'objet d'un investissement matériel ou non
	Proportion de relations ayant donné lieu à la rédaction d'un contrat écrit
Localisation des partenaires	Proportion de relations dont le partenaire est localisé dans la même région
	Proportion de relations dont le partenaire est localisé dans une autre région
	Proportion de relations dont le partenaire est localisé hors de France

Ainsi de manière plus particulière, la proportion élevée de relations de production est révélatrice d'une position de sous-traitant dans la division de travail et/ou elle indique aussi une insuffisance en interne des capacités de production ou de capacités spécialisées pour se diversifier. Quand la relation a donné lieu à des investissements spécifiques, c'est un indicateur d'irréversibilité. La rédaction d'un contrat indique la formalisation de la relation, l'objectif principal étant de limiter les asymétries d'information entre les partenaires et ainsi établir la confiance.

Les variables qui qualifient les collaborations et les modalités de localisation des partenaires permettent de définir le territoire central de coopération et de calculer un indicateur de « flexibilité territoriale », ou autrement dit, « d'ouverture territoriale ».

#### **2.1.4 L'analyse en composantes principales et la procédure de classification hiérarchique.**

Nous avons retenu les six premiers axes factoriels<sup>7</sup> de l'analyse en composantes principales qui expliquent 70,5% de la variance totale. La classification va définir à partir de ces six axes factoriels retenus des classes d'entreprises homogènes<sup>8</sup> au sens des variables actives significatives pour chaque classe.

<sup>7</sup> Le fait de ne retenir que les six premiers axes factoriels présente l'avantage d'éliminer des fluctuations aléatoires qui constituent l'essentiel de la variance prise en compte par les derniers axes et cela améliore la partition en produisant des classes plus homogènes.

<sup>8</sup> Le principe d'agrégation des entreprises est basé sur le principe de la recherche à chaque étape de la partition de la variance interne à la classe minimale, et par conséquent, une variance maximale entre classes. Cette méthode tend à constituer des

La méthode de classification hiérarchique permet d'obtenir une typologie en 6 classes afin d'appréhender la diversité des entreprises en matière de collaboration. Elle met aussi en évidence les variables qui guident leurs stratégies en termes organisationnel et territorial.

## 2.2 Les résultats et discussion

Notre travail ne prend pas en compte le processus d'externalisation ou internalisation des fonctions par les entreprises. En effet nous ne pouvons pas examiner la dynamique en œuvre faute de données sur plusieurs années. Nous constatons un état des relations de coopération à une date précise alors que nous savons que la dynamique organisationnelle des entreprises est un processus qui s'appréhende sur une période de moyen, voire de long terme. Autrement dit, nous photographions un moment du processus sans pouvoir le replacer dans son évolution temporelle et nous ne savons pas si ce que nous observons est le début, le milieu ou la fin du processus en cours.

Les entreprises agroalimentaires choisissent (pour fabriquer et vendre leurs produits) l'une des deux options stratégiques suivantes : l'internalisation totale du processus en mobilisant uniquement leurs ressources et compétences internes : c'est le choix de 4 entreprises sur 10 (44%) qui ne collaborent pas<sup>9</sup> ; l'externalisation partielle du processus en bénéficiant des ressources et compétences du (ou des) partenaire(s), c'est le choix de 56% des entreprises.

Nous avons inclus, dans le champ de ce travail, uniquement les entreprises ayant au moins une relation. Cela entraîne l'élimination d'une part importante des entreprises indépendantes de 20 à 49 salariés<sup>10</sup>.

À présent, l'analyse conjointe des logiques organisationnelles des entreprises et la prise en compte de la dimension territoriale doit permettre à travers la typologie d'examiner la diversité des interactions entre les entreprises et les territoires.

### 2.2.1 La typologie des entreprises

Notre travail prend en compte simultanément trois dimensions : les objectifs de la collaboration, les modalités des relations et la localisation des partenaires pour expliciter les liens qui s'établissent entre les entreprises et le territoire. Nous ne définissons pas un territoire a priori mais nous mettons en évidence a posteriori les choix organisationnels et territoriaux des entreprises.

Le résultat principal attendu de ce travail est de préciser simultanément les territoires de coopération des entreprises et leurs choix organisationnels, ces deux niveaux étant interdépendants et leurs interactions source de constitutions d'avantages compétitifs. Les interactions entre les territoires de collaboration et les entreprises dépendent en premier lieu des logiques organisationnelles définies au niveau du groupe et des entreprises.

