



Institut National de la Recherche Agronomique



UNIVERSITE DE VERSAILLES
SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

Institut Supérieur du Management



Ecole doctorale CRIT : Culture, Régulation, Institutions et Territoire
Larequoi : Laboratoire de recherche en Management

THESE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

La coopération au service du bien commun

Les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM

Présentée et soutenue publiquement

Par

Mourad HANNACHI

Le 14 / 04 / 2011

Devant un Jury composé de :

Rapporteurs :

Monsieur Franck AGGERI
Professeur en Sciences de Gestion, Ecoles des Mines ParisTech

Monsieur Frédéric LE ROY
Professeur en Sciences de Gestion, Université Montpellier I

Examineurs :

Monsieur Loïc SAUVEE
Professeur en Sciences de Gestion, Institut Polytechnique LaSalle-Beauvais

Monsieur Jean-Pierre TILLON
Directeur scientifique, Union des coopératives In Vivo

Directeurs de Thèse :

Monsieur Christophe ASSENS
Maître de Conférences HDR, Université de Versailles Saint-Quentin

Monsieur François-Christophe COLENO
Chargé de Recherche, INRA

-- Avril 2011--

La coopétition au service du bien commun

Les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire de mon père

Remerciements

Depuis un certain temps, le doctorant que je suis est entré dans la phase ultime du cycle de vie du thésard : la chrysalide. Comme toute chrysalide je vis donc dans mes secrétions (intellectuelles et autres) dans un cocon de la taille de mon studio. Mais aujourd'hui, le stade chrysalide touche à sa fin avec la rédaction des remerciements de ma thèse. Je tiens ainsi au terme de ce doctorat à remercier certaines personnes ayant contribué partiellement ou substantiellement, de façon directe ou indirecte, à la réalisation de ce travail.

Ce travail a été mené grâce à un cofinancement de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), au travers du programme Mascote (Réf. ANR-07-POGM-PS02), et du département SAD de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). Je tiens à remercier particulièrement le département SAD et l'unité SAD-APT de m'avoir offert une structure d'accueil, un cadre d'interaction intellectuelle riche et d'avoir mis à ma disposition tous les moyens nécessaires à la réalisation de ce travail. Je remercie aussi l'Institut Supérieur de Management (ISM) et le laboratoire de recherche en Management (Larequoi) de l'Université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ) de m'avoir offert un cadre scientifique pour mon travail de thèse.

C'est pour moi un honneur que de voir mon travail de thèse évalué par M. Franck Aggeri et M. Frédéric Le Roy. Je tiens ici à les remercier et à leur exprimer ma profonde gratitude pour avoir accepté d'assumer la lourde tâche associée à la fonction de rapporteur.

Je tiens à exprimer de vifs remerciements à M. Loïc Sauvée pour m'avoir fait l'honneur d'examiner mon travail et de participer à mon jury de thèse malgré ses nombreuses obligations à cette période de l'année.

Je tiens aussi à adresser des remerciements particuliers à M. Tillon pour m'avoir fait l'honneur de participer à mon jury de thèse, ainsi que pour sa gentillesse, ses encouragements chaleureux et pour les conseils et orientations prodigués tout au long de ce travail.

Ce fut pour moi une chance et un réel plaisir que d'avoir pu bénéficier du suivi et du regard éclairé des membres de mon comité de thèse. Leurs regards croisés sur mon travail et nos riches discussions ont stimulé et guidé mes réflexions. Je tiens donc à remercier M. Christophe Benavent, M. Antoine Messean, M. Jean-Pierre Tillon et M. Olivier Torres.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus vifs à l'ensemble des personnes enquêtées lors de ce travail. Que ce soit dans le Sud-ouest, en Alsace, en Rhône-Alpes ou dans la région parisienne, j'ai toujours été bien accueilli et ces personnes ont beaucoup apporté à ce travail. Être à l'écoute de leurs expériences professionnelles et voir comment ils arrivent à s'organiser collectivement face à des crises sévères de leur profession fut pour moi une riche expérience. J'espère que mon travail leur sera utile et qu'il soulignera toute l'intelligence des systèmes qu'ils construisent collectivement. J'espère aussi avoir les moyens de leur faire des restitutions et d'avoir leurs retours sur ce travail une fois finalisé.

