



**HAL**  
open science

# Les comportements spatiaux des entreprises industrielles agroalimentaires : quelles stratégies de territorialisation ?

Anne-Laure Saives, Annie Lambert

## ► To cite this version:

Anne-Laure Saives, Annie Lambert. Les comportements spatiaux des entreprises industrielles agroalimentaires : quelles stratégies de territorialisation ?. Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : Agriculture, environnement, espaces ruraux, 33, INRA, 216 p., 2002, Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 2-7380-1063-6. hal-02833745

**HAL Id: hal-02833745**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02833745>**

Submitted on 7 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.

# Les comportements spatiaux des entreprises industrielles agroalimentaires : quelles stratégies de territorialisation ?

Anne-Laure SAIVES\*  
Annie LAMBERT

\*ESG-UQAM<sup>1</sup>, CP 8888, Succ. Centre Ville, Montréal (Qc), H3C 3P8, Canada  
Tél. 1 (514) 987 3000 – Fax. 1 (514) 987 3060 – saives.anne-laure@uqam.ca

## Résumé

Cet article présente un cadre pour l'analyse des comportements stratégiques spatiaux des entreprises agroalimentaires. L'approche s'appuie sur les apports conceptuels de la gestion. La première partie propose un modèle de territorialisation des firmes inspiré d'une part des approches d'économie industrielle et régionale, et d'autre part des théories transactionnelle et évolutionniste de la firme. Ce modèle repose sur la notion de firme mobile, ancrée sur un territoire, mue par les proximités géographiques et les capacités d'organisation des acteurs locaux. La deuxième partie évoque les enjeux théoriques de cette approche : en premier lieu, l'enjeu stratégique que représente l'analyse des ressources et des aptitudes (R&A) tirées d'un lien au local ; en second lieu, l'enjeu d'un regard contingent stipulant que les mécanismes d'activation par les firmes de R&A territoriales diff rent selon les facteurs de contingence classiques (environnement, stratégie, logique entrepreneuriale, technologie, taille) ; et enfin l'enjeu associé au regard dynamique axé sur les processus organisationnels de la firme capable d'interactions et d'apprentissages. La troisième partie est consacrée à un essai de validation du modèle. Le test empirique repose sur une enquête originale menée dans la région Pays de Loire auprès d'un échantillon de quatre vingt douze entreprises agroalimentaires, et limitée à la fonction approvisionnement. Le résultat confirme la pertinence d'un modèle stratégique de compétitivité à base territoriale des firmes, alternatif au modèle de la localisation.

**Mots-clés :** Territoire, ressources, aptitudes, processus d'activation, proximité

## Abstract

*What strategic approach of the spatial behaviours of food-processing firms ? The territorialization of food-processing firms. This article deals within three parts with an analytical frame to characterize the territorial strategic behaviours of food-processing firms. This frame is based on the management theoretical approaches. The first part expounds a definition of the « territorialization » model thanks to the Industrial and Regional Economic approaches and thanks to the evolutionist and transactional views of the firm. This model consists in considering that the firm is mobile, anchored on a territory and that its competitiveness is facilitated by the proximities and organizational capabilities of the local actors. The second part deals with the theoretical ends of this approach : 1) first, the strategic end of the analysis of the nature of the firms territorial resources and capabilities, 2) secondly, the end of a contingent view considering that the mechanisms by which firms are appropriating territorial resources and capabilities are influenced by classic variables (size, strategy, technology, culture and environment of the firm), 3) finally, the end of a dynamic view based on the organizational processes of the firm. The third part reports an empirical test of this model. From the example of the supply process, and with the help of empirical data (multifactorial analysis of 92 interviews of food processing industries of the Pays de la Loire), the last part shows the relevance of a territorial-based competitiveness model, alternative to the location model.*

**Keywords :** Territory, resources, capabilities, activation process, proximity

---

<sup>1</sup> Ecole des Sciences de la Gestion

L'évolution des formes de distribution (concentration de la grande distribution), des modèles de consommation, de l'internationalisation des marchés d'approvisionnement et de consommation, du poids de la réglementation et des changements technologiques ont conduit les entreprises agro-alimentaires à se restructurer et à modifier leurs modes d'organisation et de production. Ces évolutions leur permettent d'accéder à un modèle « post-industriel » mieux adapté aux contraintes de la demande (produire sans stocks, sans délais, sans défauts et sans pannes) permettant d'améliorer leur réactivité et leur flexibilité, interne et externe, face au marché. Le développement de la production au plus juste, la minimisation des stocks, et la mise en place d'une gestion en flux tendus, font évoluer les activités agro-alimentaires vers un recentrage sur le métier d'une part, et vers une externalisation de fonctions d'autre part. Le recentrage sur le métier s'accompagne de mouvements de concentration technique, économique, financière, et d'une accélération des regroupements d'entreprises (Galliano, 1995). L'externalisation des fonctions concerne essentiellement la préparation des matières premières, une partie de la R&D, et le transport. Celle-ci participe à la désintégration bipolaire de la chaîne de valeur agroalimentaire, entre agro-industries en amont, et assembleurs en aval, ainsi qu'à l'émergence d'un secteur nouveau, celui des produits alimentaires intermédiaires (PAI) (Lambert, 1997). Ces évolutions ne sont pas sans incidences spatiales pour le premier secteur industriel (hors BTP) national et régional, en Pays de la Loire. En particulier, n'y a-t-il pas un risque de fuite des capitaux et des emplois, au profit des régions mieux dotées en facteurs de production ou situées plus près des marchés de consommation ? En ce sens, comment comprendre les stratégies spatiales des industries agro-alimentaires (IAA) ?

L'objectif de cet article est de définir un cadre d'appréhension des stratégies territoriales des firmes agroalimentaires confrontées à l'évolution de leur modèle de production. L'approche théorique adoptée s'inspire des *sciences de gestion*, enrichie des

apports récents des économistes industriels et spatiaux.

## 1. Quels fondements à une logique stratégique territoriale ?

### 1.1. La localisation, outil stratégique de la firme

Dès lors que l'on privilégie une approche en termes de stratégie qui s'apparente à l'approche technologique de la proximité, l'observation se focalise sur la firme. Cette entrée par les firmes pour expliquer le lien firme-territoire, est également proposée par les économistes industriels et spatiaux (Rallet, 2000). En effet, le concept de localisation tel qu'il est utilisé dans les manuels de stratégie nous amène au constat qu'il n'existe qu'un modèle de localisation dans l'analyse concurrentielle, largement inspiré de la théorie classique de la localisation propre à l'économie spatiale. Dans ce modèle, les firmes choisissent leur implantation, que ce soit au niveau international (Urban, 1993) ou national (Porter, 1982), dans une démarche d'allocation de ressources à des facteurs de production donnés, exogènes, et d'accessibilité aux facteurs à moindre coût. Ce modèle fonde la pertinence stratégique du comportement de la firme « volatile » (Zimmermann, 1995), dont les choix se veulent réversibles du fait de la fonction de la localisation : réducteur de coûts (coûts de transport et d'accès aux marchés, coûts main-d'œuvre, coûts des matières premières...). Ses limites tiennent à la faiblesse de l'analyse en termes de durabilité de l'avantage concurrentiel acquis, à l'ignorance relative des interactions de la firme avec les acteurs de son environnement, et à une ignorance des effets locaux des choix d'organisation de la firme, et donc des modalités d'accès à ces facteurs de localisation (Rallet & Torre, 1995). Or, précisément, le questionnement stratégique renferme de façon centrale cette double interrogation, à propos des mécanismes de mobilisation de ces ressources et des propriétés stratégiques de ressources

territoriales (durabilité de l'avantage concurrentiel).

## 1. 2. La localisation créatrice de ressources

Le « second » modèle de M.E. Porter (1993) élargit les options stratégiques spatiales à une logique fondée sur la création de ressources par les firmes. Dans ce modèle, l'auteur stipule que l'avenir d'un pays est conditionné par le dynamisme de ses firmes et repose sur leurs capacités à provoquer le changement et donc à se doter de facteurs stratégiques dans une logique de création de ressources. De la même manière, quand, dans le cadre de l'analyse concurrentielle classique, l'analyse porte sur l'industrie pour y positionner l'entreprise et lui permettre de créer un avantage concurrentiel dépendant de ses choix stratégiques, l'approche fondée sur les ressources de l'entreprise (*Resource Based View, RBV*) s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel décisif et défendable dans une logique plutôt proactive. Or, nous avons retenu de l'exploration des outils du diagnostic stratégique interne des firmes, que la localisation peut être une ressource physique de l'entreprise (approche RBV, Penrose, 1959 ; Barney, 1986) ou encore un actif physique de l'entreprise (Williamson,

1994). En quoi ce concept est-il éclairant pour envisager un modèle de compréhension des stratégies spatiales des firmes ou plus précisément de leur compétitivité à base territoriale ?

## 1.3. De la notion de ressources et aptitudes territoriales

Dans la littérature d'économie industrielle et spatiale, la notion de ressource peut désigner indifféremment les facteurs de localisation (Aydalot, 1985), les *ressources* (Colletis & Pecqueur, 1995) ou encore les actifs spécifiques du territoire de la firme (Gaffard, 1990). Une revue des théories de la firme, en stratégie, permet de faire une distinction entre les ressources et les aptitudes mobilisées/déployées par la firme. Pour notre part, nous recherchons les ressources de la firme tirées d'un lien au territoire et source d'avantage concurrentiel.

Les ressources de la firme sont, au sens de B. Wernerfelt (1984), un ensemble complexe d'atouts contrôlés par la firme et susceptibles, une fois mobilisés, de lui procurer des avantages concurrentiels. Il conviendrait aussi de distinguer les *ressources* (inputs/biens et capacités de faire) des aptitudes de la firme (Figure 1).

