

# NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : le cas du Languedoc-Roussillon

André Salançon

► **To cite this version:**

André Salançon. NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : le cas du Languedoc-Roussillon. Territoires et enjeux du développement régional Symposium international Lyon 9-11 mars 2005, Mar 2005. sic\_00001334

**HAL Id: sic\_00001334**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001334](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001334)**

Submitted on 9 Feb 2005

**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 NTIC, facteurs de développement des entreprises agroalimentaires : le cas du L-R. André Salançon**

Le texte ci-après rend compte des résultats de la recherche portant sur le thème des NTIC comme facteur de développement des entreprises agroalimentaires (EAA) en L-R., recherche engagée au sein du programme PSDR « stratégies et dynamiques des IAA du Languedoc-Roussillon » 2002/2006. Une première partie fournit le cadre de la recherche, une deuxième donne un aperçu des NTIC dans les entreprises agroalimentaires de la région ; la troisième présente la synthèse des résultats d'analyse.

### **1 Persistance d'une adoption problématique des NTIC dans les entreprises**

Alors que certains scénarios prévoient une diffusion rapide des NTIC dans les entreprises pour assurer leur développement, de nombreuses analyses font le constat de difficultés d'adoption des NTIC et ainsi que d'écart sensible entre les prévisions et les réalisations concrètes.

Le rapport : « Technologies de l'information, organisation et performances économiques » publié 1999 montrait en effet que les impacts des TIC sur les performances économiques sont ambigus, incertains et qu'ils justifient le développement de travaux empiriques et analytiques sur les processus d'appropriation des TIC dans un contexte de mutations.

Plus récemment, des travaux conduits dans le champ socio-économique ont tenté d'identifier les déterminants organisationnels et spatiaux des TIC à l'échelle macro-économique contribuant à l'analyse de l'adoption des TIC dans les organisations et à la compréhension de ce processus au moins dans deux directions : localisation et management des entreprises (Roux Pascale 1999, Galliano Danielle, Roux Pascale, Filippi Marilyn 2000, Lesne Jean-Philippe, Mairesse Jacques 2001). De son côté, le groupe professionnel « Agroalimentaire et distribution » du centre de perfectionnement aux affaires constate que « malgré les avantages, les NTIC ont de la peine à percer » (Bouloc P.2003)

En définitive, ces différents constats confirment, si besoin, la complexité des relations entre les NTIC et les entreprises en général sous-entendant même une remise en question du déterminisme technologique qui a caractérisé pendant longtemps de nombreux travaux (Muhlmann David 2001).

Au début des années 2000, la région Languedoc Roussillon ne fait pas exception. Elle n'est pas à l'écart de ce contexte général qui conduit les organisations professionnelles à s'interroger sur l'impact des NTIC comme facteur de développement des entreprises agroalimentaires. Une série de questions formulées de façon assez précise expriment les interrogations des milieux professionnels: Comment se construisent les usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires ? A quels besoins répondent-elles ? Quels sont les freins à l'adoption des NTIC ? Quels sont les impacts de l'utilisation des NTIC ? En quoi les NTIC représentent un facteur de développement des EAA ?

Il convient de préciser la définition que l'on donne au terme emblématique de *nouvelles technologies de l'information et de la communication* qui contient plusieurs niveaux de significations. Il désigne tout à la fois :

1. les techniques en tant qu'objets (télécommunications, audiovisuel, informatique),
2. leur coexistence, leur croisement ou leur hybridation en tant que services,
3. les trois éléments constitutifs de l'industrie qu'elles génèrent (terminaux, contenus et réseaux) (MUSSO Pierre 1994. pp. 10-11)

### **Une recherche centrée sur « l'analyse stratégique par l'acteur ».**

Les différents constats établis ont fait apparaître que l'analyse faite par les acteurs eux-mêmes est assez peu prise en compte et faiblement intégrée dans les travaux portant sur le rôle des

NTIC comme facteurs de développement pour les entreprises agroalimentaires. C'est donc sur le rôle des acteurs que s'est centrée principalement la recherche en utilisant le concept de « l'analyse stratégique par l'acteur » de Crozier et Friedberg<sup>1</sup>

Dans cette direction, l'hypothèse principale consistait à dire que les éléments de réponse se trouvent dans la manière dont les dirigeants des entreprises agroalimentaires perçoivent les enjeux des NTIC et, corollairement, dans la manière dont ils construisent leurs stratégies de développement sachant que le profil de ces dernières se caractérisent par une grande hétérogénéité (Rastoin Jean- Louis, Remaud Hervé 1999).

Avec cette direction de recherche, deux hypothèses plus précises ont été formulées :

1/ Les Ntic dans les entreprises sont le fruit d'un projet managérial autour duquel se structurent les changements organisationnels induits par les mutations socioéconomiques générales et particulières au secteur agroalimentaire

2/ Les stratégies des entreprises autour de l'information et des dispositifs technologiques sont liées à l'environnement de l'entreprise dans lequel elles évoluent (concurrence, distribution, normalisation) et simultanément aux jeux d'acteurs dans lesquels elles se positionnent.

### **Une double méthodologie**

Deux types d'investigation ont été retenus :

1/ La première a consisté à introduire dans le questionnaire d'enquête sur « les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon » réalisée en 2003 d'indicateurs d'usage des NTIC<sup>2</sup>

2/ La deuxième a été la réalisation d'une enquête par entretiens qualitatifs auprès d'une sélection de treize entreprises agroalimentaires de la région qui ont parmi d'autres innovations mis en œuvre un système d'information et de communication utilisant les NTIC.<sup>3</sup>

## **2 Les NTIC dans les entreprises agroalimentaires de la région L-R : Etat des lieux**

Cette partie rend compte de manière synthétique des résultats de l'enquête par questionnaire conduite auprès des 373 établissements agroalimentaires représentatifs du Languedoc Roussillon concernant plusieurs thèmes. Elle donne un aperçu des usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon, pour l'année 2003.

### **2.1 La Structure des usages régionaux des TIC est comparable à la structure des usages nationaux mais avec des volumes plus faibles.**

En considérant l'usage global des TIC concernant les sept catégories d'applications retenues dans l'enquête par questionnaire réalisée en 2003 et en classant par usage décroissant et par types d'applications on peut établir une distribution en trois catégories assez distinctes :

- Accès à Internet, courrier électronique, minitel (TIC utilisées par environ 60% des eaa)
- Réseau informatique local, Edi (TIC utilisées par environ 45 % des eaa)
- Intranet, Extranet (TIC utilisées par environ 10 % des eaa).

Une analyse plus fine des usages fait apparaître une répartition des usages par groupes d'applications. A l'intérieur des résultats statistiques globaux prennent place en effet des

---

<sup>1</sup> Cet outil de recherche a permis la production d'analyses antérieures révélant les logiques d'acteurs à l'œuvre dans ce processus de diffusion des NTIC et explicatives de leur adoption et ou de leur rejet (Salançon 2000).