Ce travail s'est construit et s'est développé dans l'interaction, dans un bureau, sur le terrain, dans un transilien, autour d'un café, d'un repas ou lors de réunions formelles, avec des personnes d'horizons très divers. Discuter avec chacun, avoir des regards naïfs ou opposés et les remarques d'experts de diverses disciplines et professions ont beaucoup apporté à ce travail. Il est ici impossible d'être exhaustif mais je souhaite remercier : Céline, Noémie, Aude, Marianne, Muriel, Julie, Christophe, Baptiste, Thomas, l'émir Marc-el-kader, Salah, le collectif des doctorants du SAD et ses animateurs, les organisateurs et participants des séminaires « réflexives », le collectif Modelisad, les équipes Concept et Proximité du SADAPT, l'équipe Médiations de l'UMR AGIR, le collectif Biotek, le séminaire des doctorants du Larequoi et tous les membres du projet Mascote ainsi que son comité de suivi.

De par mon dossier particulier, j'ai généré pas de mal de travail à nos secrétaires. Je tiens ici à les remercier pour leur compréhension et leur précieuse aide. Je remercie donc Michelle, Sophie, Véronique L, Florence, Morgane et surtout Mme Catherine Louasil. Je tiens aussi à remercier Florent, Emmanuel et Olivier pour leurs précieuses compétences ainsi que pour leur compréhension.

Je tiens à remercier mes directeurs de thèse, M. Christophe Assens et M. François-Christophe Coléno, d'avoir suivi l'évolution de mon travail en contribuant par leurs suggestions et leurs regards critiques à l'enrichir. Je remercie Christophe pour ses orientations, ses encouragements et pour m'avoir fait bénéficier de sa précieuse expérience. Je remercie François pour ces trois ans de « rapports intimes », pour ses encouragements « virils », mais aussi pour ses conseils substantiels et pour les riches discussions que nous avons eues. Pendant ces trois ans, il s'est efforcé de mettre à ma disposition tous les moyens humains et matériels nécessaires à l'aboutissement de ce travail et je tiens à lui exprimer ici ma profonde gratitude. Ce sera aussi avec une certaine émotion que je le verrai siéger en toge dans mon jury de thèse. Enfin, François je dois t'avouer une chose : pendant ces trois ans, j'ai pris un malin plaisir à t'interrompre pendant nos discussions.....j'adorais voir ta réaction. A tous deux, François et Christophe je tiens à vous dire que ce fut pour moi un honneur et un réel plaisir que d'avoir travaillé avec vous.

Durant ces trois ans de thèse, il y eu des hauts et des bas. Dans les moments difficiles j'ai pu compter sur le soutien des miens et ce travail n'aurait jamais abouti sans eux. A chaque fois que je me suis écroulé il a suffi d'une pensée à certains, d'une parole ou de simples regards avec d'autres et je repartais de plus belle.

Dans mon exil et à cause de mes engagements et de problèmes bureaucratiques j'ai failli à bien des obligations vis-à-vis des miens. Je tiens ici à m'excuser auprès d'eux. Je tiens aussi à adresser une dédicace particulière à ma sœur Yasmina qui a vécu et surmonté des moments difficiles durant cette période.

Cet exil fut d'abord un choix « contraint » et pendant une certaine période je fus dans une situation bien délicate. A cette période j'ai pu compter sur le soutien, la compréhension et les orientations de certaines personnes sans qui je n'aurais jamais entamé cette thèse. Je souhaite donc remercier ici Mme Hélène Ilbert, Mme Florence Jacquet, M. Michel Petit, M. Alain Bourbouze, M. Jean Lossouarn et M. François Léger.

Loin des miens j'ai trouvé une chaleur humaine, des soutiens indéfectibles et de sincères amitiés sans qui je n'aurais jamais pu tenir le cap de cette thèse. Je tiens ainsi à remercier mes amis du SAD et du SAD-APT plus particulièrement les grignonnais. Certains ont veillé à ce que je ne tombe jamais en hypoglycémie et ce travail n'aurait donc jamais abouti sans les nounours à la guimauve d'Aude, de Véronique L, d'Agnès et d'Odile, les carambars de Cyrille, de Catherine, de Véro S, de Céline, de Nono, de Marion et Camille.