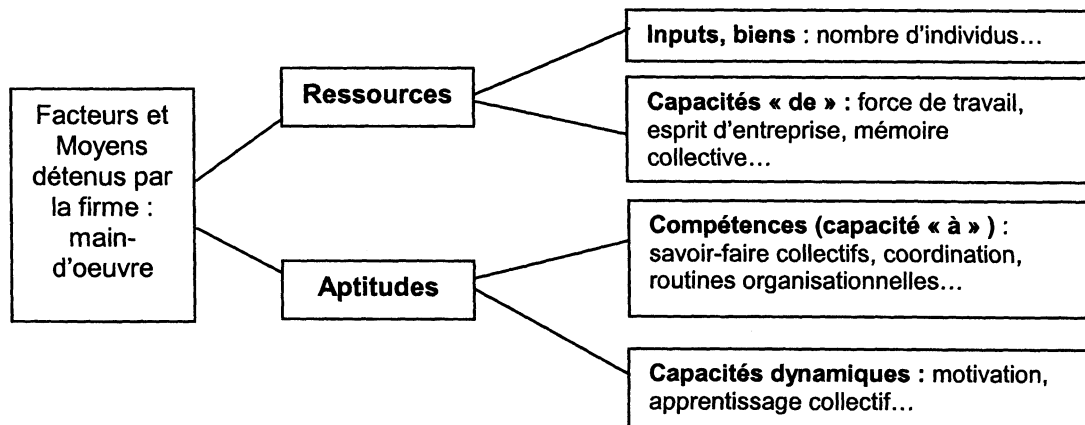


Figure 1. Exemple de l'analyse de la main-d'oeuvre via le filtre des définitions des ressources et des aptitudes (R&A) de la firme

Les aptitudes (« capabilities » dans la littérature anglo-saxonne) comprennent les compétences (« capacités à » faire) et les capacités dynamiques de la firme. Les aptitudes participent au développement et à l'accumulation des ressources tandis que les capacités dynamiques en particulier renouvellent, augmentent et adaptent les compétences<sup>2</sup>. Les ressources et les aptitudes (R&A) peuvent être tangibles et/ou intangibles, individuelles ou collectives. Ces éléments nous amènent à distinguer plus systématiquement les *ressources* des aptitudes territoriales de la firme pour comprendre la dynamique de son ancrage local.

#### 1.4. Le mécanisme d'activation des R&A territoriales : fondement de la construction territoriale

Pour mieux comprendre le fondement théorique de la construction territoriale et les processus d'interaction entre firme et territoire, il apparaît nécessaire de clarifier la différence entre actifs (« assets ») -vocabulaire propre à l'analyse économique néo-classique et spatiale- et ressources de la firme (liées au territoire) -vocabulaire propre aux nouvelles théories de la firme (RBV)-. Pour cela, revenons à la distinction proposée par E. Penrose entre ressources et services rendus par ces ressources : « *Strictly speaking, it is never resources themselves that are the « inputs » in the production process, but only the*

*services that the resources can render* » (Penrose, 1959, p. 25). Cet éclaircissement participe à la compréhension de la distinction entre ressources et actifs, proposée par R. Amit et P.J. Shoemaker (1993, p. 35) « *The firm's resources will be defined as stocks of available factors<sup>3</sup> that are owned or controlled by the firm.* ».

Les ressources (Figure 2) seraient ainsi converties en produits finals ou services par le biais des autres actifs de l'entreprise ou de mécanismes de liaison comme la technologie, la confiance, les systèmes de gestion de l'information, de motivation... Les actifs de l'entreprise sont donc des ressources (potentielles) activées ou en action. Dans le même état d'esprit, I. Dierickx et K. Cool (1989) suggèrent de distinguer les stocks des flux de ressources. Un flux de ressources peut être mobilisé immédiatement. Un stock ne peut être ajusté immédiatement et est *construit* dans le temps à partir de flux de ressources. J.A. Black et K.B. Boal (1994, p. 134) utilisent le terme de processus d'acquisition pour dénommer cette construction. L'idée de mécanismes d'activation s'y apparente.

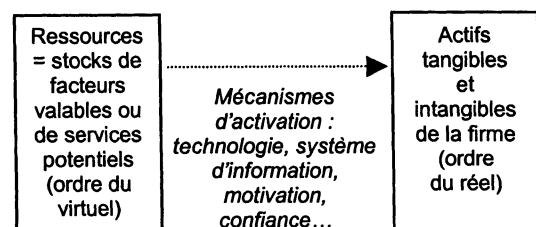


Figure 2. Distinction entre ressources et actifs

Cette idée est en partie transférée à l'étude de la concurrence territoriale (analyse de l'offre de spécificité des territoires) par G. Colletis et B. Pecqueur (1993, p. 496). Alors que les ressources territoriales sont des facteurs potentiels, les actifs, même intangibles, sont des facteurs en activité, existants. Les actifs génériques sont, selon eux, des actifs préexistants (des facteurs de

<sup>2</sup> Le personnel d'une entreprise, par exemple, peut être considéré comme une combinaison de ressources et d'aptitudes (plus ou moins territoriales). Une masse d'individus constitue un « bien ». La force de travail collective, l'esprit d'entreprise constituent des capacités de travail pour l'entreprise qui ne sont pas toujours disponibles localement. Les savoir-faire collectifs (coordination du travail en ligne et connivences interindividuelles), les routines organisationnelles constituent les compétences de cette main-d'œuvre de l'entreprise. Enfin, les ambitions sociales de la main-d'œuvre, qui peuvent être liées à une culture locale, peuvent constituer des capacités dynamiques pour l'entreprise, mieux à même d'intégrer le changement (par exemple, un passage réussi d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel (spécialisation des postes et cadences industrielles...), ou le respect collectif d'une rigueur normalisée de fonctionnement pour assurer la pérennité de la certification (ISO 9002) de l'entreprise...).

<sup>3</sup> M.E. Porter (1993, p. 84) considère également que les facteurs n'ont de valeur que s'ils sont véritablement déployés. Il convient donc de s'interroger sur la réalité et l'efficacité de leur déploiement pour comprendre les sources d'avantage concurrentiel.

localisation discriminés par les prix ou le coût de transport), totalement transférables (matières premières, main-d'œuvre, informations génériques) par le mécanisme du marché et mobilisés dans le cadre classique de la localisation (allocation optimale des ressources). Les ressources génériques sont potentielles et susceptibles d'être activées selon un calcul de rentabilité. Les actifs spécifiques du territoire sont à l'inverse relativement peu transférables du fait de coûts irrécouvrables de transfert. Il peut s'agir du travail qualifié, de connaissances collectives, d'équipements spécifiques locaux. Enfin, les ressources spécifiques n'existent qu'à l'état virtuel et ne peuvent donc pas être transférées. Seules, de telles ressources s'inscriraient dans le processus de création de technologie. Il nous faut alors identifier les mécanismes propices à cette création/activation de ressources ainsi que les conditions dans lesquelles elle s'opère.

### 1.5. Le territoire de la firme

Selon les économistes industriels, la logique de création de R&A par la firme requiert « un comportement d'ouverture ainsi que la constitution d'environnements de ressources spécifiques (où) les firmes recourent à la communication créatrice productrice d'informations et (où) elles mettent en œuvre des transactions multilatérales et des coopérations qui se situent au-delà des relations habituelles qu'elles ont avec les marchés et les pouvoirs publics » (Perrin, 1990, p281). Elle suppose que les entreprises puissent établir durablement l'efficacité et la viabilité de leurs politiques de développement au sein d'un territoire, structure spatio-fonctionnelle qu'elles auront contribué à bâtir.

Le territoire, concept quasi-absent en stratégie, est une notion complexe et duale (support ou moyen d'action ? donnée ou construction dynamique permanente ?). Selon P. Joffre et G. Koenig (1992), il offre une compétitivité aux entreprises qui peut être fondée sur :

- (quoi ?) le substrat des actifs spécifiques territorialisés (pour nous R&A activées des acteurs locaux) que des acteurs extérieurs ne peuvent mobiliser avec la même efficacité ;

- (comment ?) la réduction des coûts de transaction dans l'univers moins incertain de relations industrielles plus conventionnelles que contractuelles ;
- (qui et pourquoi ?) un milieu favorable au développement de compétences individuelles spécialisées et spécifiques, par le jeu de la stimulation de processus d'interaction et d'apprentissages collectifs.

Cette interprétation repose largement sur les analyses du GREMI (1993). Dans cette acception, le territoire est le support de co-constructions, où ce qui importe, « c'est le regroupement territorial d'acteurs économiques et de ressources immatérielles (formation, recherche) qui, par leurs interactions, développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques associés au territoire » et où l'on postule que « la proximité favorise l'apprentissage et l'expression de la créativité » (Maillat, 1995, p. 212). G. Colletis et B. Pecqueur (1995, p. 498) proposent aussi l'hypothèse selon laquelle le territoire assure une proximité organisationnelle d'un type particulier permettant des « rencontres productives » entre acteurs. Passer de ressources potentielles génériques à des actifs génériques révélés, à des actifs spécifiques combinés ou enfin à des ressources spécifiques potentiellement mobilisables par la firme, c'est construire un réseau de proximité en développant des coopérations (marchandes ou non) avec les autres acteurs (firmes, établissements financiers, centres de recherche, centres techniques ou encore organismes de formation), en cherchant à bénéficier de quasi-rentes relationnelles dans un espace de proximité géographique. Ainsi, l'activation des R&A des acteurs du territoire repose sur des processus d'interaction et de coopération et les réseaux de proximité sont les vecteurs des interactions productives (des ressources ou « capacités de » faire). La notion de proximité (plurielle) est quant-à-elle plus complexe : résultat d'une construction dynamique (et ressource (capacité « à » faire) ?) ou catalyseur d'interactions (condition permissive des interactions) ?

## 1.6. Les catalyseurs de la création de facteurs : les proximités

Pour M.E. Porter (1993), comme pour les économistes régionaux et industriels, la proximité géographique facilite les échanges nécessaires au développement des activités dans une économie où l'accès à l'information devient un facteur clé de succès. Pour M.E. Porter, « *les mécanismes qui favorisent l'échange au sein d'une grappe<sup>4</sup> proviennent des conditions qui facilitent le flux d'informations et qui déverrouillent l'information, rendant la coordination plus aisée en instaurant la confiance ou en atténuant les divergences d'opinion entre firmes (liées horizontalement ou verticalement) quant à leurs intérêts économiques* ». Parmi les exemples de facteurs de facilitation du flux d'information cités par Porter (1993, p. 169) : la proximité géographique qui renforce les liens communautaires, mais aussi le partage de références culturelles communes et de croyances en des valeurs telles que la continuité ou la fidélité favorisant la stabilité de relations personnelles (liens à la camaraderie d'école ou de service militaire), ou de relations professionnelles (liens établis au sein de la communauté scientifique ou au sein d'associations professionnelles, ou interprofessionnelles). En ce sens, la notion de proximité ne constitue plus une seule référence au spatial, et prend aussi une envergure multidimensionnelle. C. Dupuy et J.P. Gilly (1992, cités par Zimmermann, 1995, p. 163) et Rallet (1999) distinguent ainsi proximité géographique et proximité organisée (industrielle, institutionnelle...)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ensemble d'industries amont, aval et apparentées, interconnectées de façon verticale et horizontale - notion plus large que celle de filière impliquant des liaisons essentiellement verticales (Porter, 1993, p. 165).