<sup>2</sup> Cette enquête a été conduite auprès des établissements agroalimentaires du Languedoc Roussillon constitué d'un échantillon réel de 373 établissements représentatifs (après redressement) de 1174 établissements de la sphère agroalimentaire régionale (cf. Agreste Languedoc Roussillon Janvier 2004).

<sup>3</sup> Les entreprises sélectionnées résultent d'un croisement de critères objectifs (taille, filières etc.) et qualitatifs (existence ou non d'équipement en NTIC, type d'équipement, etc.) en considérant que, d'entrée de jeu, parmi celles-ci, les entreprises ayant un site Internet représentaient un corpus pertinent même si la technologie Internet n'épuise pas la totalité des NTIC.

groupes d'outils et de services correspondant à des usages variés dont on peut dire que la gamme complète des TIC n'est utilisée que par moins de 5 % des entreprises.

Comme cela est constaté dans de nombreuses analyses, la taille des entreprises fonctionne comme facteur discriminant. Les « entreprises de 20 salariés et plus » en effet utilisent plus que les autres catégories d'entreprises l'accès à Internet, le courrier électronique, l'EDI, le réseau informatique local, Intranet et extranet ; seul l'usage du minitel est du même ordre de grandeur que les autres entreprises (environ 60 %). En comparant les données régionales avec les statistiques nationales à la fois dans le secteur agro alimentaire et dans le secteur industriel, on trouve tout d'abord :

Parmi les usages les plus développés, on trouve l'accès à Internet et la messagerie électronique aussi bien dans les EAA du L-R que dans les IAA en France de 20 salariés et plus. Les usages de cette dernière catégorie sont comparables à ceux des entreprises industrielles en France de 20 salariés et plus hors IAA.

Parmi les usages les moins développés, on trouve à usage comparable l'intranet et l'extranet dans les mêmes catégories d'entreprises.

En position intermédiaire et dans des ordres différents selon les catégories d'entreprises, apparaissent Minitel, Réseau local et EDI.

Les usages des TIC sont en grande partie comparables quels que soient la taille des entreprises et leurs secteurs d'activité (IAA ou hors IAA). Seuls les pourcentages d'utilisation varient sensiblement en revanche selon la taille des entreprises.

#### ***Peu de différences d'usage entre « EAA L-R 20 salariés et plus » et « IAA France 20 salariés et plus »***

Ainsi, l'accès à Internet, l'e-courrier et le réseau local sont légèrement plus développées dans les EAA de 20 salariés et plus en L-R que dans les IAA en France de 20 salariés et plus (de 1 à 5 points d'écart entre les deux). Intranet et extranet par contre seraient plus développés dans les « IAA en France de plus de 20 salariés et plus » que dans les entreprises agroalimentaires du L-R (écart de 9 à 15 points), résultats identiques à ceux des Industries hors IAA. Seule l'utilisation de l'EDI est identique entre les deux catégories d'entreprises.

#### ***Différences d'usage substantielles entre « EAA L-R » et « IAA France 20 salariés et plus »***

Alors que les différences précédentes portent sur des entreprises de taille comparable (plus de 20 salariés), les statistiques de l'ensemble des entreprises agroalimentaires du L-R qui englobent les entreprises agroalimentaires à partir de 3 salariés font apparaître des écarts assez importants dans les usages en comparaison avec les données nationales disponibles. Ainsi, les eaa du L-R prises globalement utilisent moins les TIC que les IAA nationales (l'écart allant de -15 à -26 points selon la technologie). Un seul écart est positif de 3 % et concerne l'extranet en faveur des eaa du L-R.

De ces indicateurs, on peut en déduire deux tendances :

1/ les « IAA en France de 20 salariés et plus » ont des usages structurellement proches voire identiques aux « entreprises industrielles de 20 salariés et plus hors IAA ». En d'autres termes, passé un certain seuil, en l'occurrence celui des entreprises de 20 salariés, le secteur d'activités en tant que tel ne constitue pas un critère de différenciation. Entre « entreprises industrielles hors IAA » et « IAA de 20 salariés et plus », il n'apparaît pas de différences majeures dans les usages des TIC.

Les « entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus » du L-R n'échappent pas à cette tendance qui introduit en revanche une distinction avec les autres entreprises agroalimentaires de la région de moins de 20 salariés. En effet, la catégorie des petites entreprises (moins de 20 salariés) fait apparaître une adoption particulière des TIC dont les statistiques quantitatives fournissent les premiers indicateurs. Tout en conservant une structure d'usage comparable à celles des IAA nationales et Industries hors IAA, les EAA du L-R font montre d'usages moins développés.

2/ les entreprises agroalimentaires du L-R sont en majorité moins utilisatrices de TIC en raison de leur taille (85 % ont moins de 20 salariés). Cependant il faut rappeler que les usages des entreprises de 20 salariés et plus de L-R (15 % des entreprises agroalimentaires de la région L-R) sont comparables aux IAA France.

## **2.2 Ces usages opèrent des différences entre les filières**

D'un strict point de vue statistique et en cumulant les usages déclarés, on est conduit à faire le constat d'une hiérarchie à trois niveaux d'usage. Les filières « Fruits et légumes » et « autres filières » sont en tête des usages toutes technologies confondues. Elles totalisent respectivement de 23 % à près de 25 % des usages, suivies par la « filière des productions d'origine animales » et celle du « vin » (respectivement 20 % et 19 %). La « filière des dérivés de céréales » se situant à hauteur 13 %.

Cette approche globale et indicative cache cependant des variations selon les filières. La hiérarchie des usages à l'intérieur de chacune d'entre elles fait apparaître des particularités qui interdisent de caractériser un modèle de structure identique pour toutes les filières.

Cet inventaire des usages déclarés des NTIC et des traits principaux qui les caractérisent fournit un aperçu d'une situation des entreprises agroalimentaires régionales d'où se dégagent les principaux constats suivants :

1/ 85 % des Eaa du L-R déclarent utiliser au moins une NTIC

2/ Emergence d'une partition entre les Eaa NTIC L-R de 20 salariés et plus et les autres Eaa NTIC L-R. en ce qui concerne les usages. Le premier groupe d'entreprises déclare en effet des usages comparables à ceux des IAA nationales de même taille ou de taille comparable.

3/ Les NTIC utilisées sont structurées en trois classes des technologies les plus simples ou les plus rodées aux technologies plus sophistiquées (minitel, courrier électronique, accès Internet aux intranet et extranet en passant par les réseaux informatiques locaux, EDI).

4/ Les usages diffèrent selon les filières de production. Toutes technologies confondues, les filières Fruits et légumes et autres filières sont en premier suivies par les filières de production d'origine animale et par celle du vin.