Avoir un bureau à Grignon, en plus d'être une expérience humaine et intellectuelle très riche, s'avère être une expérience gastronomique de haut niveau. Je tiens ici à remercier tous ceux qui travaillent à maintenir cette chaleureuse ambiance du couloir grignonnais. Je remercie particulièrement Josette de m'avoir fait découvrir le mix fromage-confiture du pays basque, notre maître fromager Alain, nos maîtres cafetiers Alain et Cyrille B, Joëlle et Philippe pour les magnifiques fruits de leur jardin, Elodie pour son inoubliable gâteau au chocolat, Véronique S pour ses appels au rassemblement très efficaces, Emilia pour m'avoir fait découvrir le lait d'oiseaux polonais, Céline pour m'avoir fait bénéficier de son expertise « en terme de » tarte au citron, Noémie pour ses cakes parfois dégoulinants, parfois un petit peu cramés mais toujours délicieux. Je remercie Sophie de m'avoir fait découvrir les crocodiles Haribo géants ainsi que d'avoir régulièrement fourni François en Michokos pendant qu'il lisait mes écrits.

J'ai un régime alimentaire un peu particulier et je fus un peu embarrassé mais profondément touché par les efforts que tous ont consentis pour que je ne me sente jamais exclu de ces tablées. Je tiens aussi à m'excuser de la gêne que j'ai occasionnée.

Durant ces trois ans, j'ai aussi particulièrement apprécié nos riches joutes verbales au café. Je reconnais aujourd'hui qu'elles ont souvent débordé du cadre et que j'ai une certaine responsabilité dans cela. Je n'oublierai jamais les débats sur le rôle des bisounours dans la recherche ; les critères de sélection du personnel non permanent d'Aude ; Le rire et la bonne humeur que nous communiquaient Véronique S, Françoise et Catherine P ; les espiègleries de Marion « El-phenomeno » ; les vanes de Fred ; les blagues et les ppt de Cyrille A, de Sophie, de Véro L et d'Odile. Je remercie aussi Catherine et Odile de m'avoir tenu informé des promotions chez Auchan. Je n'oublierai pas les jeux de mots de Cyrille B et de Brigitte parfois subtils mais parfois un petit peu foireux quand même. Tous ces moments ont été pour moi de vrais bouffés d'oxygène et m'ont permis de tenir le coup et d'être productif. Une pensée particulière à Véro L qui a souvent été la victime des dégâts collatéraux de mes discussions avec mon camarade Cyrille. Véronique je tiens à te dire que cela est apparu après que tu m'as fait boire du thé au vinaigre... c'est sûrement un effet secondaire. Enfin j'espère que je ne t'ai pas trop soulée, du moins pas autant que ton vinaigre m'a enivré. Quant à mon camarade Cyrille, je tiens à te dire que tu es pour moi un maître « Jedi » et que je compte sur toi pour être le gardien de la force qui fait déborder les discussions au café.

Une pensée particulière à mes co-bureaux successifs : Céline, Emilia, Julien, Anne, les deux Sophie, Brigitte et Aurélie. Céline pour nos « discussions passionnantes » et nos pauses « terrifiantes », Emilia pour avoir régulièrement fait le ménage dans mon bureau, Julien pour m'avoir sauvé d'une intoxication au thé au vinaigre, Brigitte pour m'avoir appris les vertus de la condition distribuée, Anne et les deux Sophie pour leur bonne humeur et nos riches bavardages. Quant à Aurélie ce fut très bref mais très très intense. Je suis, je le reconnais aujourd'hui, un tout petit chouïa bavard. Même si certains m'ont parfois proposé de jouer au roi du silence, je leur suis reconnaissant de ne jamais m'avoir mis dehors. En tout cas, j'ai particulièrement apprécié leur compagnie et leur soutien.