<sup>5</sup> Selon C. Dupuy et J.P. Gilly, « la proximité géographique n'implique une dynamique industrielle localisée qu'à partir du moment où elle s'accompagne de proximités industrielles, organisationnelles et culturelles (voire temporelles). La proximité industrielle intrinsèque à l'espace, peut être définie en termes de similitude industrielle (recours à des capacités technologiques semblables) et/ou de complémentarité industrielle (complémentarité technologique horizontale) ; la proximité organisationnelle résulte des modes de coordination soit intra-firme (organisation intégrée) soit inter-firme (réseaux de coopération), soit de marché ; la proximité culturelle contribue à cette « atmosphère industrielle » évoquée par Marshall, mais correspond

L'idée d'un modèle stratégique de territorialisation des firmes nous mène à réviser le statut accordé à la proximité géographique, et à elle seule, parmi les facteurs d'interaction locale. La logique de co-construction (ou activation) de R&A fait plus globalement intervenir des acteurs extérieurs à la firme (l'Etat, d'autres firmes, des institutions d'enseignement et de recherche...). Elle nécessite une définition plus claire de son environnement immédiat. Les apports théoriques croisés des économistes industriels et régionaux et des sciences de gestion permettent entre autres de définir le territoire de la firme comme système d'activation de R&A territoriales. Par conséquent, ils substituent au modèle classique de la localisation un modèle de territorialisation. Ce modèle est présenté dans la figure 3 qui résume les champs théoriques mobilisés pour lui donner une architecture. Il s'inspire notamment de l'analyse transactionnelle où la localisation est un actif spécifique de l'entreprise et où la spécificité des actifs locaux suppose une relation durable entre co-contractants (la firme et les acteurs de son environnement local) qui situe souvent le débat sur la concurrence territoriale dans une problématique de développement local.

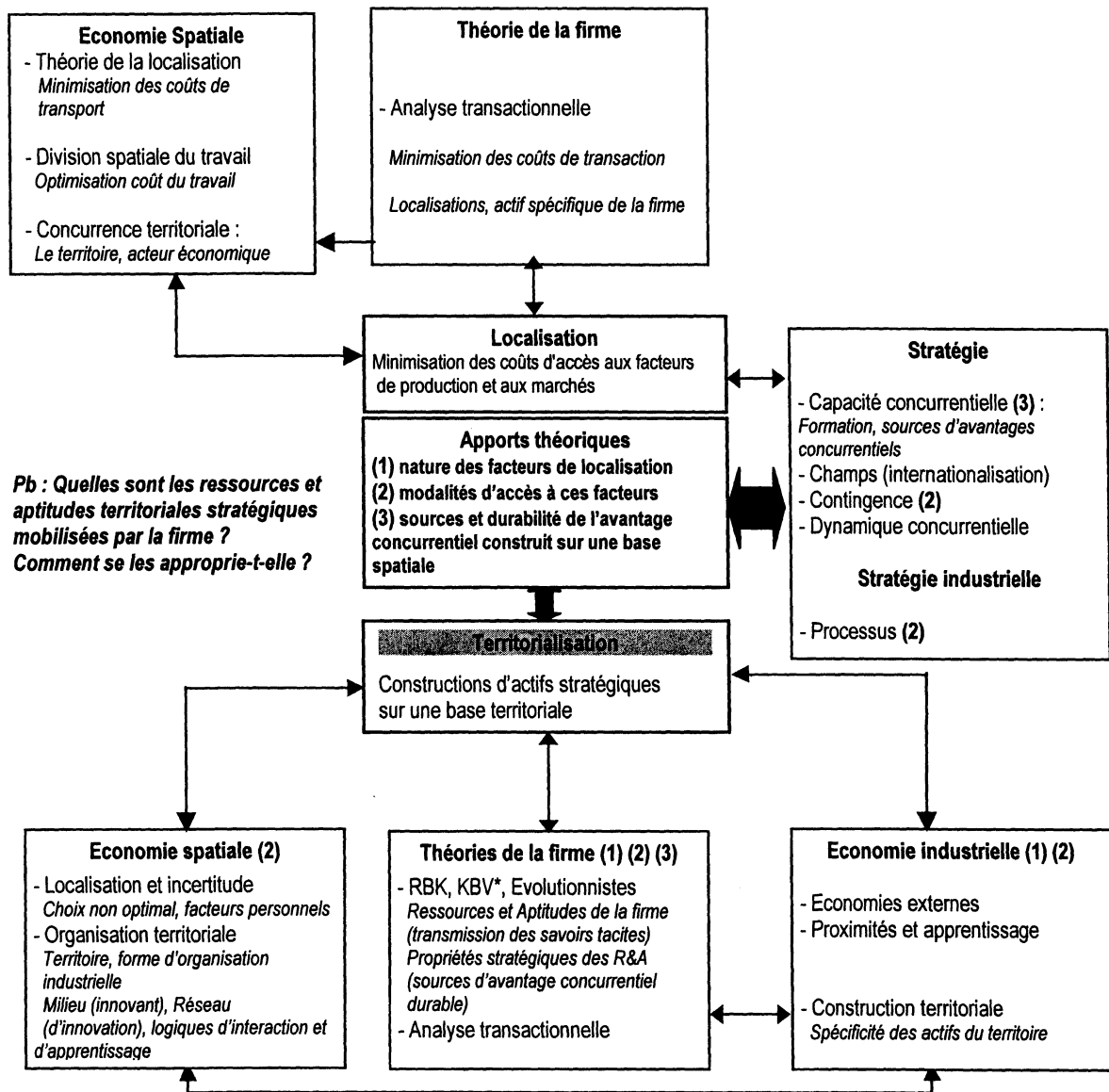
En revanche, l'analyse transactionnelle ignore la dimension dynamique de la firme (développement de compétences et maximisation de la valeur des transactions locales) ainsi que la multiplicité des motivations de l'entrepreneur, ce qui ne lui permet pas d'aborder les mécanismes contingents de la création de ressources territoriales.

Aussi, ce modèle stratégique de territorialisation des firmes conduit à penser une « firme nomade » (Zimmermann, 1998) s'ancrant sur un territoire défini comme un ensemble (ou système) dynamique d'acteurs (industriels, structures d'enseignement et de recherche, collectivités), un substrat de ressources et d'aptitudes génériques et spécifiques des acteurs locaux, comprenant des

aussi aux grands réseaux a-territoriaux comme les réseaux professionnels, et fonde des représentations qui facilitent l'émergence de rationalités collectives ; la proximité temporelle enfin, est question de synchronicité dans les offres de compétences et de produits susceptibles de rentrer dans des relations d'interactivité. »

éléments structurants (milieu, réseaux), activables par des logiques de co-construction fondées sur l'interaction et l'apprentissage et facilitées par les proximités des acteurs. Dès lors, l'approche stratégique des comportements spatiaux

telle qu'elle vient d'être définie conduit à s'interroger d'une part sur la nature des R&A territoriales comme source de compétitivité, et d'autre part sur les formes de leur appropriation par les firmes.



\* KBV : Knowledge Based View

Figure 3. Les champs théoriques mobilisés par le modèle traditionnel de la localisation et le modèle de la territorialisation



## 2. Les implications théoriques d'une approche stratégique

### 2.1. Un modèle contingent d'interprétation de la territorialisation des IAA

Envisager la territorialisation comme un modèle stratégique de compétitivité à base territoriale revient à introduire dans notre discussion, les questions de la durabilité de l'avantage concurrentiel construit sur une base territoriale et des conditions contingentes de sa construction.

L'enjeu théorique d'une lecture stratégique, fondée sur les nouvelles théories de la firme en sciences de gestion, consiste en effet à enrichir les analyses précédentes en fondant la pertinence d'un modèle (Figure 4) d'interprétation des comportements spatiaux des firmes au travers de trois approches supplémentaires, à savoir :

- une approche *stratégique* : il s'agit de comprendre la nature des comportements spatiaux des firmes et leur compétitivité en s'interrogeant sur les propriétés stratégiques de ressources et aptitudes tirées d'un lien au local.
- une approche microéconomique *dynamique* axée sur les processus organisationnels de la firme. En effet, pour identifier les ressources et aptitudes territoriales de la firme liées au territoire, nous montrerons la nécessité de mobiliser une lecture de la firme par ses processus d'activation.
- d'une approche *contingente* : il s'agit de s'interroger sur les mécanismes d'appropriation par les firmes de R&A territoriales en stipulant que ces mécanismes diffèrent selon les variables contingentes classiques que sont la taille des firmes (PME/Groupe), leur stratégie (choix produit/marché), leurs choix technologiques (Tarondeau, 1993), leur culture (notamment entrepreneuriale, Marchesnay, 1998) et selon les contraintes découlant de leur environnement (réglementation, circuits de distribution). En effet, la spécificité de la

demande alimentaire et l'intensification de la concurrence dans ce domaine, rendent les IAA particulièrement sensibles à leur environnement culturel, social et politique (réglementaire), ce qui influe sur leur organisation et donc sur leurs choix territoriaux :

- pour répondre aux attentes culturelles des consommateurs en matière de variété et de fraîcheur des produits, les firmes cherchent à atteindre un modèle de production flexible, ce qui les pousse à innover (au niveau du produit, du process et de l'organisation) ;
- les distributeurs, clientèle majoritaire et concentrée, ont un pouvoir de négociation tel qu'ils poussent les industriels à comprimer leurs coûts de revient, à innover pour restaurer leurs marges et à se conformer à des référentiels de plus en plus contraignants ;
- la réglementation (la sécurité alimentaire est un dû) suppose des coordinations complexes au niveau des grappes industrielles d'acteurs (traçabilité) ;
- enfin, l'internationalisation actuelle des marchés et des approvisionnements introduit une concurrence accrue sur les marchés de consommation comme sur les marchés d'approvisionnement en matières premières.