Ces éléments d'inventaire témoignent de la présence assez significative de ntic dans les eaa L-R sans que pour autant leur place soit généralisée au sein de toutes les eaa tous types et tous secteurs confondus. Ils tendent à la validation au moins partielle des hypothèses dans la mesure où les usages déclarés sont rattachés à l'existence de projets managériaux.

## **3 NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : entre rupture et continuité**

L'analyse de cas concrets qui ont fait l'objet de l'enquête qualitative réalisée auprès de 13 entreprises permet de caractériser les processus par lesquels se sont construites les stratégies des acteurs. Sont ainsi regroupées dans un premier temps les analyses concernant les applications dépendant de la technologie Internet, puis dans un deuxième temps, celles décrites sous le vocable « Systèmes d'information » désignant des applications informatiques. Enfin, le troisième temps tente une synthèse centrée sur l'analyse stratégique à partir de ces segments d'analyses.

### **3.1 Les applications Internet telles qu'elles sont vécues**

Formes les plus emblématiques des nouvelles technologies d'information et de communication, les applications Internet mises en œuvre par ces treize entreprises agroalimentaires telles que site web, messagerie électronique, intranet et extranet ont été - dans un passé récent - l'objet de réalisation de niveau différent, d'amplitude variée avec l'apparition de freins au développement de ces applications.

*Sites web : de l'innovation obligée à l'innovation controversée*

A l'exception de l'une d'entre elles qui a d'abord créé une messagerie électronique avant un site web, toutes les entreprises sélectionnées ont en effet créé un site dont la finalité première, si ce n'est la finalité unique, consistait à avoir une « vitrine de l'entreprise et de ses produits » pour répondre à une certaine « mode Internet ». Dans ce contexte, la plupart des sites web ainsi réalisés à la fin des années 90 et au début des années 2000 au sein de ce groupe d'entreprises agroalimentaires résultait aussi de circonstances particulières ou d'opportunités incarnées soit par des sociétés prestataires de services qui les avaient démarchées pour la création de site web soit par des stagiaires accueillis dans l'entreprise. Comme par ailleurs les coûts initiaux leur avaient semblé acceptables, tout au moins pour une version initiale de site dans laquelle on accède majoritairement à des pages d'informations statiques, les décisions prises par ces entreprises pour la réalisation de ces premières générations de sites n'ont pas soulevé de difficultés particulières ou d'obstacles majeurs.

De la sorte on peut parler d'adoption opportune voire « obligée » de l'Internet même si ces différents acteurs ont exprimé en première analyse le fait que la décision de création de site web répondait à différents types de besoins dont le plus commun était sûrement celui de faire connaître son entreprise, son savoir-faire, ses produits, ses prestations à l'échelle nationale et internationale, rejoignant par-là la très grande majorité d'entreprises (Cochoy 2003).

Les exigences du support, l'action même de communiquer par ce nouveau support n'ont pas été suffisamment intégrées au point que tous connaissent ou ont connu jusqu'à une période récente l'affichage d'un contenu informationnel devenu obsolète et laissé presque en l'état durant de nombreux mois. Une seule entreprise a dépassé ce niveau en faisant en sorte que le site présentant les produits de l'entreprise soit un véritable outil d'assistance aux commerciaux auquel ils faisaient référence dans leurs actes de vente à distance par téléphone. Dans ce cas, après avoir connu la réalisation d'un site vitrine passif et surtout peu mis à jour, cette entreprise a intégré le site dans l'outillage des commerciaux, s'obligeant de la sorte à une mise à jour permanente et réalisant ainsi, par apprentissage, la meilleure adaptation de l'outil à des pratiques déjà installées.

D'autres freins à l'adoption des NTIC ont par ailleurs fait leur apparition dans ces diverses réalisations de sites web tels que le coût de l'information mise en ligne par le biais du site web, la nécessité d'une sous-traitance externe, l'équipement des clients des entreprises, la sécurisation des échanges.

En définitive, si la création de sites web a permis à ces entreprises de paraître sur « la Toile », elles reconnaissent ne pas exister plus pour autant c'est à dire qu'elles estiment ne pas avoir tiré un avantage économique direct significatif à la suite de la création de leur site ; au mieux, elles estiment avoir acquis l'image symbolique d'entreprise moderne.

#### *La messagerie électronique : une application Internet plébiscitée.*

A l'exception d'une entreprise qui avait introduit une messagerie avant la création même de son site, dans la quasi-totalité des entreprises agroalimentaires sélectionnées, la messagerie électronique a vu le jour à la suite de la création du site de l'entreprise par une adresse e-mail incluse dans ce site. Pour celles qui avaient un effectif de salariés relativement important et pour celles qui - a fortiori - avaient plusieurs sites, les boîtes à lettres individuelles se sont assez vite imposées, "quasi naturellement", avec peu de difficultés de décision. Les quelques rares cas de réticences internes ont assez vite été évacués par la démonstration de l'efficacité de l'outil et par l'adhésion des utilisateurs. Elle a été assez vite adoptée comme « accélérateur de développement »

En effet, à la différence de l'introduction d'une innovation comme les sites web, la messagerie électronique dans les entreprises a été beaucoup mieux adoptée : simplicité de l'outil à l'installation et à l'usage, faible investissement et coût d'exploitation jugé marginal ont contribué à conforter l'image d'efficacité de ce moyen de communication qui a pris sa place dans les échanges utilisant les autres moyens de communication largement utilisés (fax, télex). Comme ces « outils conventionnels », la messagerie électronique s'est donc inscrite

dans le prolongement des pratiques d'échanges orales à l'exception de certaines fonctions et certains secteurs d'activités dans lesquels les modes d'échanges restent dominés par l'oral.

Les contenus cependant concernent assez peu les transactions commerciales : au mieux une entreprise estime que 5 à 10 % des commandes transitent par la messagerie électronique. Une autre projette d'envoyer ses factures à sa clientèle par e-mail. L'usage dominant semble réservé à des échanges en amont ou autour des actes spécifiquement commerciaux

#### *Des intranets et extranets embryonnaires*

Deux des treize entreprises sélectionnées ont expressément installé un intranet. dans leur dispositif de communication.

L'un est en fait à l'instigation du club de partenaires auquel adhère l'une des entreprises ; qui fait partie de la réalisation globale du site créé par ce club. L'application est dédiée aux échanges entre les quelques seize membres du club.

L'autre réalisation s'apparente davantage à la définition établie pour ce type d'application : il est en effet le moyen interne par lequel par exemple les commerciaux disposent d'une documentation mise à jour sur la Qualité mais aussi il est un canal par lequel sont diffusées les informations concernant la vie de l'entreprise en remplacement des tableaux d'affichage papier.