La recherche est aujourd'hui faite en partie par du personnel en situation précaire. Je tiens à avoir ici une pensée pour eux. D'abord je remercie Stéphanie, ma stagiaire, pour sa collaboration sa rigueur professionnelle et sa bonne humeur. Je tiens aussi à remercier tous les stagiaires, post-docs et doctorants ou ingénieurs avec qui j'ai eu de riches discussions intellectuelles et scientifiques, et qui m'ont offert compagnie, amitié et soutien : Sara, Mohamed, Benoit, Tino, Marc, Bertrand, Julien, Inès, Rim, Nouha, Nosra, Redouan, Nathalie, Anne, Aurélie, Marion, Camille, Quentin, Thomas, Baptiste, Nils, Sidi-Mohamed, Solène, Daniel, Colomban, Bruno, Rodolphe, Félix, Pascal et Fabien. Une pensée particulière à mon « brokeback friend » des JDD, Manu ; à Nono ma complice de tout les délires et à Emilia dont je fus l'adjoint pour l'animation du célèbre pot des thésards grignonnais. Je compte sur vous pour garder le cap et vous savez que vous pouvez compter sur moi pour secouer vos chrysalides.

Je tiens aussi à remercier le docteur House des chauffeurs de bus, Mariel, sans qui je n'arriverais jamais à bon port et qui a veillé, pendant ces trois ans, à ce que je fasse bien mes heures. Un merci à Khaoussou pour sa sympathie et son soutien. A tous les deux je vous demande de vous accrocher et de ne rien lâcher. Je remercie aussi Céline, Noémie et Fabienne pour m'avoir permis d'être clair dans mes écrits et ce même quand j'étais dans un état de saturation aggravée et que je commençais à raisonner en Kabyle.

Enfin, durant ces trois ans, j'ai vu certains partir du couloir grignonnais, d'autres me verront partir, à tous je tiens à laisser ce proverbe africain : « tout a une finsauf la bananeElle en a deux !».

Alors gardez la banane mes amis ;)

Sommaire

Introduction générale et problématique de recherche

19

Partie 1 : cadres théoriques

Chapitre 1

La Gestion des biens communs

31

- 1- Qu'est ce qu'un bien commun.....33
- 2- Etat de l'art sur la gestion des biens communs.....34
 - 2-1- La tragédie des biens communs34
 - 2-2- L'auto-organisation.....37
 - 2-3- Le bien commun comme construit social.....40
- 3- Conclusion du chapitre 1.....41

Chapitre 2

Le Cadre d'analyse : La coopération et l'analyse de la concurrence et de l'action collective en situation d'interdépendance

43

- 1- La remise en question des politiques de la concurrence et l'ambiguïté du droit de la concurrence contemporain45
- 2- L'évolution du cadre d'analyse des relations entre concurrents.....47
- 3- La coopération ou l'émergence d'un nouveau modèle théorique en stratégie.....48
 - 3-1- Le cadre d'analyse des relations concurrentielles52
 - 3-1-1- Concepts clés de l'approche comportementale.....53
 - 3-1-1-1- L'événement concurrentiel.....53
 - 3-1-1-2- Le couple Leader/Challenger53
 - 3-1-1-3- La dyade Action/Réaction54
 - 3-1-2- Limites du cadre d'analyse de l'approche comportementale....54
 - 3-2- Le cadre d'analyse des Stratégies collectives.....55
 - 3-2-1- La notion d'interdépendance stratégique.....59
 - 3-2-2- Gestion de l'interdépendance et formes des stratégies collectives.....61
 - 3-2-3- Finalité des stratégies collectives62
 - 3-2-4- Conditions d'émergence des stratégies collectives.....64
- 4- Conclusion du chapitre 2.....65

Partie 2 : Terrain d'étude et Cadre méthodologique

Chapitre 3	
Le terrain d'étude : Les entreprises de collecte et de stockage céréales et la gestion des territoires agricoles dans le contexte de coexistence OGM/non-OGM	
.....	69
1- Les ECS une catégorie d'acteur stratégique des territoires agricoles.....	73
2- Les ECS des entreprises ancrées dans des territoires.....	77
2-1- Les coopératives agricoles.....	77
2-2- Les négociants agricoles.....	78
3- Le territoire comme objet concurrentiel.....	78
4- Le territoire comme objet de gestion collective.....	80
5- Conclusion du chapitre 3 : Le territoire est un bien commun	81