L'analyse des statistiques régionales institutionnelles (DRAF, ENITIAA, INRA, 1999) confirme que les comportements de territorialisation des firmes agroalimentaires des Pays de la Loire peuvent dépendre de variables contingentes internes classiques. La stratégie de la firme (positionnement produit ou sectoriel) interfère avec les localisations départementales des firmes, leurs choix d'investissement et leur logique financière (structuration de groupes régionaux). La probabilité d'appartenir à un groupe augmente avec la taille des entreprises et ces restructurations organisationnelles internes (filialisation des groupes) et financières peuvent interférer avec des choix de construction territoriaux (augmentation des centres de décision

extrarégionaux, avènement d'un modèle de spécialisation flexible). La répartition géographique des effectifs salariés agroalimentaires (surtout ruraux) et des niveaux de productivité n'est pas homogène, de sorte que nous nous interrogeons sur l'influence des choix technologiques et organisationnels des firmes (quantité et qualité de la main-d'œuvre employée, degré de complexité des techniques) sur ses choix de mobilisation de R&A territoriales. La culture de l'entreprise et les choix d'organisation dépendent aussi de la nature du processus de décision (propriété du capital, personnalité de l'entrepreneur, mode de gestion) que nous pouvons aborder

de façon qualitative en nous appuyant sur la typologie des logiques entrepreneuriales proposée par M. Marchesnay (1998).

Nous proposons donc de valider un modèle de recherche contingent où nous tentons d'interpréter le comportement stratégique spatial des firmes industrielles agroalimentaires par une observation qualitative de leur environnement et de leur organisation. Se pose dès lors la question de la méthodologie permettant cette observation nécessaire à la caractérisation des modèles stratégiques de co-construction de R&A territoriales développés par les firmes (agroalimentaires).

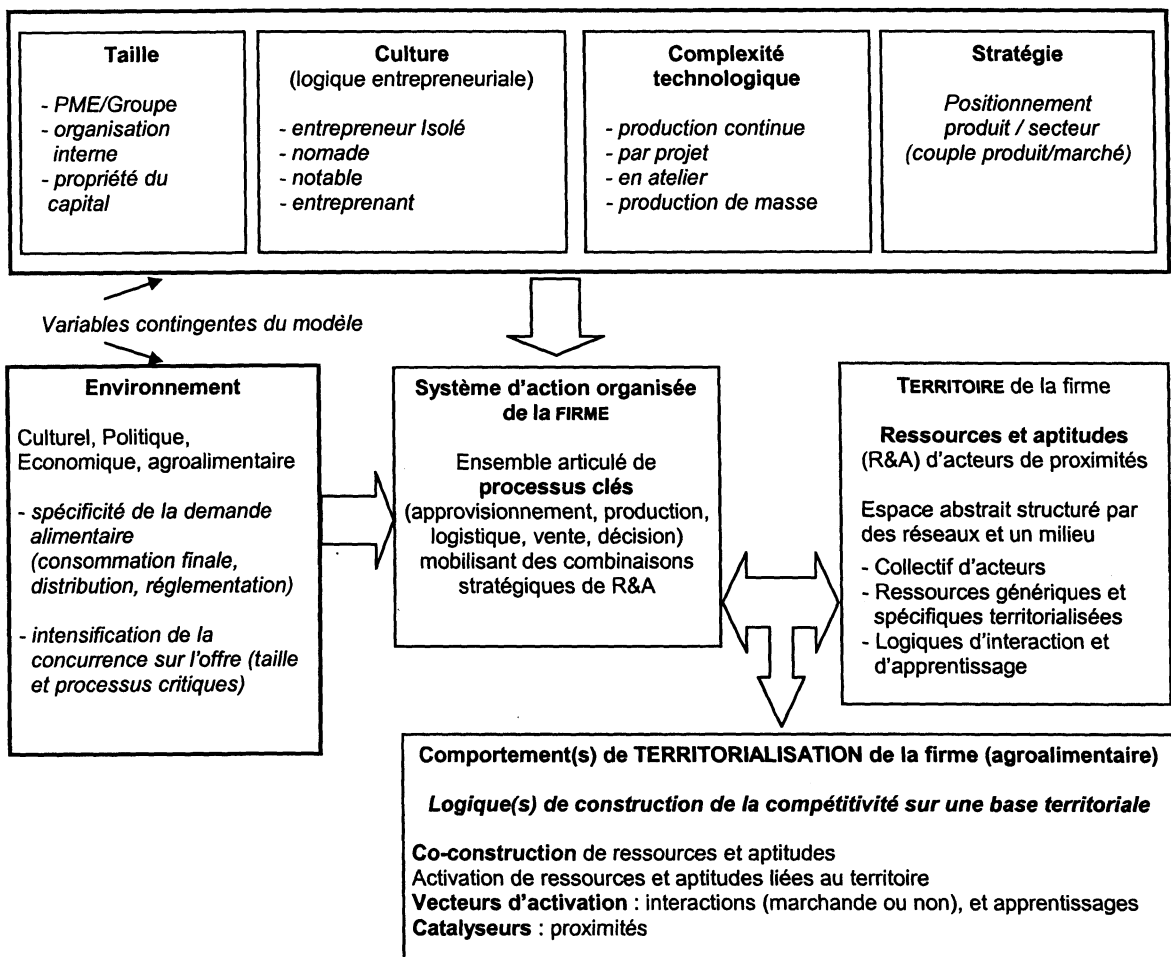


Figure 4. Le modèle d'interprétation de la territorialisation des firmes agroalimentaires

## 2.2. L'observation par les processus révélateurs des ressources

Nous nous rapprochons pour cela de H. Bouquin (1986) et J.P. Bréchet & P. Mévellec (1999) qui s'attachent à définir le lien entre management stratégique et contrôle de gestion à travers une modélisation de l'entreprise par l'identification de ses processus clés, et considèrent ainsi que la stratégie se déploie dans des processus. Cette approche est évidemment celle de M.E. Porter avec la « chaîne de valeur » de l'entreprise, articulation d'activités principales et de soutien dont dépend la pertinence de l'offre de l'entreprise. Ces auteurs insistent sur le fait « que les pratiques et les processus de gestion par lesquels le potentiel de performance est exploité contribuent à la performance en transformant le potentiel et ses ressources en « vraies » compétences porteuses de résultats ».

Ainsi, les objets ne deviennent des ressources « qu'à partir du moment où ils sont mobilisés par un processus pour remplir une fonction déterminée », de telle sorte qu'aucun objet n'est en soi une ressource, mais qu'il le devient par le fait « des processus qui le mobilisent et le mettent en relation avec d'autres objets-ressources » (Lorino & Tarondeau, 1998, p. 5). L'avantage comparatif se construit alors à partir d'un ensemble de R&A individuelles et collectives révélées par « un processus d'action (débordant parfois les frontières de l'entreprise) dont elles sont inséparables » (Lorino & Tarondeau, 1998, p. 15).

Le mécanisme d'activation des R&A territoriales évoqué jusqu'ici, et apparenté aux analyses de G. Colletis et B. Pecqueur (1993) doit donc plutôt être envisagé comme un processus d'activation.

De plus, développer une stratégie (a fortiori de territorialisation) consisterait, pour une firme donnée, à choisir un ensemble d'actions qui exploite (active) le mieux les spécificités de son portefeuille de R&A (territoriales), pour autant que ce portefeuille soit valorisé par le marché (Hamel & Prahalad, 1994) et protégé de l'imitation. Or, plus précisément, pour être compétitives, les entreprises déploient (activent) des R&A

qui, pour être stratégiques doivent être, par définition, selon les nombreux auteurs qui ont travaillé à cette caractérisation, à la fois rares, spécialisées, inimitables (c'est-à-dire peu identifiables pour des concurrents), inéchangeables (possibilité d'appropriation de la rente dégagée de l'exploitation de la ressource) et non-substituables (cf. les théoriciens de la ressource : Barney, 1991 ; Amit & Shoemaker, 1993 ; Mahoney & Pandian, 1992...). Ceci représente d'emblée une difficulté méthodologique pour identifier les R&A mobilisées par la firme territorialisée<sup>6</sup>. En matière d'observation empirique notamment, il en résulte que le chercheur qui veut essayer d'expliquer la performance des firmes par les propriétés des ressources mobilisées doit d'abord observer des processus qui les concrétisent (ce qui revient à décrire les mécanismes d'activation précédemment évoqués (Figure 5) plutôt que des ressources).

C'est donc au travers de ce filtre que nous proposons d'analyser les R&A des firmes agroalimentaires mobilisées et construites à partir de leurs territoires. Notre démarche vise ainsi à mettre en évidence les caractéristiques de la construction d'une compétitivité liée au territoire. Pour J. Aubert (1995, p. 125), « c'est une combinatoire (recherche d'effets de système), et c'est une dynamique impliquant toute l'organisation (processus d'accumulation et de valorisation des compétences) ». Nous rejoignons donc J.B. Zimmermann (2000, p. 233, 246) qui considère que l'ancrage territorial des activités industrielles est un « résultat et non une donnée, un construit et non une contrainte, périodiquement remis en cause et non définitivement acquis » et qui s'interroge sur la notion de plasticité du territoire, c'est-à-dire sur sa capacité à engendrer de nouvelles combinaisons de ressources. Nous adhérons avec J.-B. Zimmermann (2000) à l'idée que la territorialisation ne se conçoit

<sup>6</sup> La notion de propriétés stratégiques des R&A pose aussi la question de la distinction compétitivité/spécificité et du lien, systématique et discutable entre spécificité et valeur, sous-jacent dans les discours des économistes industriels et spatiaux. Nous avons fait le choix de ne pas faire état dans cet article de ce débat sur la spécificité et la valeur (et notamment la notion de rentes et quasi-rentes territoriales), par ailleurs proposé dans l'article de J.P. Bréchet et A.L. Saives (2001).