L'extranet concerne, au moment de l'enquête, un seul cas au stade de projet élaboré et actuellement en phase de lancement. Celui-ci vise à établir via Internet un système d'échanges qui va « donner aux agriculteurs en ligne, un accès à de l'info, de l'info généraliste mais également de l'info sur les échanges économiques qu'ils ont avec l'entreprise... [Cet extranet va] amener un confort de communication aux adhérents qui le souhaite, de pouvoir consulter leurs comptes, le détail de leurs comptes courants, les opérations et obligations sociales, tout ce qui les intéresse et qu'ils ont sur papier aujourd'hui ». Sa mise en place a pour objectif de renforcer l'efficacité de la gestion individuelle (l'agriculteur coopérateur) et collective (la coopérative) des informations. En d'autres termes, cette application va au-delà du simple transfert de support, elle est porteuse de changements à venir dans les relations établies entre les protagonistes de ce dispositif.

En définitive, les applications Internet des entreprises agroalimentaires se concentrent sur trois catégories : site web, messagerie, intranet et extranet dont on mesure les écarts ou les points communs.

En effet, les réalisations en la matière ne sont pas de même intensité, n'ont pas les mêmes degrés d'adoption et de généralisation, font toujours références à des contextes particuliers...

En revanche une caractéristique commune semble se dégager de ses réalisations singulières en matière d'adoption des technologies : elles sont d'autant plus facilement intégrées que l'outillage technologique est facile d'accès et simple à mettre en œuvre ce qui conduit à une hiérarchie d'usage privilégiant les applications telle que la messagerie qui s'inscrivent dans une continuité de pratiques d'échanges d'information intégrée de longue date. La complexité de la mise en œuvre de certaines technologies et la durée de l'apprentissage qui s'avèrent nécessaire constituent l'un des freins voire l'un des obstacles à leur adoption (Intranet / extranet).

Il n'en demeure pas moins que l'insertion concrètement réalisée, en cours ou en projet de ces technologies engage ces entreprises dans un processus qui induit des changements dans les conceptions du fonctionnement des entreprises ainsi que dans le traitement des informations et les pratiques de communication tant interne qu'externe.

### **3.2 Les "systèmes d'information" dans le champ des mutations économiques**

L'autre ensemble de technologies d'information désigné par l'expression "systèmes d'information" regroupe à la fois les applications informatiques classiques et celles qui se sont développées plus récemment telles que :

- l'EDI (Echange de données informatisées)<sup>4</sup>
- l'ERP (Enterprise Resource Planning)<sup>5</sup> qui est un logiciel dont les divers modules permettent de traiter l'ensemble des fonctions de l'entreprise (finances, production, ventes, comptabilité, ressources humaines, etc....) (Anact 1999),
- la GPA (gestion partagée des approvisionnements) ou Trace One. Elles se caractérisent par une mobilisation importante de ressources en personnel, en temps et en budget et constituent pour une bonne part des chantiers en cours ou en projets sur le point d'être mis en œuvre. Elles concentrent surtout les préoccupations des responsables d'entreprise de manière beaucoup plus significative que les réalisations des sites web.

### *L'informatique dans l'entreprise : outil indispensable en perpétuelle évolution*

L'informatique dans les entreprises - est-il besoin de le dire - est aujourd'hui considérée comme partie prenante et quasiment constitutive des entreprises. Son rôle indispensable pour leur fonctionnement est attesté par l'ancienneté de l'usage qui remonte aux années 70 et 80 pour les plus anciennes ("l'informatique s'est construite en même temps que l'entreprise"). Quelle que soit leur taille, leur activité, leur ancienneté, les entreprises agroalimentaires disposent d'une base d'applications communes autour de la gestion comptable, gestion de commandes, de déclaration de récoltes.... En revanche, l'histoire de l'introduction de l'informatique dans le fonctionnement de ces entreprises montre des voies différentes qui aboutissent à des bilans divers.

Pour celles qui disposent de cette ancienneté (plus de la moitié), le recul dont elles bénéficient sur leur pratique leur permet d'analyser les effets de cette introduction sur une assez longue période. Si elles ont franchi, sans trop de difficultés selon leur dire, les étapes des progrès réalisés dans les matériels - pour les plus anciennes, elles en sont à leur troisième ou quatrième génération -, les progrès réalisés dans les développements logiciels ont suscité en revanche des interrogations sur la manière d'intégrer ces innovations dans les pratiques des entreprises.

Les années 80 ont été marquées en effet par la conception et la mise en œuvre de "gros systèmes informatiques" centralisant les informations de l'entreprise. Cette période a été suivie dans les années 90 par une autre étape dans laquelle la micro informatique a permis l'informatisation de petites entreprises. Mais cette innovation a contraint les entreprises déjà engagées à repenser leur informatisation sous peine de voir se développer au sein d'une même entreprise une cohabitation de systèmes et de pratiques sans possibilité d'échanges, situation évoquant pour l'une d'entre elles l'image de la tour de Babel.

Dans cette période, l'offre logicielle s'est elle-même multipliée, diversifiée. Pour autant la question de l'adaptation aux besoins des entreprises est demeurée toujours posée, question à laquelle des réponses diverses ont été apportées par les entreprises agroalimentaires. Après avoir investi au départ dans le développement de "logiciels-maison" par des informaticiens recrutés à cette fin, les entreprises les plus engagées dans cette logique ont revu leur politique et se sont orientées vers l'acquisition de système existant sur le marché de l'informatique d'entreprise tels que les ERP, produits qui ne se sont pas révélés totalement satisfaisants et qui, par ailleurs, pour certaines, contenaient un facteur de dépendance à un tiers (constructeur, revendeur) incompatible avec leur volonté d'autonomie sans écarter l'incidence économique des changements matériels et logiciels induits par les progrès technologiques.

Néanmoins, ces bilans partiels et limités ne minimisent en rien la nécessité de l'informatique réactivée par les exigences provenant de la traçabilité. A la nécessité d'avoir des machines plus performantes pour travailler plus vite, s'ajoute désormais la nécessité d'avoir des machines performantes pour avoir plus d'informations et pour pouvoir travailler plus vite. L'informatique jusque là cantonnée principalement à la gestion de la fonction commerciale et comptable étend son champ d'usage à la gestion de la transformation des produits

<sup>4</sup> EDI désigne le transfert de données structurées par les moyens informatiques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange sur la base de messages normalisés, pré définis par les partenaires. (Anact 1999)

<sup>5</sup> l'ERP est un logiciel dont les divers modules permettent de traiter l'ensemble des fonctions de l'entreprise (finances, production, ventes, comptabilité, ressources humaines, etc....) (Anact 1999)



agroalimentaires et à la production même des matières premières agricoles. Cette évolution de l'environnement agroalimentaire ouvre la voie à une nouvelle génération d'applications informatiques qui, par la numérisation des processus, des gestes des producteurs permet de satisfaire les exigences de traçabilité des produits, de garantir leur composition, leur origine....