Avant de détailler les résultats de l'analyse de données, nous désirons insister sur une tendance de fond des relations de collaboration. **Nos résultats montrent qu'en moyenne pour l'ensemble de la population, les relations de coopération s'effectuent très majoritairement sur le long terme, c'est-à-dire pour une durée supérieure ou égale à 5 ans.** Les partenaires ont donc le temps de se connaître et de développer un processus

---

groupes d'entreprises en minimisant la variance interne (La méthode d'agrégation est fondée sur l'utilisation du critère de perte d'inertie minimale dit critère de Ward généralisé) à la classe et en maximisant la variance entre les classes.

<sup>9</sup> Elles appartiennent à tous les secteurs industriels et à toutes les tailles d'entreprises. Toutefois, nous observons que les entreprises de l'industrie des viandes représentent 37,7% des entreprises (27,1% de la population) qui n'ont pas de relations et que les entreprises de moins de 50 salariés qui ne représentent que 34,5% de la population regroupent 65,8% des entreprises sans relation.

<sup>10</sup> La proportion d'entreprises indépendantes est de 45,12% de la population initiale, elle n'est plus que de 29,66% dans la population des entreprises ayant au moins une relation. Celle d'entreprises de 20 à 49 salariés se réduit aussi puisqu'elle passe de 49,5% à 34,5%

d'apprentissage afin de lever en partie les incertitudes liées au partenariat. Cela explique certainement que la proportion de relations formalisées par l'écriture d'un contrat n'est que de 36%. Mais ce processus collaboratif de long terme risque d'entraîner des formes d'irréversibilité contradictoires avec l'objectif d'une recherche d'une organisation plus souple et plus flexible.

Pour les entreprises, le recours à des partenaires est plus ou moins important et l'intensité du partenariat est variable. L'analyse de données permet d'illustrer cette diversité de comportement en regroupant la population des entreprises agroalimentaires qui collaborent en 6 classes homogènes au sens des variables actives significatives pour chaque classe.

Tableau n° 2 **Les variables actives\***

	En %	Classes en %					
<i>% du total des entreprises ayant au moins une relation</i>	100	27,6	11,8	20,6	14,6	15,7	9,8
Variables actives	Moyenne	6	4	1	5	3	2
Absence de compétences /total des relations	23,6	27,1		16,6	9,3	52,0	5,2
Absence d'équipement /total des relations	9,0	6,3		4,1	20,2	12,9	1,6
Recentrage métier /total des relations	13,5	11,0		9,7	4,5	38,6	2,0
Organisation imposée par le groupe/total des relations	31,5	41,3	39,8	43,4	11,6	17,7	21,0
Nombre de fonctions	2,5	3,2	2,8	2,6	2,0	1,9	1,5
Long terme/total des relations	63,9		70,2		44,4	73,7	70,8
Relations de production/total des relations	26,7	17,1	20,8	15,5	50,2	8,9	77,9
contrat/total des relations	36,2	28,8		19,8	57,0	60,5	17,0
Investissement spécifique/total des relations	15,2	6,1		7,5	25,1	22,6	28,5
Partenaires localisés hors de France/total des relations	12,4	6,5	65,7	6,1	6,8	2,2	2,4
Partenaires localisés hors de la région/total des relations	37,6	72,1	14,8	12,4	72,8	14,1	6,2
Partenaires localisés dans la même région/total des relations	49,8	21,2	19,0	81,2	20,2	83,3	91,3

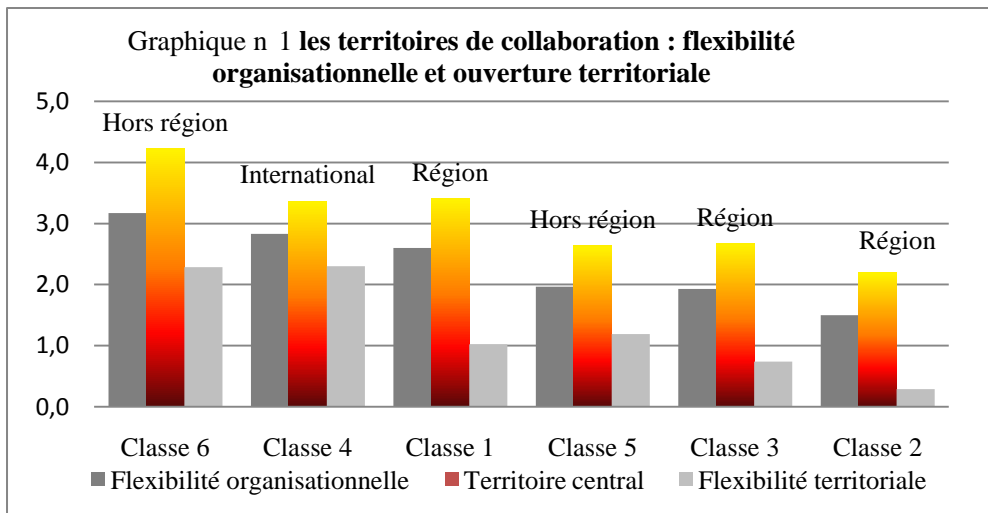
\* Les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Source : SCEES, ERIE, calculs de l'équipe