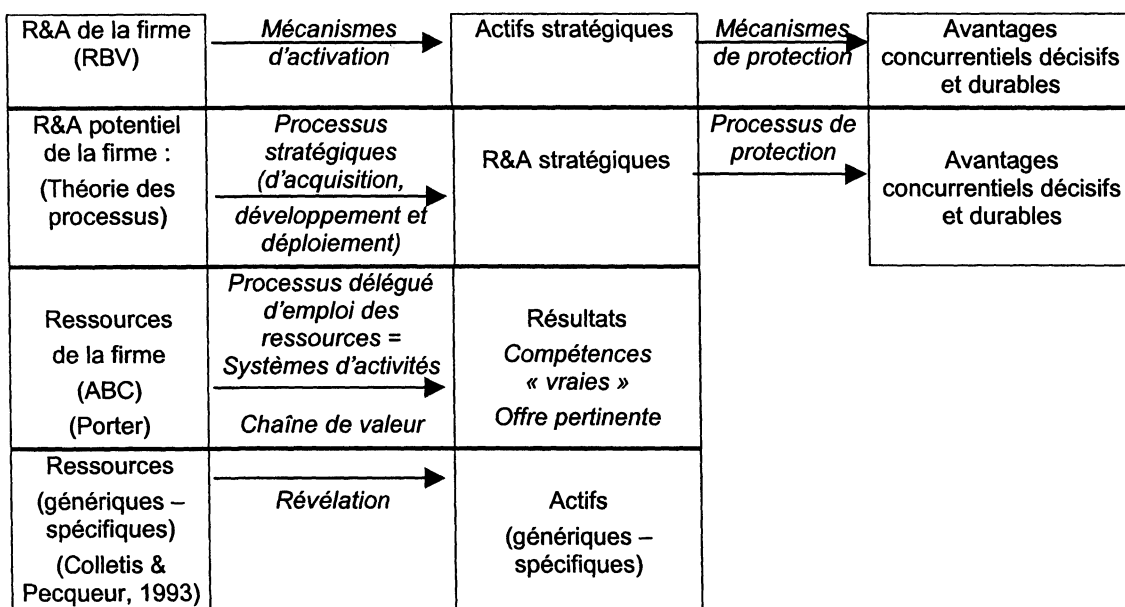


Figure 5. Convergences entre les terminologies des théoriciens de la ressource, du management stratégique, du contrôle de gestion et de l'économie industrielle et spatiale

comme modèle stratégique qu'en dynamique, non seulement parce qu'il s'agit d'observer des processus à l'œuvre, mais en plus parce que la compétitivité des R&A territoriales repose sur leur inimitabilité, leur non-échangeabilité et leur non-transférabilité : le propre des ressources spécifiques pour G. Colletis et B. Pecqueur (1993) et des capacités dynamiques activées par les firmes ancrées pour nous : capacités dynamiques d'innovation, d'apprentissage ou encore d'apprentissage de l'apprentissage (Matteacioli, 1999). Il s'agit maintenant de les identifier dans le cas des processus de transformation à l'œuvre dans les firmes alimentaires.

A titre de synthèse théorique, le Tableau 1 tente d'illustrer le positionnement des interrogations soulevées par la réflexion de modèles stratégiques de comportements spatiaux des firmes. Ils enrichissent l'analyse économique (spatiale, régionale) des questionnements suivants :

Q.1 : Quelles sont la nature et les propriétés stratégiques des R&A extraites et construites par la firme à partir du territoire ?

Q.2 : Quels processus d'interaction rendent possibles ces co-constructions ?

Q.3 : Quels sont les éléments qui conditionnent, selon les structures organisationnelles des firmes, la compétitivité de ces processus d'activation ?

### 3. Examen empirique du modèle : le cas des industries agroalimentaires

Selon la démarche décrite jusqu'ici, on peut considérer que la chaîne de valeur des firmes industrielles agroalimentaires s'articulent autour de 5 processus clés : l'approvisionnement, la production-innovation, la logistique, la vente et le processus de décision. Nous proposons ici une analyse empirique, dans le cadre conceptuel retenu, du seul processus d'approvisionnement/achat de matières premières (processus d'activation de R&A visant l'introduction qualitativement et quantitativement satisfaisante d'intrants dans l'entreprise de transformation alimentaire).

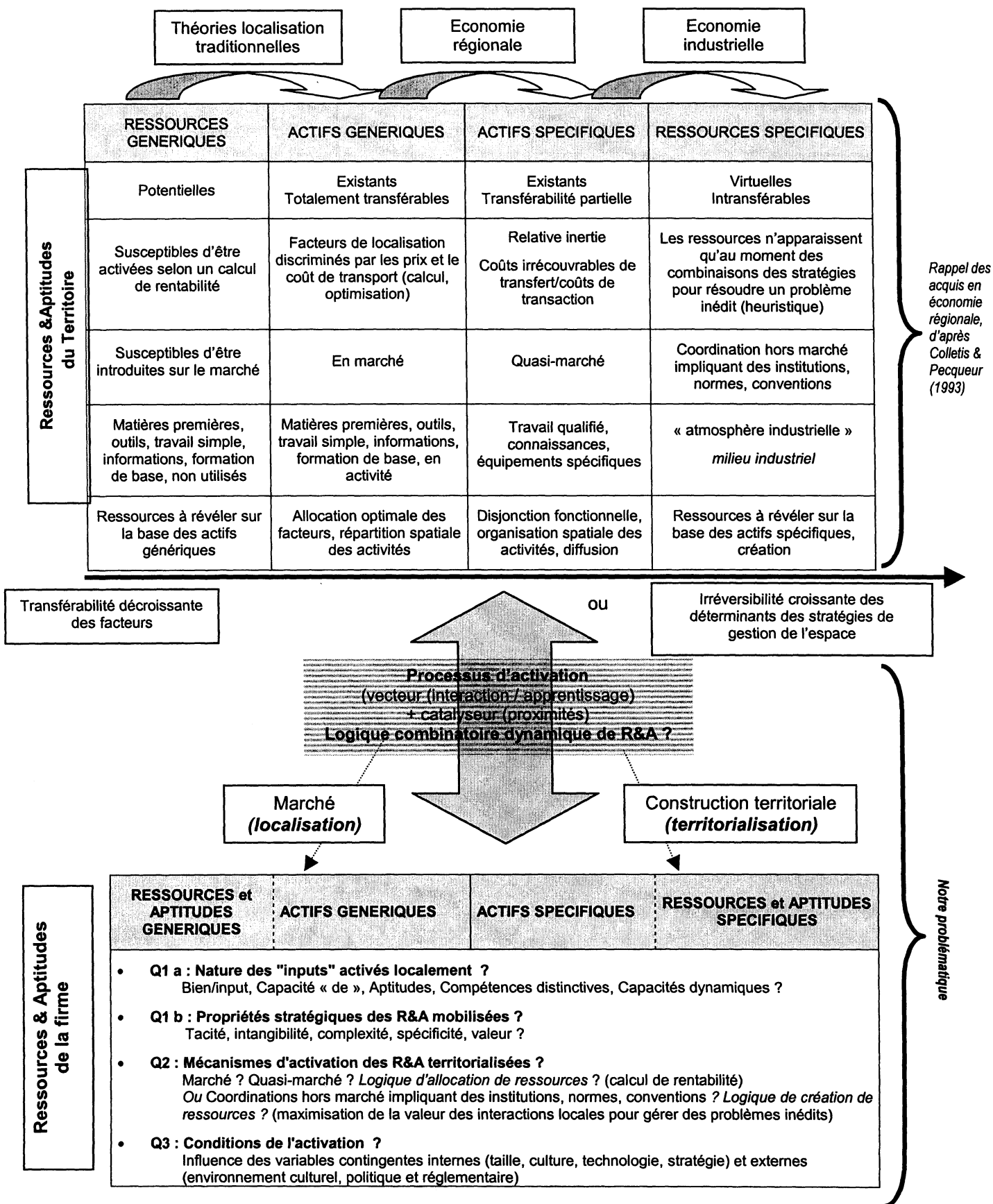


Tableau 1. Les questionnements de la recherche : nature et mécanismes d'activation des R&A territoriales mobilisées par la firme

De par la méthode utilisée - fondée sur une série d'enquêtes qualitatives et quantitatives par entretien semi-directif, auprès des dirigeants de 92 entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire (Saives, 2002) alimentant constamment le travail de conception - notre démarche est plutôt abductive et la réalité observée façonne les contours d'une interprétation théorique plausible.

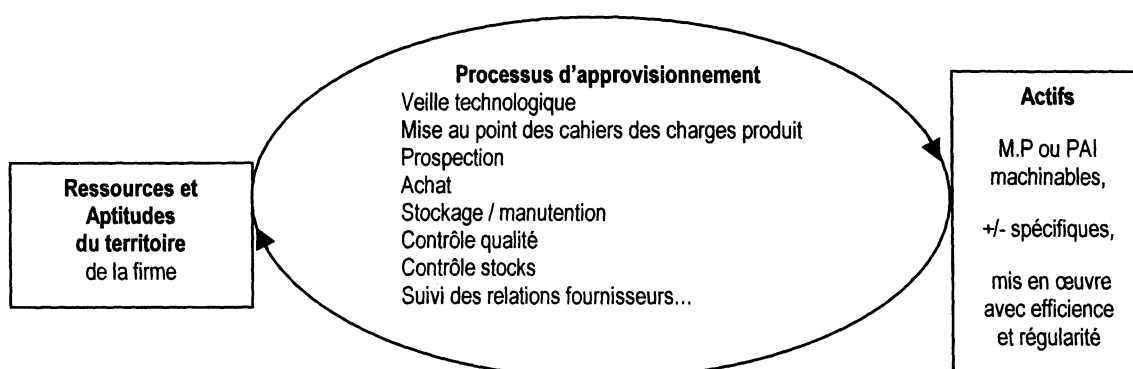
### 3.1. L'exemple du processus d'achat/approvisionnement

Le processus d'approvisionnement de la firme (veille technologique, mise au point des cahiers des charges produit, prospection, achat, stockage / manutention, contrôle qualité, contrôle stocks, suivi des relations fournisseurs...) consiste à la doter des matières premières (MP) et/ou de produits alimentaires intermédiaires (PAI) nécessaires à son activité de transformation dans des conditions économiques (prix), technologiques (machinabilité, volumes) et sanitaires (hygiène) satisfaisantes (Figure 6). Or, selon la rareté (ou spécificité) et/ou la transportabilité des intrants nécessaires à la firme, nous avons observé que la construction d'une offre répondant à la demande de matières premières (MP) et/ou de Produit Alimentaire Intermédiaire des IAA

repose sur des vecteurs (modes de coordination) et des catalyseurs multiples (proximités) d'activation de R&A du territoire de la firme caractérisant quatre modèles de comportement d'approvisionnement plus ou moins territorialisés (non exclusifs les uns des autres), récapitulés dans la figure 7.