*L'EDI (Echanges de données Informatisées) : un outil imposé et/ou un « mal nécessaire »*

Apparue dans les années 90, l'EDI a été introduite dans les entreprises agroalimentaires par la grande distribution. Pour continuer à traiter commercialement avec elle et développer leurs relations, les entreprises agroalimentaires qui l'avaient comme clientèle principale ont donc procédé à l'intégration de cette technologie sous les directives de leurs clients qui leur spécifiait le type de matériel et de fournisseurs... Au terme de plusieurs années de pratique, ces entreprises agroalimentaires utilisatrices de ce type de système axé sur la transmission de commande ont tendance à le considérer comme "un mal nécessaire" soit parce que le maintien de la performance technique de l'outil représente un coût non négligeable voire onéreux par rapport aux gains retirés soit par ce que ce dispositif n'offre pas de compatibilité avec les outils de traitement et de gestion de données qui se sont mis en place entre temps dans ces entreprises, notamment les ERP.

Sur ce type d'application viennent se greffer des considérations liées principalement à la position de fournisseurs de la grande distribution qui ne leur offre aucune marge de manœuvre et qui les place sous une forte contrainte de leur part.

*ERP : "le véritable cerveau de l'entreprise"*

A travers la mise en place d'un ERP, souvent à partir des années 2000, les entreprises ont franchi un pas supplémentaire dans l'informatisation des multiples activités qu'elles créent, gèrent et développent. Jusqu'à une période récente, l'informatique avait certes été introduite dans les entreprises par le biais de "petits logiciels" dédiés notamment à des fonctions de gestion comptable et administrative. Depuis peu, les entreprises agroalimentaires s'emploient à accentuer l'informatisation de l'ensemble des fonctions qui s'ajoutent non seulement aux précédentes (gestion des approvisionnements, de la fabrication, des ventes notamment) mais qui entraînent un décloisonnement des services et des ateliers selon le principe d'un ERP qui, par l'interconnexion de différentes bases de données internes, de capteurs et de terminaux constitue le réseau qualifié de "véritable cerveau de l'entreprise". Dans les différents chantiers ouverts pour cette transformation, la fonction commerciale demeure quelque peu en retrait. Dans le cas de l'EDI comme dans l'insertion d'autres technologies d'information, l'acte de vente est principalement le fait de commerciaux et de télévendeurs(euses) dont les fonctions ne semblent pas affectées par cette application. Ils conservent l'initiative du contact pour les commandes qui, une fois passées entre leurs mains, déclenchent le processus de fabrication et des opérations connexes (préparation envoi, livraison), pour lesquels les NTIC interviennent comme outils auxiliaires.

*GPA, "Trace One", Sireme : les toutes dernières nouveautés technologiques*

La GPA, gestion partagée des approvisionnements, est un dispositif initié par certaines enseignes de la grande distribution et présenté comme une évolution de l'EDI en ce sens qu'il permet au fournisseur de connaître l'état des stocks de produits qu'il a fourni à son client et de pouvoir le réapprovisionner lorsqu'un seuil préalablement défini est atteint. Il s'agit dans un premier temps d'anticiper les commandes mais cela tend à faire porter la responsabilité du stock non plus sur l'approvisionneur faisant partie du personnel de l'enseigne mais sur son fournisseur.

"Trace One" est un autre dispositif technologique qui permet, dans le domaine des marques de distributeurs, de dépasser les limites et la lourdeur des cahiers des charges. Il consiste à alimenter et à mettre à jour "en temps réel" les informations sur les produits fabriqués par une entreprise agroalimentaire et achetés par une enseigne, informations dont les contenus évoluent tout au long de la production.

"Sireme" est un projet techniquement plus complexe qui se place directement dans l'une des facettes des mutations de l'agriculture dans la mesure où il se situe dans le concept de « l'agriculture raisonnée », prenant en compte les exigences des clients et la protection de l'environnement. Pour répondre en effet à cette double contrainte, cette application va permettre à l'agriculteur de fournir les éléments d'information sur la conduite culturale à partir d'une représentation cartographique d'une ou de plusieurs parcelles (et à terme de toute son exploitation). Pour faire face à la généralisation des contrats de production qu'elle initie et à la multiplication des dossiers qu'elle gère, la coopérative qui l'utilise espère disposer d'un outil facilitant la gestion de ces contrats et simplifiant les procédures en réduisant la saisie des données. La mise en place de cet outil pourrait également voir des effets bénéfiques sur d'autres contraintes administratives qui envahissent les diverses activités agricoles (centres de gestion, contrats territoriaux d'exploitations, déclaration à la DDA...)

Ces exemples ne font pas l'objet d'une large utilisation. Seules deux entreprises sont concernées par les deux premières applications. La troisième est le fait d'une seule des entreprises agroalimentaires sélectionnées. Cependant, elles conduisent à penser que se dessinent des changements dans les relations entre fournisseurs et clients sous le couvert de l'information partagée. On notera en effet que dans ce cas les nouvelles technologies d'information mettent à jour la stratégie des enseignes qui consiste à renforcer leur pouvoir de contrôle des fournisseurs en les impliquant de manière significative dans cette procédure. Le projet d'adoption de ce dernier type d'application par les entreprises agroalimentaires montre une marge de manœuvre à nouveau étroite et la permanence d'une spirale dans laquelle la technologie est l'objet d'enjeux de pouvoir.

### **3.3 NTIC, développement des entreprises et stratégies d'acteurs**

Jusqu'ici les investigations ont révélé la diversité des technologies, la diversité des usages, des impacts, et des freins, tant et si bien que la réponse à la question de savoir en quoi les NTIC représentent un facteur de développement des entreprises agroalimentaires demeure quelque peu en suspens. Cette dernière partie tente d'y répondre en caractérisant d'une part les stratégies des entreprises et d'autre part la rationalité des acteurs intégrant les NTIC de différentes manières.

#### **3.3.1 les stratégies émergentes d'utilisation des NTIC**

Malgré cette diversité, les actions des entreprises agroalimentaires en matière d'adoption des NTIC semblent relever de quatre types de stratégies en fonction de la perception des NTIC par les entreprises principalement leurs dirigeants.

##### ***Ntic : instrument catalyseur et stratégie de structuration***

Les entreprises qui mettent en avant cette stratégie font partie de celles qui évoluent dans une filière nouvelle de production et de commercialisation. Autrement dit, il s'agit ici d'entreprises qui sont dans un contexte où l'innovation et le changement constituent une contrainte inévitable pour fonctionnement et le développement de l'entreprise. Dès lors, l'usage des Ntic contribue à cette structuration de l'organisation à la fois interne et externe.

***Ntic : argument commercial et stratégie d'anticipation*** Ce type de stratégie caractérise des entreprises qui cherchent à faire valoir leur production en se distinguant par l'affichage de la modernité, de l'efficacité... Alors que le commerce électronique en général et dans l'agroalimentaire en particulier demeure une activité sur laquelle pèsent de nombreuses interrogations, quelques entreprises s'engagent dans une stratégie qui cherche presque à contre-courant, à tirer parti de ces interrogations actuelles et de l'incertitude sur les développements avenir pour montrer de la sorte leur volontarisme et se positionner commercialement.