Nous allons présenter à présent les classes d'entreprises en les ordonnant en fonction de leur degré de flexibilité organisationnelle mesuré comme nous l'avons indiqué précédemment par le nombre de fonctions pour lesquelles l'entreprise a au moins une relation. Ce degré de flexibilité, qui nous le rappelons, désigne pour nous la capacité de l'entreprise à accéder aux compétences des partenaires.

### 2.2.1.1 Des entreprises intégrées dans des groupes très flexibles

Nous constatons que les trois classes d'entreprises (6, 4, 1 par ordre décroissant de flexibilité organisationnelle) qui présentent le degré de flexibilité le plus conséquent sont celles où la proportion d'entreprises intégrée dans un groupe est la plus importante. Dans ces classes, la stratégie définie par le groupe conditionne plus ou moins les choix que l'entreprise peut faire. Nous regroupons dans ce profil 60% de la totalité des entreprises. Ce profil est défini par la recherche d'une organisation et d'un territoire flexible, à l'exception des entreprises de la classe 1 qui coopèrent moins en dehors de leur territoire central.



*Source : Source : SCEES, ERIE, calculs de l'équipe*

Malgré des tendances communes ces 3 classes d'entreprises possèdent des spécificités que nous nous proposons de présenter de façon plus particulière.

✓ **Classe 6 Les entreprises « hyper » flexibles**

Cette classe se caractérise par une présence d'entreprises de taille moyenne avec une surreprésentation des entreprises des secteurs de l'industrie laitière et des autres industries.

L'influence de l'organisation de groupe dans les choix organisationnels des entreprises est forte. L'absence de compétences internes pour les fonctions complémentaires implique que les entreprises doivent collaborer pour accéder à ces compétences. Cette insuffisance de compétences en interne peut être liée à la division du travail au sein du groupe qui tend à spécialiser les unités de production. Ces entreprises ont de nombreuses relations de long terme pour l'ensemble des fonctions complémentaires à la production, y compris des relations de R&D.

Le territoire central de collaboration de ces entreprises est situé dans les régions hors de leur région de localisation. Elles ont développé une politique de flexibilité territoriale afin de faciliter l'accès aux compétences situées hors de leur territoire central de collaboration. Ces entreprises ont mis en place une organisation flexible aussi bien au niveau organisationnel que territorial, on peut penser que leur objectif central en la matière est d'éviter les facteurs d'irréversibilité.

Le choix du partenaire est étroitement lié à la politique du groupe d'appartenance de l'entreprise et à la notoriété du partenaire.

✓ **Classe 4 Les entreprises collaborant principalement à l'international**

Cette classe se compose essentiellement d'entreprises de grandes tailles intégrées à un groupe avec une surreprésentation des entreprises des secteurs des autres industries, des fruits et légumes et de l'industrie du poisson.

L'organisation des entreprises est en partie contrainte par la stratégie définie par le groupe. Dans ce contexte, elles visent à flexibiliser leur organisation en collaborant sur le long terme pour de nombreuses fonctions complémentaires à la production. Elles ont développé des relations pour la fonction approvisionnement comme donneur d'ordre. Elles sous-traitent l'approvisionnement des matières premières ou font fabriquer pour leur compte des sous-ensembles sous forme de produits alimentaires intermédiaires (PAI) qui entrent dans leur production.

Le territoire central de coopération de ces entreprises est situé hors de France mais de nombreux partenaires sont localisés hors de leur territoire central de collaboration. Elles ont donc développé une politique de flexibilité territoriale. Ces entreprises sont capables d'accéder aux compétences des partenaires localisés dans les trois niveaux territoriaux.