Dans le cas d'une forte disponibilité et d'une forte transportabilité des inputs, le processus d'approvisionnement repose essentiellement sur la saisie d'opportunités d'achat (achats spéculatifs, négoce international du cacao ou des corps gras par exemple). Dans ce premier cas, les ressources et aptitudes territoriales de la firme seraient par exemple de plusieurs ordres :

- la disponibilité d'infrastructures d'acheminement qui relève de la dynamique institutionnelle locale, et la proximité géographique entre négociants et sites de production (limitation du coût de rapatriement des matières premières).
- la disponibilité de l'information stratégique (sur les prix d'achats, le contenu technologique des ingrédients, la localisation de fournisseurs potentiels) et des systèmes d'information qui favorisent la performance de la fonction achat et relèvent des aptitudes des acteurs industriels et institutionnels à



MP : Matières premières  
 PAI : Produits alimentaires intermédiaires

Figure 6. Processus d'approvisionnement et activation des ressources et aptitudes territoriales

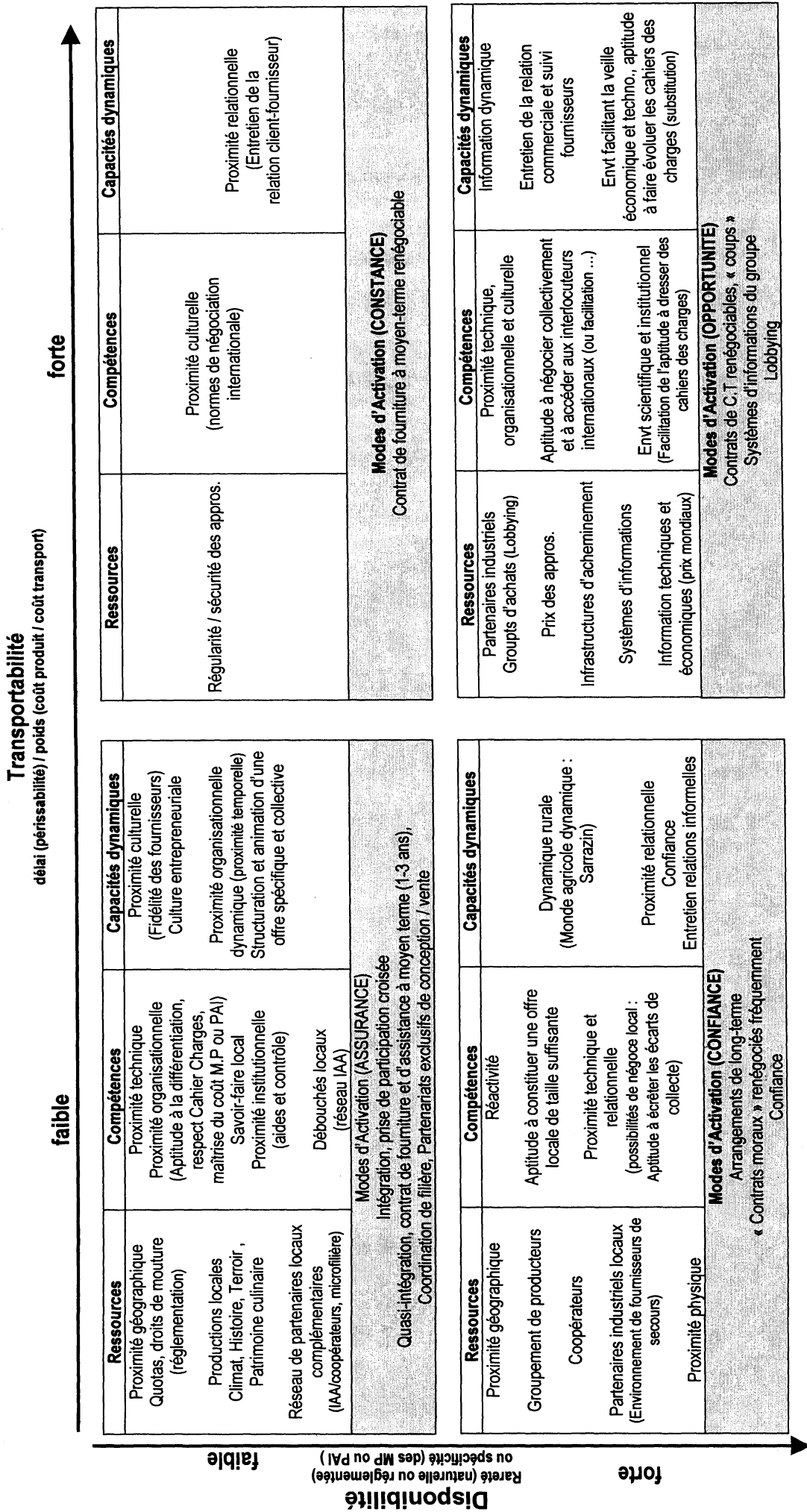


Figure 7. Les R&A territoriales mobilisées par le processus d'approvisionnement des IAA

interagir (ex : exploitation des salons internationaux, organisation d'une veille technologique accessible aux entreprises dans les centres de R&D publics ...).

- l'existence d'une proximité technologique et culturelle entre partenaires acheteurs qui permet la constitution de groupement d'achats opérationnels. Dans ce premier cas de figure, nous avons constaté que l'activation des ressources n'a souvent que peu de caractère territorialisé. Les industries globales qui pratiquent ces achats (souvent de la taille de groupes nationaux et internationaux) ne connaissent pas véritablement de frontières géographiques à leurs transactions. Elles sont dans une logique d'achat a-territoriale où les relais informatifs sont plutôt assurés par les services fonctionnels internes du groupe étant donné le niveau stratégique de l'information recueillie ou par le réseau des syndicats interprofessionnels ou les organismes institutionnels nationaux de prospection (CFCE).

Dans le cas d'une forte disponibilité mais d'une faible transportabilité des intrants, les entreprises ont tendance à entretenir et exploiter une confiance localisée pour des achats de proximité sur la base d'arrangements de long terme. Ici, les ressources territorialisées de ces entreprises, outre la présence d'un réseau dense de fournisseurs potentiels, consistent en une communauté de règles de conduite de solidarité et de réciprocité partagées entre industriels locaux (proximité culturelle -entrepreneuriale-locale) ayant fait le choix du développement localisé (engagement fort de capitaux locaux) et favorisant la stabilité de réseaux de fournisseurs.

Dans le cas d'une faible disponibilité et d'une faible transportabilité des inputs, les entreprises co-construisent localement une assurance relationnelle. Leur situation peut s'apparenter soit à une situation de pénurie (subie, ex : quotas, droits de mouture), soit à une situation de différenciation amont (créée) qui cimentent des relations formelles entre acteurs depuis le contrat de fourniture jusqu'à l'intégration. La co-construction verticale amont se rapproche de la quasi-intégration (au sens économique du terme)

dans le cas de l'industrie de la volaille par exemple, où la nécessité d'un contrôle dès l'amont de la constitution du coût de la matière première (poulets) suppose la gestion optimale des volumes, des délais et de la standardisation des produits (et la stabilité de leur prix).

Quand l'intégration n'est pas possible du fait d'une trop grande spécificité des actifs requis pour la transformation (importance du coût de production), les entreprises privilégient des contrats d'exclusivité de moyen terme (2 ans). La proximité technologique et organisationnelle des acteurs (aptitude au partage des normes de conformité au sein de la filière) devient un avantage concurrentiel sur l'assise d'une proximité géographique. La création d'une offre locale de spécificité (poulet label de Loué, de Challans, porc label de Mayenne, Vendée...) suppose en plus un ensemble de concertations collectives pour la mise au point de cahiers des charges communs aux acteurs concernés et la redistribution de la valeur créée.

Les ressources territoriales des firmes industrielles transformatrices de ces ressources se situent alors dans l'existence d'un bassin de producteurs locaux ayant une proximité technologique et culturelle, prêts à coopérer avec leurs clients pour dégager ces rentes d'innovation.

### 3.2. La territorialisation des modes d'approvisionnement des IAA

Les pratiques de coordination verticales et horizontales du type (quasi)-intégration, associées aux modèles de la confiance et de l'assurance (participation financière, contrat de long terme ou partenariat) sont mobilisatrices de ressources et aptitudes véritablement territorialisées sous la forme de jeux complexes d'interactions favorisées par les proximités des acteurs.

Elles sont le fruit de co-constructions sociales, techniques et économiques entre acteurs locaux et que l'on peut attribuer au modèle de la « territorialisation » ou bien, en empruntant un néologisme propre à E. Morin, d'une « territorialisaCtion » au sens