Chapitre 4	
Le cadre méthodologique : Dispositif de recherche et opérationnalisation	
.....	85
1- Positionnement ontologique et épistémologique.....	87
2- Approche méthodologique.....	89
2-1- Une méthodologie qualitative.....	89
2-2- Approche abductive	90
2-3- L'étude de cas	91
2-4- Approche historique.....	93
3- Opérationnalisation de la recherche.....	94
3-1- Le choix des zones d'études.....	94
3-2- Le recueil des données.....	97
3-2-1- Les entretiens semi-directifs.....	97
3-2-2- Le choix des personnes interrogées	98
3-3- Gestion de la sensibilité des données.....	99
3-3-1-Utilisation du « parrainage »pour faciliter l'accès au terrain....	100
3-3-2- Gestion des sources d'information.....	101
3-4- Analyse des données.....	103
3-4-1- Construction des récits.....	103
3-4-2-Validité des données et des résultats	105
4- Conclusion du chapitre 4.....	106

Partie 3 : Résultats et Discussion

Chapitre 5 :	
Le Cas Alsace	
.....	106
1- La filière alsacienne de maïs.....	113
1-1- Un secteur très concentré.....	115
2- Un secteur très concurrentiel.....	117
2-1- Le jeu concurrentiel alsacien.....	118
2-1-1-Les tentatives de fusion avortées.....	119
3- Une coordination informelle pour la gestion des crises.....	120

3-1- la gestion des OGM en Alsace : l'action collective par convention tacite.....	120
3-1-1- L'histoire des OGM en Alsace.....	120
3-1-2-Comment les ECS gèrent les Agriculteurs : «...communication, contrôle, pédagogie...».....	121
3-1-3- Comment les ECS gèrent les producteurs de semences.....	122
3-1-4- « un système informel et collectif de gestion du risque ».....	123
3-2- La gestion des crises chrysomèle en Alsace.....	124
4- Des acteurs multi-casquettes au centre du réseau.....	126
5- Conclusion du chapitre 5.....	127

Chapitre 6 : Le Cas Sud-Ouest

.....	129
1- La filière de maïs du Sud-Ouest	131
2- Le jeu concurrentiel dans le Sud-Ouest.....	132
3- La gestion collective des crises : l'action collective formalisée.....	143
3-1- La gestion des OGM.....	143
3-1-1- Gestion de l'aval : faire bloc contre les exigences de l'aval et imposition d'une norme co-construite.....	144
3-1-2- Mutualisation de BDD et SIG entre concurrents.....	146
3-1-3- La gestion de l'amont : fédérer, être légitime puis contractualiser	147
3-2-La gestion de la crise de la filière légume dans le Sud-Ouest	151
3-3- Le cas de l'usine de Bioéthanol.....	153
3-3-1- le projet d'une filière pour son territoire.....	155
3-3-2- « L'optimisation logistique ».....	156
3-3-3- La création collective d'un nouveau débouché comme réaction de une crise de surproduction.....	157
4- Conclusion du chapitre 6.....	159

Chapitre 7 : Le Cas Rhône-Alpes

.....	161
1- Le bassin Rhône-alpin de production de maïs.....	163
2- Le cas de l'Ain.....	165
2-1- le jeu concurrentiel.....	165
2-1-1- Une coopérative dominante et un négociant principal challenger.....	166
2-2- Coopération dans l'Ain.....	168
2-2-1- La gestion des OGM.....	168
2-2-2- De la collusion formalisée à la convention tacite.....	171
3- Le cas de l'Isère.....	173
3-1- Le jeu concurrentiel.....	175
3-1-1- Diversification de ces activités pour renforcer ses positions.....	175

3-1-2- Alliance avec la coopérative Cérégrain pour freiner l'arrivée de nouveaux concurrents.....	175
3-2- La coopération en Isère.....	177
3-2-1- Les ECS concurrentes s'approprient l'arène de médiation et se mettent à coopérer pour générer des actions collectives.....	179
3-2-1-1-Lobbying pour obtenir une dérogation pour faire circuler des véhicules de transports à 44 tonnes pendant les périodes de récolte.....	181
3-2-1-2-Infléchissement de la réglementation sur les mesures de lutte contre la chrysomèle.....	182
4-conclusion du chapitre 7.....	184