##### ***Ntic : adaptateurs au changement et stratégie d'intégration aux évolutions***

Face aux contraintes croissantes en matière de rentabilité économique, de réglementation sanitaire, nombre d'entreprises sont conduites à procéder à des réorganisations internes, à des redéploiements, à des extensions qui représentent autant d'occasion pour saisir l'offre technologique en vue de mieux assumer ces contraintes nouvelles.

**Ntic : arme stratégique et stratégie d'alliance** A la différence de la stratégie précédente qui est le fait d'entreprises individuelles, cette dernière est mise en oeuvre par des entreprises qui se repositionnent dans leur champ ou qui opèrent des alliances avec d'autres entreprises pour affronter le marché. Il s'agit ici d'actions collectives avant tout stratégiques qui se traduisent par des opérations de mutualisation et de partage des coûts. Pour autant, ces stratégies ne sont pas systématiquement exclusives les unes des autres ni acquises par les entreprises de manière définitive.

### **3.3.2 Adopter les NTIC : une affaire d'opportunisme ?**

L'analyse des entreprises agroalimentaires sélectionnées montre que l'adoption des NTIC est en fait liée à une stratégie d'opportunités qui s'inscrit dans une double finalité.

#### *Pour améliorer la situation de l'entreprise*

En effet, dans les cas étudiés et s'agissant des initiatives prises dans la création de sites, on a souvent observé que la décision était prise en raison de circonstances particulières - une sollicitation de prestataires extérieurs, présence d'une compétence dans l'entreprise - ou plus générale - l'effet « mode Internet » à la fin des années 90. Mais il est plus important de constater que le recours aux NTIC et leur apparition dans les préoccupations des dirigeants se sont produits dans des situations de changement propres à l'entreprise tels que restructuration ou redéploiement des activités, rajeunissement de cadres ayant intégré une culture ouverte aux NTIC, adhésion à une association ou club professionnel doté d'un site commercial de surcroît. Il est à noter que ces changements dans l'organisation sont les réponses que les entreprises ont choisi de faire pour s'adapter à des mouvements extérieurs divers.

Ainsi, les NTIC par elles-mêmes n'ont pas créé le changement, elles sont aux yeux des dirigeants une des voies possibles, une opportunité à saisir pour améliorer la situation et en particulier la circulation des informations, les échanges d'informations, l'affichage vers l'extérieur des produits et savoir-faire de l'entreprise notamment en termes commerciaux.

Mais cette rationalité a ses limites qui tiennent à deux facteurs : les craintes générées par les innovations et des éléments structurant les représentations et les pratiques des entreprises.

Le premier facteur est constitué par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes. Tout en étant ouverts aux innovations perçues comme attractives parce qu'elles sont porteuses de solution à des problèmes à résoudre, ils n'en sont pas moins méfiants et craintifs à leur égard en raison de l'incertitude du résultat. Pragmatiques et calculateurs, ils évaluent les chances de succès, les retombées pour l'entreprise, le rapport coût - avantage. Malgré ses réactions, ils perçoivent intuitivement dans le même temps que les NTIC constituent une chance à saisir afin d'améliorer la situation.

Certains redoutent une perte d'autonomie dans l'action comme dans la décision par ce que si la technologie offre des facilités, elle impose aussi des dépendances vis à vis de constructeur, revendeurs, prestataires de services, susceptibles de peser sur le projet de développement de l'entreprise voulant devenir leader sur son marché. Dans ce cas de figure soit le discours n'est pas suivi de réalisation soit les réalisations sont produites mais en répartissant les risques (un site institutionnel pour le groupe et un site commercial réalisé par une société de vente créée par le groupe).

D'autres encore, tout en intégrant des NTIC dans leur organisation présentent des changements dans le cas où certaines applications seraient mises en œuvre. Pour un responsable des ventes à la tête d'un réseau de magasins spécialisés, la négociation avec la grande distribution et la mise en place de NTIC qui généralement accompagne ce type d'accord font craindre un changement dans la façon de produire et de commercialiser. En effet, les exigences de cette clientèle en termes de prix et de quantité à fournir sont sans commune mesure avec les capacités de production et les pratiques tarifaires en vigueur dans la situation actuelle.

Le deuxième facteur de limites à cette rationalité concerne des éléments structurant les pratiques commerciales des entreprises.

Dans le cas où elles commercialisent leurs produits ou lorsqu'elles mettent en marché la production de tiers, les pratiques commerciales des entreprises sont fondées sur le mode oral par contact direct ou par contact téléphonique dont on sait que l'une des caractéristiques principales est d'être à l'initiative du commerçant vers l'acheteur le plus souvent un professionnel de la restauration et non le grand public. La prise de commande demeure un acte non seulement oral mais surtout un acte dans lequel le commercial a l'avantage du contact et fait offre. La création de sites commerciaux est confrontée à des pratiques commerciales qui limitent le champ d'application à l'exception de certaines catégories de produits ou de clientèle (exemple le vin de haut de gamme acheté par une clientèle grand public mais composée de connaisseurs et d'une classe sociale dans laquelle on trouve beaucoup d'internautes).

Dans le cas du commerce établi avec la grande distribution, la pratique dominante et structurante qui la caractérise accorde au client qui a le rôle de leader dans la négociation ce qui laisse peu de marge à l'entreprise qui vend ses produits dans ce type de circuit commercial.

#### *Pour maintenir, élargir une marge de liberté et une capacité d'agir*

Dans ce but, les entreprises manifestent moins de réserves que dans le volet stratégique précédent dans la mesure où les objectifs explicites sont du domaine plus concret avec des effets plus immédiats et dans la mesure où les décisions de choix des moyens sont plus maîtrisables.

Dans ce registre principalement fonctionnel, il s'agit de mettre en œuvre des technologies et des méthodes dont les applications permettent de réduire les coûts de production, de gestion et d'administration au sein de l'entreprise. On constate dès lors que les NTIC seules n'apportent pas par elles-mêmes une solution. Il est démontré au contraire que leur usage ne prend toute leur dimension que si elles sont l'instrument d'une politique de nouvelle gestion ou d'une méthode de conduite du changement, l'une et l'autre étant essentielles au management de l'entreprise.

La rationalisation des process qui se généralise et à laquelle les NTIC contribuent largement est exigée par les mesures de traçabilité mais également, si ce n'est plus, par le modèle de fonctionnement du type industriel qui fait irruption dans l'univers des petites et moyennes entreprises souvent de type familial voire artisanal. La conjonction de ces deux éléments est un facteur déterminant fortement la volonté d'adopter les NTIC de manière à pouvoir être à égalité avec des concurrents supérieurs, pour se distinguer en faisant la démonstration d'une capacité à répondre à ces cahiers des charges sur la traçabilité grâce à l'utilisation de NTIC et ainsi être concurrentiel. Dans ce même ordre d'idée, l'usage des NTIC et leur appropriation progressive sont aussi considérés comme une phase préparatoire à une phase de contact avec la grande distribution quand celle-ci ne fait pas partie de la clientèle de l'entreprise mais que cette perspective fait partie des évolutions plausibles.