Le choix du partenaire est principalement lié à des critères de compétitivité et il est à replacer dans le cadre d'entreprises intégrées dans un groupe internationalisé. Les critères de choix du partenaire sont tout d'abord la capacité de réaction du partenaire et ensuite sa notoriété dans le cadre de contrat à long terme. Par ailleurs, ces partenaires doivent être compétitifs en matière de prix.

#### ✓ *Classe 1 Les entreprises régionales et flexibles*

Cette classe se caractérise par une surreprésentation des petites entreprises et des entreprises appartenant à un groupe, principalement dans les secteurs de l'industrie des viandes et de l'industrie laitière.

Une nouvelle fois l'influence de l'organisation définie par le groupe est déterminante dans les choix organisationnels des entreprises. Dans ce cadre, la recherche de flexibilité semble être un objectif. Ainsi, ces entreprises collaborent avec des partenaires pour un nombre de fonctions supérieur à la moyenne. Ces collaborations sont nouées essentiellement pour les fonctions complémentaires à la production (principalement commerce et service).

Ces entreprises ont un territoire central de collaboration régional. Leur degré d'ouverture hors de leur territoire central est moyen. En effet, elles ont moins de relations hors de ce territoire que les classes 6 et 4 mais plus que les classes 3 et 2.

Le choix des partenaires dépend des décisions du groupe. Dans ce cadre, la proximité géographique des partenaires alliée à leur notoriété ainsi qu'à leurs moyens techniques et leurs savoir faire sont des éléments déterminants du choix.

#### **2.2.1.2 Des entreprises indépendantes moins flexibles**

**Les trois autres classes d'entreprises (5, 3, 2) regroupent surtout des entreprises indépendantes.** Les entreprises, qui se sont positionnées comme sous-traitant dans la division du travail au sein de leur secteur industriel, sont regroupées dans les classes 2 et 5. Elles représentent 24,4% des effectifs des industries agroalimentaires. Ce profil se caractérise par des organisations peu flexibles et une activité de collaboration réduite hors de leur territoire central pour la classe 2. Par contre les entreprises de la classe 5 collaborent plus hors de leur territoire central. Les entreprises de la classe 3 ont engagé un processus de recentrage sur leur cœur de métier et cherche à rendre leur organisation plus flexible alors que leur territoire de collaboration se réduit à leur territoire central avec peu d'ouverture hors de celui-ci.

#### ✓ *Classe 5 Les entreprises spécialisées dans la sous-traitance hors région*

Cette classe regroupe des entreprises de taille moyenne avec une surreprésentation des entreprises indépendantes et des entreprises du secteur des autres industries. Pour les entreprises de cette classe qui sont intégrées dans un groupe, la politique du groupe a peu d'influence dans la définition de la politique organisationnelle des entreprises.

Ces entreprises se sont positionnées dans la division du travail en tant que prestataire de sous-traitance<sup>11</sup> de production et de donneur d'ordre de sous-traitance d'approvisionnement.

---

<sup>11</sup>Selon l'INSEE la sous-traitance industrielle consiste, pour une entreprise dite "donneur d'ordres", à confier la réalisation à une entreprise, dite "sous-traitant" (ou "preneur d'ordres"), d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit. Ces opérations concernent un cycle de production déterminé. Le sous-traitant est tenu de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques (ou encore "cahier des charges") que le donneur d'ordres arrête en dernier ressort

L'absence d'équipement en interne est la cause principale de collaboration avec des partenaires pour la fonction « approvisionnement » et rend le recours à un ou des prestataires de sous-traitance de spécialité incontournable.

Ces entreprises ont un nombre réduit de fonctions de collaborations, ce qui, pour nous, indique une flexibilité organisationnelle faible. Leur position de sous-traitant explique que les relations avec leurs partenaires soient plus formalisées par l'écriture de contrat (que les classes pour lesquelles l'activité de sous-traitance est faible) et donnent lieu à création d'investissements spécifiques. La durée moyenne des relations est inférieure à cinq ans contrairement aux entreprises des autres classes qui privilégient les relations de long terme, supérieures ou égales à cinq ans. En mobilisant d'autres sources statistiques, comme l'enquête annuelle d'entreprises, nous pouvons mettre en évidence l'importance de l'activité de production de marques de distributeurs pour les entreprises de cette classe.

Le territoire central de coopération est situé hors du cadre régional. Les entreprises de cette classe ont développé un degré d'ouverture moyen hors de leur territoire central, légèrement supérieur à celui de la classe 1, en collaborant avec des partenaires localisés hors de cette zone. Le choix du partenaire est lié à des considérations organisationnelles, la proximité géographique n'intervenant pas dans le choix des partenaires.