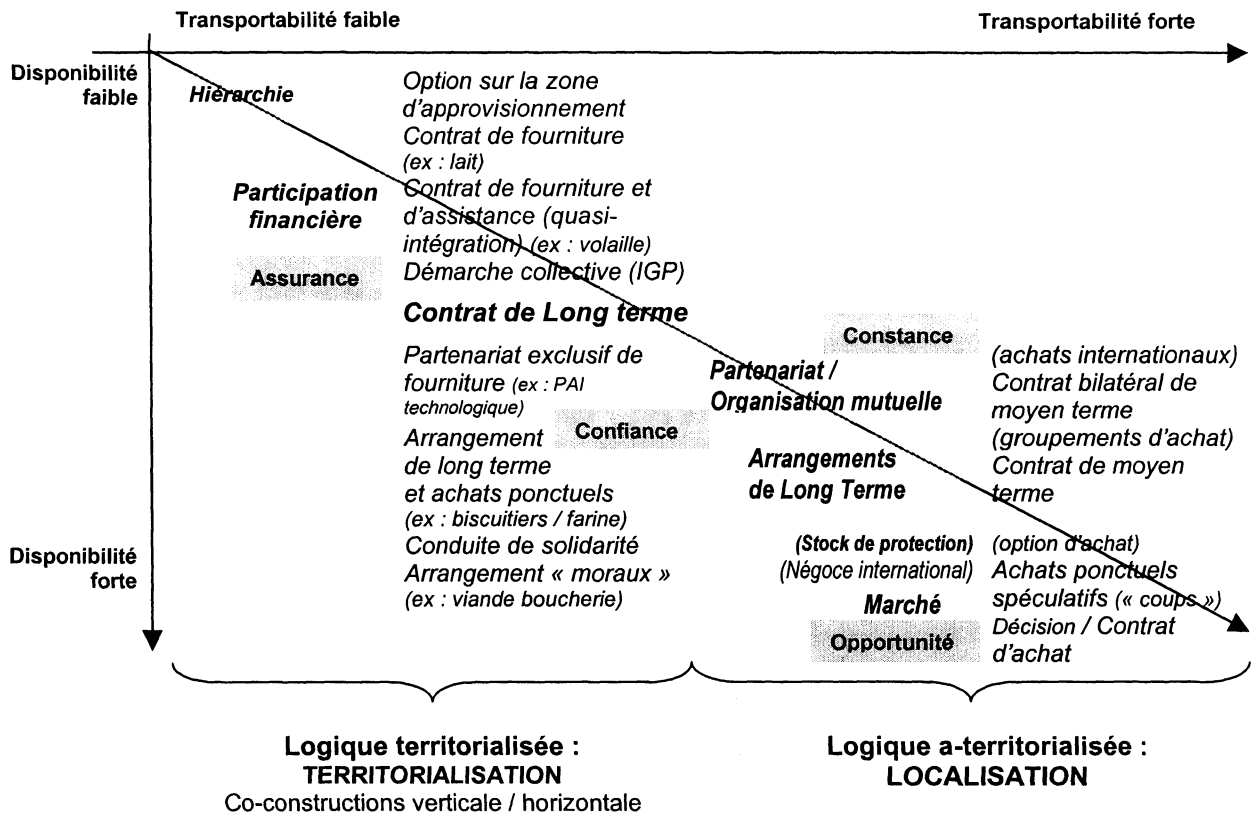


Figure 8. Typologie des vecteurs d'activation de R&A territoriales lors du processus d'approvisionnement

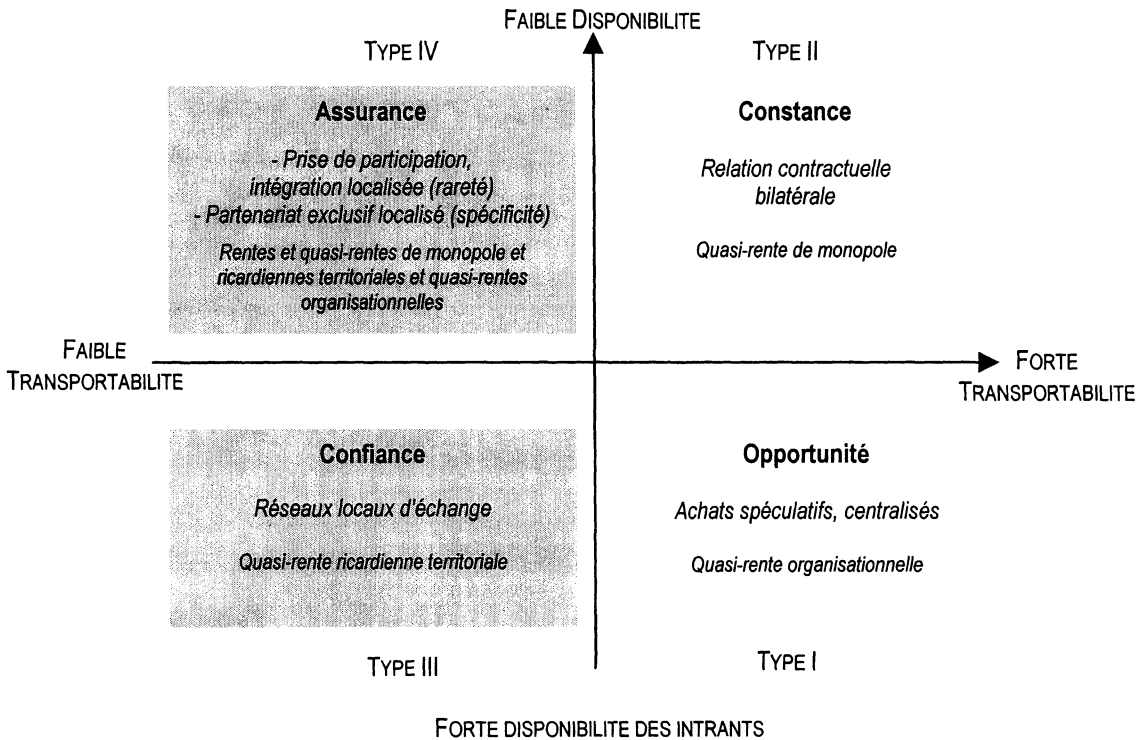


Figure 9. Typologie des vecteurs d'activation des R&A territoriales mobilisées par les processus d'approvisionnement des IAA (en grisé, les processus vraisemblablement les plus territorialisés)

où l'entreprise co-construit et interagit localement pour créer les ressources et aptitudes dont elle a besoin. A l'inverse, les modèles de la constance ou de l'opportunité, sur la droite du schéma (Figure 8) évoquent plutôt des logiques a-territoriales (arrangements de long terme et relation de marché) qui nous ramènent au modèle classique de la localisation (modèle d'allocation optimale de ressources).

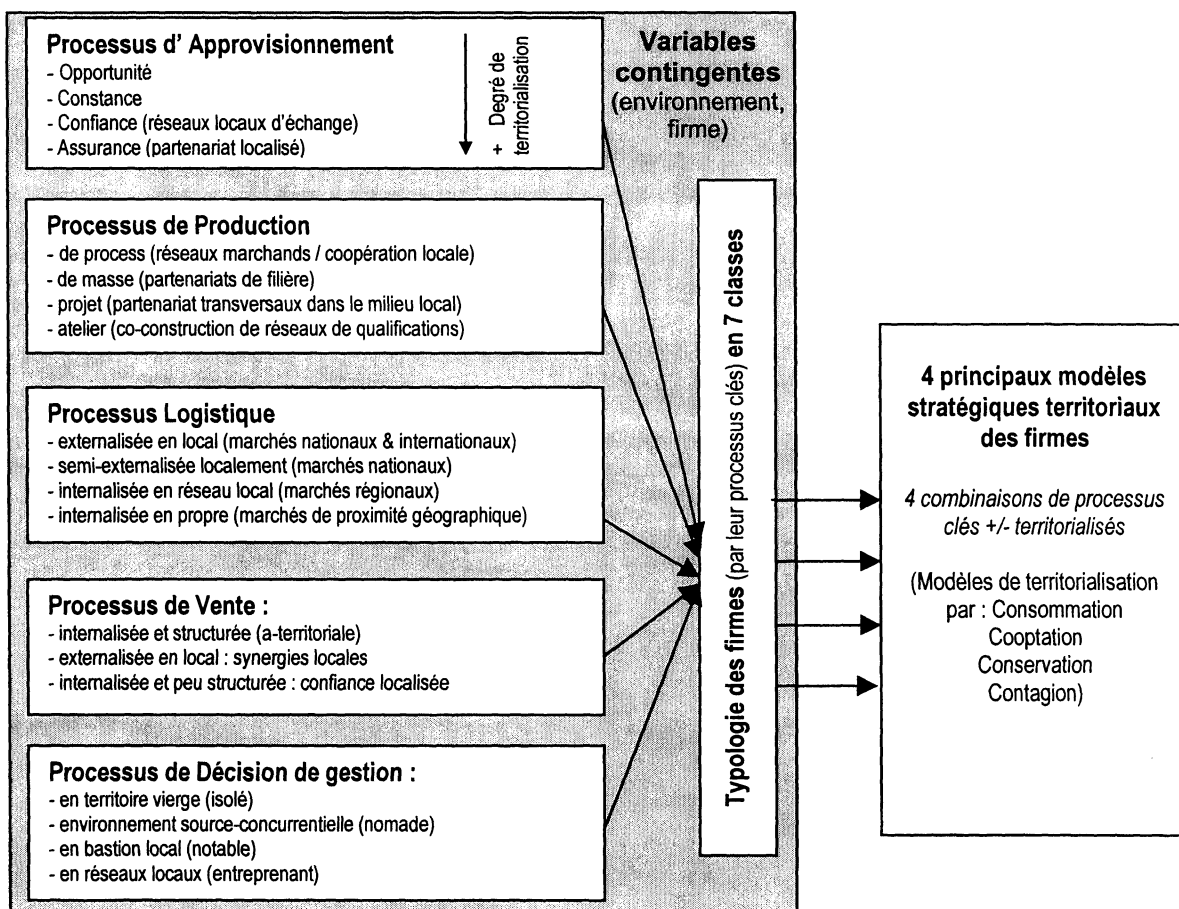
Selon une lecture stratégique de la compétitivité à base territoriale de ces modes d'approvisionnement (Figure 9), on peut aussi constater que :

- Dans le premier type (I), la saisie d'opportunités d'achat (spéculatifs) pour constituer un avantage par les coûts est facilitée par les aptitudes à la proximité organisationnelle et économique des acteurs (plus ou moins locaux). La compétitivité du processus repose sur un pouvoir de négociation, a-territorial, collectivement créé permettant aux firmes l'appropriation d'une rente organisationnelle (ex : groupement d'achat).
- Dans le type (II), l'arrangement d'une constance relationnelle par engagement bilatéral de long terme, est facilitée par les aptitudes aux proximités économique, culturelle et relationnelle des acteurs (plus ou moins locaux). La compétitivité du processus reposerait sur l'appropriation d'une quasi-rente de monopole dégagée de la mobilisation des R&A d'acteurs a-territoriaux et par la valorisation du produit final différencié sur des marchés « haut de gamme ».
- Dans le type (III), l'entretien et l'exploitation d'une confiance localisée (arrangements de long terme) repose sur des proximités géographique, physique, culturelle et relationnelle des acteurs locaux fonctionnant en réseaux. La compétitivité du processus repose sur un avantage de coût (moins coûts de transaction, stockage, logistique et meilleure réactivité) dégagé d'une quasi-rente ricardienne territoriale liée aux pratiques spécifiques de solidarité des acteurs du milieu industriel spécialisé et relativement fermé.
- Dans le type (IV), enfin, la construction localisée d'une assurance relationnelle (contrat de long terme), nécessaire en situation de pénuries, est rendue possible par des jeux de proximités géographique, technologique, organisationnelle, institutionnelle et culturelle des acteurs locaux. La compétitivité du processus dépend ici de la faculté d'appropriation par la firme (par la quasi-intégration) de rentes ricardiennes territoriales dans le cas d'une spécificité réglementaire subie des intrants (quotas laitiers) ou à construire une rente de monopole et une quasi-rente ricardienne territoriale et organisationnelle en coordonnant les acteurs de filières pour maîtriser les coûts ou différencier en amont les intrants (cas des « filières de qualité », label rouge...).