Chapitre 8 : Discussion des résultats
--

.....	187
1- Discussion et apports de chaque étude de cas.....	189
1-1- Discussion du cas de l'Alsace.....	189
1-2-Discussion du cas Sud-Ouest.....	192
1-3- Discussion du cas Rhône-Alpes.....	195
1-3-1- Le département de l'Ain.....	195
1-3-2- le département de l'Isère.....	196
2- Discussion transversale des différents cas d'étude.....	199
2-1- Différentes modalités d'expression de la coopétition.....	199
2-1-1- La coopétition directe informelle.....	199
2-1-2- La coopétition indirecte formalisée.....	199
2-1-3- La coopétition «induite».....	200
2-2- Des confiances et des rivalités de natures différentes.....	202
2-3- Le rôle du tiers externe.....	203
2-4- La proactivité des stratégies de coopetition.....	204
2-5- La coopétition horizontale et la coopetition verticale.....	206
2-6- Vers une nouvelle définition de la coopétition : la coopétition comme institution sociologique.....	207
3- La coopétition comme processus de construction et de gestion durable du bien commun.....	209

Conclusion générale

.....	213
1- Apports de la recherche	215
2- Limites de l'étude	218
3- Implications managériales.....	220
3-1- Le management des relations de coopération	220
3-2- La gestion de la coexistence OGM non-OGM.....	225
4- Perspectives.....	227
4-1- Les ECS : une catégorie d'acteur incontournable pour la gestion durable des territoires agricoles.....	228
4-2- La coopération comme levier d'action collective à une échelle pertinente.....	229
4-3- L'analyse stratégique de la gestion des biens communs.....	230
4-4- Etude d'un objet singulier en science de gestion : les sociétés coopératives.....	231

Références bibliographiques

.....	235
-------	-----

Annexes

.....	253
Liste des annexes.	255
Liste des figures.....	297
Liste des acronymes.....	299

Introduction générale et problématique de recherche

Introduction générale et problématique de la recherche

Le contexte actuel est caractérisé par plusieurs problématiques qui soulèvent toutes la question du vivre ensemble mais aussi du rapport entre rivalité et action collective en situation d'interdépendance. La régulation des émissions de carbone (GIEC, 2007), la préservation de la biodiversité (MEA, 2005) ou encore la gestion des ressources halieutiques (Costello *et al*, 2008) sont des exemples caractéristiques de ces problématiques contemporaines derrière lesquelles se cache une même question qui a trait à la gestion des biens communs.

Les biens communs font référence à des ressources, matérielles ou immatérielles, dont l'utilité est individuelle mais dont le coût de l'usure est partagé collectivement (Hardin, 1968). Ces biens peuvent être détruits par l'usage et l'on peut difficilement exclure un individu de son utilisation (Ostrom, 1990). Les biens communs peuvent être présents à l'échelle planétaire (l'atmosphère terrestre, la biodiversité sont des exemples de biens communs) ou à une échelle locale (par exemple la qualité de l'eau d'un fleuve représente un bien commun pour les acteurs du bassin versant). Il peut aussi être intangible ou un construit social (exemple des communautés de logiciel libre comme le montre Lessig, 2001).

Ce concept, rendu célèbre par Hardin (1968) dans son article intitulé « la tragédie des biens communs », souligne la problématique gestion de ce type de biens. Par exemple l'atmosphère terrestre, et plus particulièrement le taux de CO₂ atmosphérique, est un bien commun et l'échec des négociations internationales sur les émissions de carbone (Conférence de Copenhague 2009) est assez symptomatique de la difficulté de gérer durablement un bien commun. En effet, tous les biens communs se caractérisent par le fait qu'ils sont utilisés et gérés conjointement par des groupes aux dimensions et aux intérêts variables et la littérature traditionnelle sur le bien commun comprend un grand nombre d'études sur les problèmes d'action collective et les dilemmes sociaux tels que le dilemme du prisonnier, « le free-riding », le braconnage, la pollution et le refus de coopérer en général. Deux points sont à retenir : a) les problèmes de coordination se situent surtout entre les opérateurs qui sont en concurrence directe et occupent les mêmes activités dépendantes de cette ressource commune. b) toutes les études sur le bien commun (Hardin, 1968 ; Ostrom, 1990 ; Ostrom et al, 1994 ; Hess 2005) soulignent que les modes d'interaction des acteurs contribuent fortement à déterminer la disparition ou la durabilité de la ressource collective.