### ***Classe 3 Les entreprises centrées sur la production***

Cette classe regroupe des petites entreprises avec une surreprésentation des entreprises indépendantes de l'industrie des viandes, de la fabrication d'aliments pour animaux et de l'industrie des boissons. Encore une fois pour les entreprises de cette classe qui sont intégrées dans un groupe, la stratégie du groupe a peu d'influence dans la définition de la politique organisationnelle des entreprises.

Ces entreprises ont engagé un processus de recentrage sur leur cœur de métier, c'est-à-dire la production. Elles ont peu de relations, ces collaborations étant concentrées sur un nombre limité de fonctions complémentaires à la production, principalement des relations de services et d'approvisionnement pour accéder à des compétences qu'elles n'ont pas intégré ou ne maîtrisent pas. Pour compenser cette absence de compétences en interne, elles nouent des partenariats sur le long terme en les formalisant via des contrats écrits. Ces relations donnent lieu à des investissements spécifiques et à la mise en place de modes de communication spécifiques avec les partenaires. Les entreprises gèrent avec leurs partenaires des structures communes.

Les indicateurs, pour ces entreprises, révèlent une contradiction<sup>12</sup> entre la volonté de flexibiliser l'organisation en se recentrant sur le cœur de métier et la construction de ressources spécifiques avec les partenaires (collaborations de long terme, mise en place d'investissements et de mode de communication spécifiques, création de structure commune) qui sont autant de facteurs d'irréversibilité qui vont à l'encontre de cet objectif de flexibilité.

Le territoire central de coopération de ces entreprises est régional. En effet les partenaires sont localisés majoritairement en région : ces entreprises sont peu flexibles au niveau territorial, une minorité de partenaires est localisée hors de la région. L'entreprise choisit ses collaborations sur des critères de capacités du partenaires à garantir un niveau de qualité grâce à son savoir-faire et sa capacité à proposer des prix compétitifs. La proximité géographique du partenaire intervient dans ce choix.

---

<sup>12</sup> Cette contradiction peut s'expliquer si l'on considère que les entreprises de cette classe viennent de s'engager dans un processus de recentrage sur le cœur de métier sans avoir encore mis en place une politique achevée de coopération (faible nombre de fonctions). Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous faisons une analyse sur une année et non sur une période de temps nous permettant de prendre en compte l'ensemble du processus.



### ✓ *Classe 2 Les entreprises sous-traitantes avec des partenaires régionaux*

Dans cette classe, les petites entreprises indépendantes de l'industrie des viandes sont surreprésentées. Pour les entreprises de cette classe qui sont intégrées dans un groupe, la politique du groupe a peu d'influence dans la définition de la politique organisationnelle des entreprises.

Ces entreprises se positionnent dans la division du travail, d'une part, comme prestataire de sous-traitance pour la production pour le compte d'autres entreprises, et, d'autre part, comme donneur d'ordre pour son approvisionnement en matières premières et ou la fabrication de sous-ensemble comme des PAI (Produit Alimentaire Intermédiaire).

Cette spécialisation en tant que sous-traitant ne se traduit pas par l'écriture d'un contrat entre les entreprises qui collaborent. L'activité de sous-traitance des entreprises de cette classe recouvre une activité différente de celles de la classe 5. Pour preuve le fait que peu d'entreprises établissent des contrats écrits avec leurs partenaires alors que de manière « classique », qui dit sous-traitance, dit établissement d'un cahier des charges et donc contrat. D'après notre connaissance des entreprises agroalimentaires, nous pouvons tenter d'explicitier en partie les logiques en œuvre dans cette classe : i) certaines entreprises travaillent pour le compte d'autres entreprises : ainsi certaines ont une activité exclusive de prestation de services pour les comptes d'autres entreprises en particulier dans l'industrie de la viande ; ii) il peut s'agir de sociétés coopératives qui ont un lien privilégié avec leurs adhérents et qui effectuent la transformation de la matière première apportée par les adhérents en produits finis. Ces relations s'établissent donc sur la base de relations informelles qui s'inscrivent sur le long terme et sont souvent accompagnées par la mise en place d'investissements spécifiques. Par ailleurs, ces entreprises collaborent pour un nombre réduit de fonctions. Ces indicateurs révèlent l'absence de flexibilité organisationnelle.

Les relations se focalisent autour de la fonction de production avec des partenaires localisés en région. Ces entreprises collaborent peu hors de leur territoire central.