Dans le registre de l'action plus collective, pour maintenir, élargir une marge de liberté et une capacité d'agir, l'existence des NTIC vient à point nommé favoriser la mobilisation d'acteurs d'une filière en cours de structuration telle que, par exemple, celle des fruits et légumes biologiques qui, par la réalisation d'un site, tente de fédérer des producteurs indépendants en vue de constituer un groupe en capacité de négocier avec la grande distribution. Dans le domaine de la coopération également, les NTIC viennent activer une réponse mutualisée faite par plusieurs coopératives par le lancement de programmes d'applications destinées aux coopératives et à leurs adhérents.

### **3.3.3 Les NTIC entre stratégie défensive et stratégie offensive**

Les actions des entreprises, les décisions des dirigeants qui les pilotent ont en commun de se construire au sein d'un ensemble de relations dans lesquelles se positionne chacun des acteurs (cet ensemble est appelé système d'action concret dans notre référence théorique). Dans ces relations les NTIC apparaissent comme facteurs influençant le développement des entreprises.

*Les NTIC comme « cheval de Troie » de la rationalisation organisationnelle.*

Les progrès réalisés de manière constante dans les technologies d'information et de communication n'ont cessé de pénétrer les milieux des entreprises afin d'accroître leur performance à tous les échelons, à tous les stades et quelle que soit leur importance ou leur secteur. Les choix que les dirigeants d'entreprises ont effectués par rapport à cette pression technologique ont consisté à appréhender l'intérêt de l'adoption des NTIC pour la croissance de leur entreprise et à choisir la fonction dans laquelle l'insertion des NTIC leur semblait la plus porteuse d'avantages.

Dès lors, l'introduction des NTIC a été souvent rapprochée de la nécessité d'effectuer des changements dans l'organisation interne de l'entreprise de manière à maintenir l'activité et à la développer. Ainsi, la mise en œuvre de NTIC s'est-elle concentrée sur les outils qui permettaient initialement de gérer d'abord la comptabilité de l'entreprise (les premiers ordinateurs étaient dédiés à cette fonction unique). Puis, avec les développements logiciels récents qui permettent d'étendre les applications informatiques communicantes à d'autres fonctions, les dirigeants ont concentré leur attention et leurs investissements sur l'informatisation des fonctions jugées essentielles, depuis la connaissance de leur clientèle jusqu'à l'identification de la production en passant par les processus de production, chacun des maillons de cette chaîne passant sous les fourches caudines d'un mouvement général de rationalisation de l'organisation. A cet égard, les NTIC permettent le passage à l'acte - de la décision à l'application - et apparaissent ainsi comme le « cheval de Troie » introduit dans l'entreprise.

*L'usage des NTIC favorisé par les situations de changement*

Dans le système d'action concret des entreprises, chacune cherche à tirer avantage des NTIC afin de maintenir sa présence voire à augmenter ses activités ce qui a conduit certaines entreprises à opérer des changements importants en ce qui concerne leur structure (cotation en bourse, re capitalisation), l'orientation de leur production, leur organisation ou leur fonctionnement.

Par rapport à ces situations de changement qui produisent des déséquilibres et génèrent des craintes imaginées ou réelles et justifiées, les NTIC apparaissent comme l'un des moyens permettant de faire face, d'organiser une réponse appropriée et d'être en quelque sorte le support d'une stratégie offensive jugée nécessaire et complémentaire de la précédente.

En résumé, les NTIC n'ont d'existence durable qu'incluses dans une problématique de développement qui sous-tend leur adoption et leur mise en œuvre. Les applications privilégiées sont plutôt concentrées dans les fonctions vitales des entreprises dans lesquelles elles conservent une grande part de pouvoir de manière à agir sur leur environnement. De ce fait elles participent d'une stratégie à la fois défensive et offensive.

### **3.3.4 De nouveaux espaces de relations entre acteurs.**

L'adoption des NTIC ne se conçoit pas en dehors de toute référence à des rapports existant ou souhaités avec d'autres acteurs faisant partie du système d'action concret. La plus petite application de base de données est située par rapport à un besoin de connaissance des « adhérents apporteurs » dans le but de mieux répondre à un besoin technique de gestion des apports mais aussi de pouvoir valoriser les ressources réelles et potentielles dans le cas d'instruction de dossier d'aide au développement.

Pour les NTIC qui induisent plus généralement des échanges d'information et des communications, leur usage ne peut se concevoir de manière unilatérale. En effet, force est bien de tenir compte d'un certain équipement des partenaires des échanges pour avancer dans des pratiques interactives. L'attention et l'intérêt portés aux NTIC intègrent donc une place majeure dans les réflexions sur les projets réalisés et en cours. Certes, les préoccupations contingentes occupent l'ordinaire de mise en œuvre de projets et de décisions en la matière. Mais les objectifs des opérations d'insertion de NTIC semblent assez fortement déterminés

par la nécessité de répondre à deux catégories de facteurs incitant à l'usage des NTIC : l'encadrement réglementaire qui se développe (traçabilité notamment), la grande distribution, pour les entreprises qui l'ont comme clientèle principale.

#### *La traçabilité : une nouvelle activité incitant à l'usage des NTIC*

En raison des crises alimentaires qui se sont produites ces dernières années, le secteur agricole et agro alimentaire se trouve contraint de mettre en œuvre des dispositifs de traçabilité de manière à rendre compte de l'origine des produits, des conditions de transformation et de commercialisation. Les entreprises agro alimentaires sont ainsi dans l'obligation de répondre à cette exigence qui s'ajoute à d'autres contraintes administratives ou fiscales existant de longue date. Face à cette multiplication des contrôles et parmi les moyens de satisfaire à ces contraintes externes les NTIC sont avancées comme des moyens de traiter et de gérer de manière rationnelle et performante la diversité des informations. Cette nouvelle donne réglementaire crée un espace de relations nouvelles entre les entreprises agroalimentaires qui se trouvent ainsi à la source d'informations que les partenaires extérieurs – administratifs et commerciaux – exigent pour leur accorder le droit d'exister.