## Conclusion

Les processus correspondant à la dimension de l'action, nous ne pouvons les observer qu'au contact de la réalité et des contingences du terrain qui révèlent l'importance de la maîtrise des processus d'approvisionnement, de production, de logistique externe, de vente et de décision pour les firmes agroalimentaires. Une démarche d'identification des différents comportements de compétitivité à base territoriale des IAA consiste alors (Figure 10) à caractériser l'ensemble de ces processus au sein d'un échantillon représentatif d'entreprises régionales (Saives, 2002). En identifiant la diversité de leurs configurations (contingentes) et en brossant une typologie de leurs principales combinaisons (par AFCM et CAH<sup>7</sup>), nous aboutirions à quatre modèles dominants de comportements territoriaux des firmes étudiées. Notre intention n'est pas de détailler ici les modèles obtenus. Nous avons plutôt voulu exposer ici un cadre et une démarche d'analyse des comportements stratégiques

<sup>7</sup> AFCM : Analyse Factorielle en Correspondances Multiples ; CAH : Classification Ascendante Hiérarchique



(source : Saives 2002)

Figure 10. Origine des quatre modèles stratégiques territoriaux des firmes agroalimentaires

	<b>Stratégie de LOCALISATION</b>	<b>Stratégie de TERRITORIALISATION</b>
<i>Firme</i>	Logique de choix initial réversible	Logique d'ancrage
<i>Appréhension de l'espace</i>	Lieu (Proximité géographique)	Territoire Proximités géographique et organisée (technologique, organisationnelle, culturelle, relationnelle, institutionnelle, économique)
<i>Nature des facteurs mobilisés localement</i>	Facteurs de localisation donnés, exogènes	Ressources et compétences collectivement construites
<i>Modalité(s) d'accès aux facteurs</i>	Marchandes (opportunité d'achat)	Processus de coordination (activation) partenariale
<i>Compétitivité</i>	Par les coûts : réduction des coûts de transaction, d'accès aux facteurs, minimisation des coûts de transport...	Par la construction et l'appropriation de rentes diversifiées : rentes ricardiennes, de monopole, et organisationnelles
<i>Durabilité de l'avantage concurrentiel « spatial »</i>	Choix de localisation réversible si opportunité plus rentable ailleurs	Construction stratégique d'un territoire : valeur, tacite, spécificité et complexité des R&C construites localement, concourant à l'inimitabilité, la non-substituabilité et à la longévité des avantages concurrentiels construits
<i>Dynamique du modèle</i>	Réversibilité des choix Logique d'allocation optimale ou satisfaisante	Logique de construction permanente cumulative de capacités dynamiques d'apprentissage

Tableau 2. De la stratégie de « localisation » à la stratégie de « territorialisation »

spatiaux des firmes agroalimentaires s'inspirant de la fertilisation croisée des champs des sciences de la gestion et de l'économie industrielle et spatiale.

Cette approche nous entraîne notamment à préciser un cadre de définition des ressources territoriales de la firme en distinguant les « ressources » des « aptitudes » des acteurs du territoire, et en caractérisant le concept de mécanismes d'activation des ressources. Les « aptitudes » à l'interaction et à l'apprentissage (capacités dynamiques) des acteurs du territoire concourent notamment à des jeux de proximités à la fois géographique, culturelle (relationnelle), technologique, organisationnelle complexes, catalyseurs de co-constructions spécifiques des firmes. Nous proposons ici de les observer via l'outil d'analyse dynamique qu'est le processus, révélateur des ressources mobilisées par les activités de la firme.

Alors que la « spécificité » induite de la structuration organisationnelle de ressources territoriales est reconnu aujourd'hui comme un facteur essentiel de la compétitivité des territoires (Perrat, 2000, p251), l'apport des sciences de la gestion consiste à réfléchir sur les mécanismes d'activation des R&A territoriales évoquées dans la logique de territorialisation des firmes et sur les propriétés stratégiques de ces processus (plus encore que des R&A mobilisées). Le regard renouvelé des économistes industriels et spatiaux sur ces problématiques, à travers les notions de territoire et proximité, participe d'un consensus selon lequel nous proposons de définir la territorialisation comme un modèle stratégique spatial alternatif au modèle de la localisation (selon des modalités distinctives résumées dans le tableau 2).

Le regard de la stratégie introduit d'une part et reporte d'autre part le débat de la compétitivité à base territoriale de la firme sur les processus dynamiques de mobilisation des R&A territorialisées. En posant aussi la question de la valeur (Bréchet & Saives, 2001), il interpelle également la notion de spécificité, même si nous ne l'avons pas abordée en détail ici,

faute de nous attarder sur les notions de rentes.

Ces réflexions espèrent néanmoins alimenter un outil d'aide à la décision pour comprendre les conditions de la stabilité et du renouvellement des actifs stratégiques des firmes et diagnostiquer des gisements de valeur (création de R&A) pour les institutionnels préoccupés du développement local, comme pour les industriels susceptibles de tirer profit de leur ancrage territorial.

## Bibliographie

- Amit R., Shoemaker P.J.H., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 : 33-46.
- Aubert J., 1995. *Stratégies d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat*. Paris, Editions Liaisons, 284 pages.
- Aydalet P., 1985. *Economie régionale et urbaine*. Paris, Economica, 487 pages.
- Barney J.B., 1986. Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (10) : 1231-1241.
- Barney J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) : 99-120.
- Black J.A., Boal K.B., 1994. Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 : 131-148.
- Bouquin H., 1986. *Le contrôle de gestion*. Paris, Presses Universitaires de France, 451 pages (4<sup>ème</sup> éd.).
- Bréchet J.P., Mévellec P., 1999. Pour une articulation dynamique de la stratégie et du contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion*. Août, 124 : 22-37.
- Bréchet J-P., Saives A-L., 2001. De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 43.
- Colletis G., Pecqueur B., 1993. Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3 : 489-507.

- Colletis G., Pecqueur B., 1995. Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques In : Rallet A. et Torre A. (eds) *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 445-463.
- Dierickx I., Cool K., 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 : 1504-1511.
- DRAF, ENITIAA, INRA, 1999. *Les Industries agroalimentaires en Pays de la Loire*. Nantes, LARGECIA-LERECO, 64 pages.
- Dupuy C., Gilly J.P., 1995. Les stratégies territoriales des grands groupes. In Rallet A. et Torre A. (eds) : *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 129-146.
- Gaffard J.L., 1990. *Economie industrielle et de l'innovation*. Paris, Dalloz, 469 pages.
- Galliano D., 1995. *Les groupes industriels de l'agroalimentaire français*, Paris, Economica, 202 pages.
- GREMI, 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*. Maillat, Quevit, Senn éditeurs, EDES Neuchâtel, 376 pages.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994. *Competing for the Future*. Boston M.A., Harvard Business School Press.
- Joffe P., Koenig G., 1992. *Gestion stratégique*. Paris, Litec, 201 pages.
- Lambert A., 1997. Des assembleurs de composants et des fournisseurs de composants : nouvelle structuration dans la transformation alimentaire. *Industries Alimentaires et Agricoles*, 11 : 781-784.
- Lorino P., Tarondeau J.C., 1998. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janvier-février : 5-17.
- Mahoney J.T., Pandian J.R., 1992. The resource based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 : 363-380.
- Maillat D., 1995. Milieux innovateurs et dynamique territoriale. In Rallet A. et Torre A. (eds) : *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 211-231.
- Marchesnay M., 1998. Confiances et logiques entrepreneuriales. *Economies et Sociétés*, 8-9 : 99-117 (Série S.G.).
- Matteaccioli A., 1999. Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3 : 489-512.
- Penrose E. T., 1959. *Theory of the growth of the firm*. New York, Wiley and Sons Inc., 271 pages.
- Perrat J., 2000 De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage local. In : Gilly J.P. et Torre A. (Dir.), *Dynamiques et proximité*. Paris, L'Harmattan, pp. 250-280.
- Perrin J.C., 1990. La dimension territoriale de l'organisation industrielle et la création de technologie. *Organisation industrielle : la composante territoriale*. *Revue d'économie industrielle*, 1<sup>er</sup> trimestre, 51 : 276-301.
- Porter M.E., 1982. *Choix stratégique et concurrence*. Paris, Economica, 426 pages.
- Porter M.E., 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, Interéditions, 883 pages.
- Rallet A., Torre A. 1995. Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux. In Rallet A. et Torre A. (eds) : *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 3-37.
- Rallet A., 1999. L'économie des proximités. In Ecole Chercheur INRA, *Economie spatiale et régionale, application à l'agriculture, l'agroalimentaire et l'espace rural*, le Croisic, 8-9-10 Décembre 1999, 24 p.
- Rallet A., 2000. De la globalisation à la proximité géographique : pour un programme de recherches. In Gilly J-P. et Torre A. (dir) : *Dynamiques de proximité*. Paris, L'Harmattan, pp. 38-57.
- Saives A.L., 2002. *Territoire et compétitivité de l'entreprise*. Paris, Editions L'Harmattan, 492 pages.
- Tarondeau J.C., 1993. *Stratégie industrielle*. Paris, Vuibert, 424 pages.
- Urban S., 1993. *Management international*. Paris, Litec, 169 pages.
- Wernerfelt B., 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 : 171-180.
- Williamson O.E., 1994. *Les institutions de l'économie*. Paris, Interéditions, 402 pages.
- Zimmermann J.B., 1995. Dynamiques industrielles : le paradoxe du local. In Rallet A. et Torre A. (eds) : *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 147-168.
- Zimmermann J.B., 1998. Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2 : 211-230.
- Zimmermann J.B., 2000. De la proximité dans les relations firmes-territoires : nomadisme et ancrage territorial. In Gilly J-P. et Torre A. (dir) : *Dynamiques de proximité*. Paris, L'Harmattan, pp. 225-249.