#### **2.2.2 Une tendance à la recherche d'une flexibilité organisationnelle et territoriale**

Les interactions entre les territoires de collaboration et les entreprises dépendent en premier lieu des logiques organisationnelles définies au niveau du groupe et des entreprises.

Elles se déclinent selon un arbitrage entre flexibilité et irréversibilité et se traduisent par une forte proportion d'entreprises (75%) à vouloir flexibiliser leur organisation en recourant aux compétences maîtrisées par les partenaires. Nous avons identifié trois profils organisationnels : (groupe, sous traitant, recentrage sur le cœur de métier) qui s'inscrivent différemment sur l'axe flexibilité/irréversibilité.

Les entreprises choisissent d'abord un positionnement stratégique et ce positionnement se décline au niveau de l'organisation interne (recentrage sur le cœur de métier par l'absence de certains équipements et/ou compétences) et au niveau de collaborations avec des partenaires qui peuvent être localisés sur le même territoire que l'entreprise ou sur un autre territoire. De façon assez logique nos résultats montrent que les entreprises, intégrées dans un groupe, développent des formes organisationnelles plus flexibles que les entreprises indépendantes aussi bien au niveau organisationnel que territorial. Nous mettons en évidence le rôle du territoire et de la localisation des partenaires comme vecteur du processus de flexibilisation des logiques organisationnelles.

Tableau n° 3 **Les interactions entre organisation et territoire de collaboration**

Profils organisationnels	Groupe			Sous-traitant	Recentrage	Sous-traitant
Classes	6	4	1	5	3	2
<b>Flexibilité organisationnelle</b>						
Nombre de fonctions	flexible			Peu flexible		
<b>Construction de spécificité organisationnelle</b>						
Spécificité <sup>13</sup>	Très faible	faible	Très faible	forte	Très forte	forte
<b>Critères de choix du partenaire</b>						
Critères de choix du partenaire	Groupe, notoriété	Prix, notoriété, réactivité	Groupe, Savoir faire, proximité géographique, notoriété		Savoir faire, proximité géographique, qualité, prix	
<b>Territoire de collaboration</b>						
Territoire central de collaboration	Hors région	International	Région	Hors région	Région	
Degré de flexibilité territoriale	Très flexible		flexible	flexible	Peu flexible	

Source : SCEES ERIE synthèse des auteurs

### Éléments de conclusion

Cette communication s'appuie sur l'exploitation d'un dispositif statistique unique au niveau national (l'ERIE, l'enquête relations entre les entreprises). Les résultats de notre travail présentent donc un caractère de généralisation certain, contrairement aux travaux réalisés à partir d'enquêtes directes sur les effectifs limités d'entreprises.

Cette enquête permet en premier lieu de spécifier quelques traits particuliers du processus de collaboration dans ce secteur. Parmi les entreprises qui collaborent, une proportion importante (75%) cherche à flexibiliser leur organisation en accédant aux compétences des partenaires qu'elles ne maîtrisent pas. Il faut cependant relativiser ce phénomène puisque si l'on prend en compte l'ensemble des entreprises agroalimentaires, elles ne sont plus que 42% à s'inscrire dans cette orientation. En effet, les entreprises, qui n'ont pas de relations de coopération, et qui mobilisent uniquement leurs compétences regroupent la même proportion d'entreprises.

D'autre part, les relations de coopération s'effectuent très majoritairement sur le long terme, c'est-à-dire pour une durée supérieure ou égale à 5 ans ce qui est contradictoire avec la recherche d'une flexibilité maximale de l'organisation. Ce phénomène est révélateur du compromis que les entreprises essaient d'établir entre recherche de flexibilité et efficacité économique en stabilisant le partenariat afin qu'il soit efficace. En effet la collaboration a un coût et nécessite la mise en place d'un long processus d'apprentissage entre les partenaires.

On note également que le secteur industriel de rattachement de l'entreprise définit un niveau de division du travail entre les entreprises au sein de l'industrie, ce qui tend à accroître ou limiter la fréquence des relations de collaboration des entreprises et influe sur la définition de son territoire de collaboration. Ainsi les entreprises de l'industrie des viandes collaborent moins et sont surreprésentées dans les trois classes dont le territoire est à dominante régionale et sont peu flexibles au niveau territorial. À l'opposé les entreprises des secteurs laitiers et des autres industries collaborent plus et sont surreprésentées dans les classes dont le territoire est à dominante hors région.