#### *La grande distribution : un acteur conditionnant l'usage des NTIC*

Pour les entreprises agroalimentaires qui ont la grande distribution comme clientèle principale, les relations commerciales empruntent, pour la plupart d'entre elles, la voie électronique, une fois qu'un accord annuel est établi. Depuis la diffusion de l'EDI, les relations commerciales ont eu pour support ordinaire cette technologie qui a été imposée aux entreprises agro alimentaires en plus des prix d'achat qui laisse peu de marge de manœuvre aux entreprises. Contrairement à l'espoir que certains dirigeants avaient mis dans l'adoption des NTIC selon lequel l'outil allait leur permettre de rivaliser avec les plus gros qu'eux, à mettre ces derniers à leur portée, cet espoir a été vite dissipé compte tenu de l'impossibilité de poursuivre leur activité commerciale en dehors de la grande distribution. De la sorte, pour une partie des entreprises agroalimentaires l'usage des NTIC est conditionné par le pouvoir de la clientèle qui poursuit sa stratégie de domination avec les nouvelles applications de gestion partagée des approvisionnements en particulier.

### **Conclusion**

En réponse aux questions et aux hypothèses initiales, les investigations menées conduisent à dégager des réponses dans trois registres.

#### ***A la diversité des technologies correspond une diversité des usages***

Les NTIC ne connaissent pas le même usage selon le type de technologies et d'applications. Pour les applications Internet, la messagerie électronique est de loin l'application la plus utilisée en raison de sa facilité de mise en œuvre et d'une efficacité désormais reconnue et plébiscitée. Les sites d'entreprise par contre demeurent un sujet d'intérêt mitigé ; les intranets et extranets pour leur part restent au stade embryonnaire

Les diverses applications informatiques (réseau local informatique, EDI, ERP, GPA....) regroupées sous le terme de système d'information en revanche concentrent beaucoup plus d'attention et d'intérêt. Qu'elles soient qualifiées de technologies indispensables, imposées voire de mal nécessaire, ces technologies, développées avant l'émergence d'Internet connaissent un regain d'intérêt sous la pression de l'environnement économique des entreprises et des progrès technologiques eux-mêmes. Centrées dans les fonctions d'administration et de gestion, elles tendent à devenir le « véritable cerveau de l'entreprise".

#### ***Adopter les NTIC revient souvent à saisir des opportunités pour maîtriser des contraintes***

A l'exception de technologies (EDI, GPA) imposées par un client important pour certaines entreprises, l'engagement des entreprises agroalimentaires dans l'adoption des NTIC résulte d'un concours de circonstances, d'opportunités contingentes qui sont d'autant plus motrices

qu'elles vont de pair avec la recherche d'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de maintien et d'élargissement d'une marge de liberté existant par ailleurs.

Qu'il s'agisse de réorganisation interne du fonctionnement du dispositif de production, de gestion de l'entreprise ou de la construction ou de la restructuration d'une filière, les NTIC apparaissent comme les supports autour desquels les entreprises cherchent à cristalliser de nouvelles organisations. En ce sens, elles font partie des moyens choisis par des dirigeants d'entreprises pour atteindre des objectifs de développement.

Ainsi, les entreprises agroalimentaires utilisent d'autant plus les NTIC que ces dernières sont perçues comme des opportunités à saisir parce qu'elles sont susceptibles de répondre aux questions qu'elles ont à résoudre dans leur fonctionnement tant interne qu'externe.

***Usage des NTIC, enjeux de l'information, stratégies d'acteurs : un trio inséparable réactivé***  
Situées dans une position d'intermédiaires entre les producteurs et les distributeurs et consommateurs, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à un environnement complexe. Notamment par la réglementation sanitaire croissante et par le rôle prépondérant de la grande distribution alimentaire

Dans ce contexte, les processus de production, de traitement et de gestion d'information tendent à prendre une place dans la valorisation de la production, à devenir un enjeu de pouvoir entre les acteurs de la filière dans la mesure où la maîtrise des informations sur la production est censée conférer un avantage concurrentiel.

Ainsi, les NTIC deviennent-elles les supports de stratégies à la fois défensive et offensive pour évoluer dans le jeu des acteurs de l'agro alimentaire : défensive notamment pour se distinguer de la concurrence et offensive pour faire face en particulier aux pressions des distributeurs.

Contrairement à une représentation quelque peu idéalisée des progrès technologiques, l'analyse des usages NTIC montre que si, dans l'entreprise, elles facilitent la fluidité des relations en interne comme en externe, dans le même temps le contenu des échanges demeure un enjeu de pouvoir entre acteurs économiques qui se confrontent en permanence. Cette analyse fait apparaître également les rationalités propres aux acteurs comme le véritable facteur de développement à l'opposé d'une vision par trop mécaniste de l'adoption des NTIC

En effet, au-delà des particularités des contextes des entreprises agroalimentaires, les rationalités des acteurs apparaissent comme le facteur principal si ce n'est déterminant du développement des entreprises ; les NTIC dès lors devenant un instrument stratégique parmi d'autres qui ne suffit pas à lui seul à assurer le développement des entreprises mais qui lui permet de progresser dans la mesure où l'adoption des NTIC génère une rationalisation qui participent de réflexions stratégiques.

## Références bibliographiques :

Anact 1999 (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)  
Etude Tico : technologies de l'information et de la communication dans les organisations  
septembre 1999 43p.

Bouloc Pierre 2003.

Les NTIC. Comment en tirer profit ? exemples dans l'agroalimentaire. Paris. Ria Editions-Dunod, 2003, 253p.

Crozier Michel et Friedberg Erhard. (1977)

L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris. Seuil. 500p.

Demottes-Mainard Magali 2002

*De l'Internet à la nouvelle économie...et retour ?* Economie et sociologie rurale 272  
Novembre-décembre 2002 pp. 10-13

Friedberg Erhard (1993)

Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée. Paris. Seuil. 404p

Galliano Danielle, Roux Pascale, Filippi Marylin 2000

*Les déterminants organisationnels et spatiaux de l'utilisation des NTIC : le cas des firmes industrielles françaises*

Guyot Brigitte 2000

*Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations*  
(sciences de la société n°50/51 2000)

Mulhmann David (2001)

*Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations.* Sociologie du travail 43  
(2001) 327 347

Musso Pierre (1994) (dirigé par).

*Communiquer demain.* Nouvelles technologies de l'information et de la communication.  
Paris. DATAR/Ed de l'aube.. 1994. 287 p.

Lesne Jean-Philippe, Mairesse Jacques 2001

*Les débuts de l'Internet pour les petites entreprises industrielles.* Revue Economique N° Hors  
Série Vol 52 octobre 2001 pp 2-14

Rastoin Jean- Louis, Remaud Hervé 1999 *Les entreprises agroalimentaires régionales ont-elles une stratégie ?* in *Dynamiques des entreprises agroalimentaires* mai 2000 pp 25-37

Roux Pascale 1999

*Nouveau management et technologies de l'information vont de pair dans les IAA.* Agreste-les cahiers n°37 mars 1999 pp29-35

Salançon 2000.

La médiatisation technologique défiée. Nouvelles technologies d'information et de communication et mutations de l'agriculture. (Thèse en sciences de l'information et de la communication Grenoble 3)

*Technologies de l'information, organisation et performances économiques.* Commissariat général au Plan, Paris, sept 1999.