Pour structurer ces interactions et gérer durablement le bien commun il existe plusieurs courants de pensée. Le premier, formé autour de la vision de Hardin (1968)¹, a une vision chaotique de l'action collective et propose deux modalités d'organisation : soit la gestion centralisée par l'Etat (taxation, réglementation de l'accès au bien, quotas,...); soit la privatisation du bien (en internalisant les externalités) et sa gestion par le marché. Cette vision des choses a formalisé le modèle de pensée qui a inspiré depuis la plupart des grands textes et conventions internationales concernant la gestion des ressources communes de l'humanité, telles que l'eau², la biodiversité³, les océans⁴, ou le taux de CO₂ atmosphérique⁵. Ce courant semble néanmoins ignorer une autre alternative qui a donné naissance à un deuxième courant, la coopération entre les parties-prenantes. En effet, plusieurs travaux dans plusieurs pays (Netting, 1981 ; Berkes *et al*, 1989 ; Feeny *et al*, 1990 ; Ostrom, 1990 ; Stevenson, 1991 ; Becker et Ostrom, 1995 ; Hess, 2005) montrent que des acteurs locaux en situation de concurrence peuvent gérer de façon durable des ressources communes et ce via des formes d'auto-organisation.

Le modèle de pensée dominant intronise le marché comme mode de gouvernance des relations entre concurrents. Or, l'environnement concurrentiel des organisations est beaucoup plus complexe que le laissent entendre les modèles de la compétition libre et parfaite. La prise en considération de ces formes d'auto-organisation et des interdépendances avec les parties-prenantes (et donc des concurrents) montre bien qu'une économie qui repose aujourd'hui sur les coalitions et les synergies ne peut plus se satisfaire de modèles stratégiques qui voient l'entreprise seule face au marché (Le Roy, 2002). Sur les marchés contemporains, les relations entre firmes sont beaucoup plus complexes. Révéler, étudier et comprendre ces nouvelles pratiques concurrentielles est un préalable indispensable à l'action. Apprendre à analyser la concurrence et ses stratégies dans un contexte d'interdépendance devient crucial. C'est ainsi que de nouvelles recherches ont été développées pour analyser les nombreuses

¹ Hardin biologiste de formation a inspiré au travers de cet article, publié dans Science, plusieurs économistes tel que : Coase (1974), Buchanan (1973), Epstein (1982), Yandle (1978), sur le rôle des institutions, les coûts de transaction, les choix publics, la théorie des jeux. Ces travaux ont nourri intellectuellement de nombreux « think tanks ».

² Conventions des Nations unies sur l'utilisation des voies d'eaux internationales à des fins autres que de navigation de 1997. Voir http://assets.panda.org/downloads/un_convention_francais_official.pdf

³ Convention des Nations Unies sur la diversité biologique adoptée lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. voir <http://www.cbd.int/doc/legal/cbd-fr.pdf>

⁴ Convention des Nations unies sur le droit de la mer. <http://www.un.org/french/law/los/index.htm>

⁵ Mise en application du protocole de Kyoto (http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l28074_fr.htm)

dimensions de ces relations. Parmi elles figurent celles sur la coopétition (Nalbuff et Bradenburger, 1996 ; Dagnino *et al*, 2007). Ce néologisme né de l'hybridation des mots compétition et coopération illustre bien le paradoxe des interactions entre les parties-prenantes d'un bien commun. Ces opérateurs sont en concurrence sur ce bien (un usage intempestif de ce bien prive les autres usagers) et la préservation du bien commun nécessite une gestion collective et donc une coopération entre les usagers. Par ailleurs, on peut difficilement exclure un usager de ce bien et donc on est souvent obligé de cohabiter en concurrent avec lui. Cependant, les interactions concurrentielles et les relations coopératives entre agents économiques ont été traditionnellement étudiées séparément et en opposition, chacune d'elle donnant naissance à un paradigme de la stratégie distinct (Lado *et al*, 1997). L'émergence de la notion de coopétition marque l'ouverture d'un vaste champ de recherche qui réunit deux des principaux paradigmes du management stratégique et qui fait référence à une situation de compétition et de coopération simultanée. Même si ce comportement est aujourd'hui très répandu dans de nombreux secteurs d'activité⁶ (Luo, 2004), la coopétition manque d'un réel cadre théorique, et nécessite des études empiriques pour arriver à une profonde théorisation (Dagnino *et al*, 2007). Pour ce faire, ce n'est pas l'entreprise qui doit être considérée, mais c'est plutôt la communauté d'entreprises qui représente l'unité d'analyse, car les organisations répondent collectivement aux problèmes de la dépendance des ressources, ou de la régulation des échanges. De plus, la nature complexe des relations entre concurrents amène à privilégier l'étude de cas pour révéler, mettre en évidence et mieux comprendre les phénomènes en jeu.