<sup>13</sup> La construction de spécificité organisationnelle est appréhendée à travers l'examen de trois indicateurs : les relations de long terme, la mise en place d'investissements spécifiques, la gestion de structures communes.

Enfin, globalement, l'espace de collaboration des entreprises agroalimentaires est le territoire français. Seules 12% des relations s'établissent avec des partenaires internationaux. La région est l'espace privilégié de collaborations puisque une relation sur deux se noue avec des partenaires localisés dans la même région que l'entreprise. Toutes les entreprises ont des relations avec des entreprises situées dans les trois espaces géographiques, avec cependant une prédominance d'un échelon géographique. Les entreprises, dont le territoire central de coopération est régional, sont peu flexibles au niveau organisationnel et collaborent peu avec des partenaires localisés hors de ce territoire.

L'élaboration d'une typologie d'entreprises nous a aussi permis de mettre en évidence le fait que les interactions entre les territoires de collaboration et les entreprises dépendent en premier lieu des logiques organisationnelles définies au niveau du groupe et des entreprises. Ainsi en approfondissant l'analyse des différentes classes on peut voir que les entreprises intégrées dans un groupe ont plus ou moins d'autonomie dans leur choix organisationnel et territorial.

En général, les entreprises agroalimentaires maintiennent une diversité de comportements organisationnels. Seule une minorité opte sur une politique de recentrage sur leur cœur de métier. Cette enquête, en spécifiant les coordinations non marchandes entre les entreprises, permet de décrire assez précisément l'état de la division du travail au sein des IAA en 2003. Ainsi, le modèle d'entreprise qui achète des matières agricoles brutes et qui les transforme en produits finis puis les vend au consommateur final n'est plus dominant. Ces entreprises, qui intègrent l'ensemble des fonctions nécessaires à la fabrication de produits transformés, représentent 44% des entreprises agroalimentaires. Les autres entreprises, pour produire, collaborent avec d'autres entreprises (Saives, Schieb, 2000). Elles ne maîtrisent plus l'ensemble du processus productif de l'approvisionnement à la commercialisation. Le fait que 56% des entreprises aient au moins une relation de collaboration révèle le fractionnement du processus productif et la répartition entre les entreprises des différentes fonctions nécessaires à la fabrication et à la vente des produits alimentaires.

## Annexes

### Annexe n°1 Les variables illustratives\*

Variables	Moyenne	Classes					
		6	4	1	5	3	2
Nombre de relations	4,7	6,5	5,7		3,8	3,4	2,5
Mise en commun de moyens/total des relations	19,6	24,5	15,2	22,8	12,2		14,5
Donneur d'ordre /total rel. approvisionnement	30,5	21,7	39,2	21,7	68,8	16,1	63,5
Prestataire de sous-traitance /total rel. production	56,9			38,1	80,1	27,4	68,7
Gestion d'une structure commune/total des relations	10,8				6,6	14,9	
Entreprise intégrée dans un groupe	70,3		84,3	75,6	59,8	63,9	60,4
Entreprise indépendante	29,7		15,7	24,3	40,2	36,1	39,5

\* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Source : Source : SCEES, ERIE, calculs de l'équipe

### Annexe n°2 Indicateur de flexibilité et facteurs de construction de spécificité\*

	Moyenne	Classes					
		6	4	1	5	3	2
<b>Flexibilité organisationnelle</b>	2,5	3,2	2,8	2,6	2,0	1,9	1,5
<b>Construction de spécificité organisationnelle</b>							
Relations de long terme/total des relations	63,9		70,2		44,4	73,7	70,8
Investissement spécifique/total des relations	15,2	6,1		7,5	25,1	22,6	28,5
Gestion d'une structure commune/total des relations	10,8				6,6	14,9	

\* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Source : Source : SCEES, ERIE, calculs de l'équipe

## **Bibliographie**

- Amendola, M., Gaffard J.L., 1988, *La dynamique de l'innovation*, Economica, Paris, 1988.
- Aydalot, Ph., 1986, (dir.), *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.
- Becattini G., 1990, The marshallian economic district as a socio economic notion, in Pyke F., Becattini G., Sengenberer W., *Industrial districts and inter firms cooperation in Italy*, BIT, Genève.
- Coase, R.H., 1937, The nature of the firm, Economica.
- Cohendet P., Llerena P., 1989, Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme : un survey, in Cohendet P., Llerena P., *Flexibilité, information et décision*, Paris, Economica, pp 7-71.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1989, Innovation and learning : the two faces of R/D, *Economic Journal*, volume 99, septembre, pp 569-596.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990, Absorptive capacity: a perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, n°35, pp 128-152.
- Courlet, 1995, L'industrialisation en milieu rural, *Économie rurale*, n°225, pp. 12-14.
- Coris M., Frigant V., Layan J.B., Talbot D., 2009, Les dynamiques spatiales des activités productives, Cahiers du GrethA, N°20, 32 p.
- Delapierre M., 1991, Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information, *Revue d'Economie Industrielle*, n°55, 1<sup>er</sup> trimestre 1991, pp. 135-161.
- Dosi G., 1984, *Technical change, and industrial transformation*, Londres, Macmillan
- Dosi G., 1988, "Sources, procedures and microeconomics effects of innovation", *Journal of Economic Literature*, Volume 26, Septembre 1988, pp. 1120-1171.
- Dussauge, P. et Garette, B. 1991, "Alliances stratégiques mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
- Gaffard J.L., 1990, *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.
- Garrouste (coordonné par), 1997, *Les frontières de la firme*, Economica, Paris.
- Gilly, JP., et Torre A. (eds), 2000, « Dynamiques de proximité », L'Harmattan, 301p.
- Guilhon, B., 1992, "Technologie, organisation et performances - le cas de la firme-réseau", *Revue d'Economie Politique*, N°102, Juillet-Août 1992, pp. 563-592.
- Heraud J.A., 2003, Régions et innovation, in Mustar P., Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, pp. 645-663.
- Klein O., 2000, Des districts industriels à la "proximité" : l'analyse critique de la communication au-delà de la métaphore spatiale ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp 281-300.
- Lazaric, N., 1993, *Apprentissage organisationnel et développement technologique. La création robotique dans l'industrie automobile allemande*, Thèse de Doctorat, Compiègne.
- Lazaric, N., Monnier J.M., 1995, (sous la coordination de), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, 1995.

- Lazaric N., 1999, Apprentissage collectif, compétences et nouvelle division du travail : quels enjeux et quels débats pour la coopération.- Colloque "Coopération", ADIS, Paris Sud.- 3-4 mai, 23p.
- Lundvall B.A., 1988, "Innovation as an interactive process : from user producer interaction to the national system of innovation" dans Dosi G. et al. (édité par), *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, London and New-York, 1988, pp. 349-369.
- Ménard Cl., 2003, Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence les cas des formes organisationnelles hybrides, *Economie rurale* n°277-278, pp 45-60.
- Mendez A., Mercier D., 2006, Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n°164, pp 253- 275.
- Moati P., Mouhoud E. M., 1994, "Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, N°1, p. 60.
- Nelson, Winter, 1982, An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Massachusetts and London, The Belknap Press of Havard University Press.
- Penrose, E.T., 1959, The Theory of the Growth of the Firm, New York, Wiley.
- Porter, M.E., 1998, Clusters and competition, new agendas for companies government and institutions, *Harvard Business review Book series*, Boston, pp. 289-308.
- Quélin B., 2003, Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue française de gestion* 2, n° 143, p. 13-26.
- Rallet A., 2000, De la globalisation à la proximité géographique, in Gilly A., Torre A., *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, pp. 37-54.
- Richardson G, 1972, "The organization of industry", *The Economic Journal*, 327 (82), September, p. 883-896.
- Romani P. M., 1996, l'économie des relations industrielles, in INSEE Méthodes n°67-68 les réseaux d'entreprises : des collectifs singuliers, novembre, pp 61-85.
- Saives A-L, Schieb-Bienfait N.,2000, La co-construction de ressources territoriales, une réponse aux exigences de flexibilité dans les entreprises agroalimentaires , IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.
- Sessi, 1996, De la sous-traitance au partenariat : une approche nouvelle des relations interindustrielles, le 4 pages, n°65, Mai.
- Sessi, 2008, Les grandes entreprises externalisent une gamme de services plus diverse que les PME, le 4 pages, n°242, mars.
- Teece D., Winter S., Dosi G., 1990, les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, volume 51 p 238-254.
- Teece, D.J.,1986, "Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licencing and public policy", *Research Policy*, Volume 15, Décembre, pp. 285-305.
- Veltz P.,1993, D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires, *Revue Economique*, Volume 44, n°4, pp. 671-684
- Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.

Zimmermann J-B, 2005, Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, Revue de l'IRES, N°47, /1.

Zimmermann J.B., 2008, Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, Revue Française de Gestion, /4, N°184, pp. 105-118.