C'est dans cette perspective que nous proposons de faire une étude de cas sur la problématique de la coexistence entre production Génétiquement Modifiée (GM) et conventionnelle au niveau des territoires agricoles français. Les acteurs des filières agroalimentaires ont connu durant les dix dernières années, suite à l'introduction d'une innovation (les OGM⁷), une profonde modification de leurs marchés qui place les opérateurs en situation d'interdépendance et qui nécessite l'émergence de nouveaux modes de gouvernances : au niveau des territoires agricoles, le comportement d'un acteur cultivant ou faisant cultiver des OGM peut affecter le bien être d'un acteur ne souhaitant pas en produire. A ce niveau, que ce soit pour la production de semence ou pour la production agricole les Entreprises de Collecte et de Stockage (ECS) occupent une position clé. Leurs

⁶ Plusieurs travaux dans divers secteurs d'activités (Nalbuff et Bradenburger, 1996 ; Le Roy et Yami, 2009) montrent que la coopétition n'est plus une exception paradoxale mais une norme stratégique.

⁷ Organismes génétiquement modifiés.

positionnements en amont et en aval des agriculteurs les mettent en position de force pour gérer les aires de productions. Ainsi, ces modes de gouvernances doivent permettre des coordinations entre ECS concurrentes pour gérer la présence ou l'absence des productions GM au niveau des aires de production. Ces aires de production agricole représentent une ressource productive commune à ces entreprises tout en étant un territoire d'enracinement. Ce territoire est une combinaison d'attributs physiques (ressources productives : conditions pédoclimatiques, écosystémiques,...) et d'attributs symboliques (culture locale, attaches identitaires, effets de proximité, réputation collective sur le marché...). Vu sous cet angle, le territoire est un construit social qui peut générer un avantage compétitif pour ces entreprises et assurer leur pérennité ou leur prospérité. Néanmoins ces ressources sont difficiles à administrer, car elles représentent un bien commun : les avantages territoriaux et les effets de proximité bénéficient à tout le monde et à personne en particulier ; ils cessent d'exister pour une entreprise dès qu'elle décide de quitter le territoire ; ces avantages ne sont pas transférables ou copiables à l'extérieur du territoire concerné. Enfin ce bien commun peut être dénaturé par un mauvais comportement d'une entreprise (épuisement ou pollution de la ressource, détérioration de la réputation collective ou encore disparition de la confiance entre les opérateurs).

Notre objet de recherche (figure 1) s'est ainsi construit autour de la compréhension de comment des opérateurs en concurrence directe arrivent à gérer durablement et collectivement un bien commun. Cette thèse est donc la rencontre de deux thèmes d'études qui n'ont jusqu'ici pas été croisés : les nouvelles approches de la concurrence et la gestion des biens communs.

Ainsi notre problématique de recherche est :

Comment la coopération génère et préserve un bien commun ?

Le cadre d'un programme de recherche de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), le programme **Mascote** (**M**odélisation de l'**A**llocation **S**patiale des **C**ultures **O**GM dans le **T**erritoire), nous a permis de mûrir cet objet de recherche en nous offrant l'opportunité d'un terrain riche. Le programme MASCOTE a pour objectif d'évaluer différents scénarios d'organisation des territoires agricoles pour la gestion de la coexistence entre cultures OGM et cultures non OGM et la ségrégation des deux types de produits.

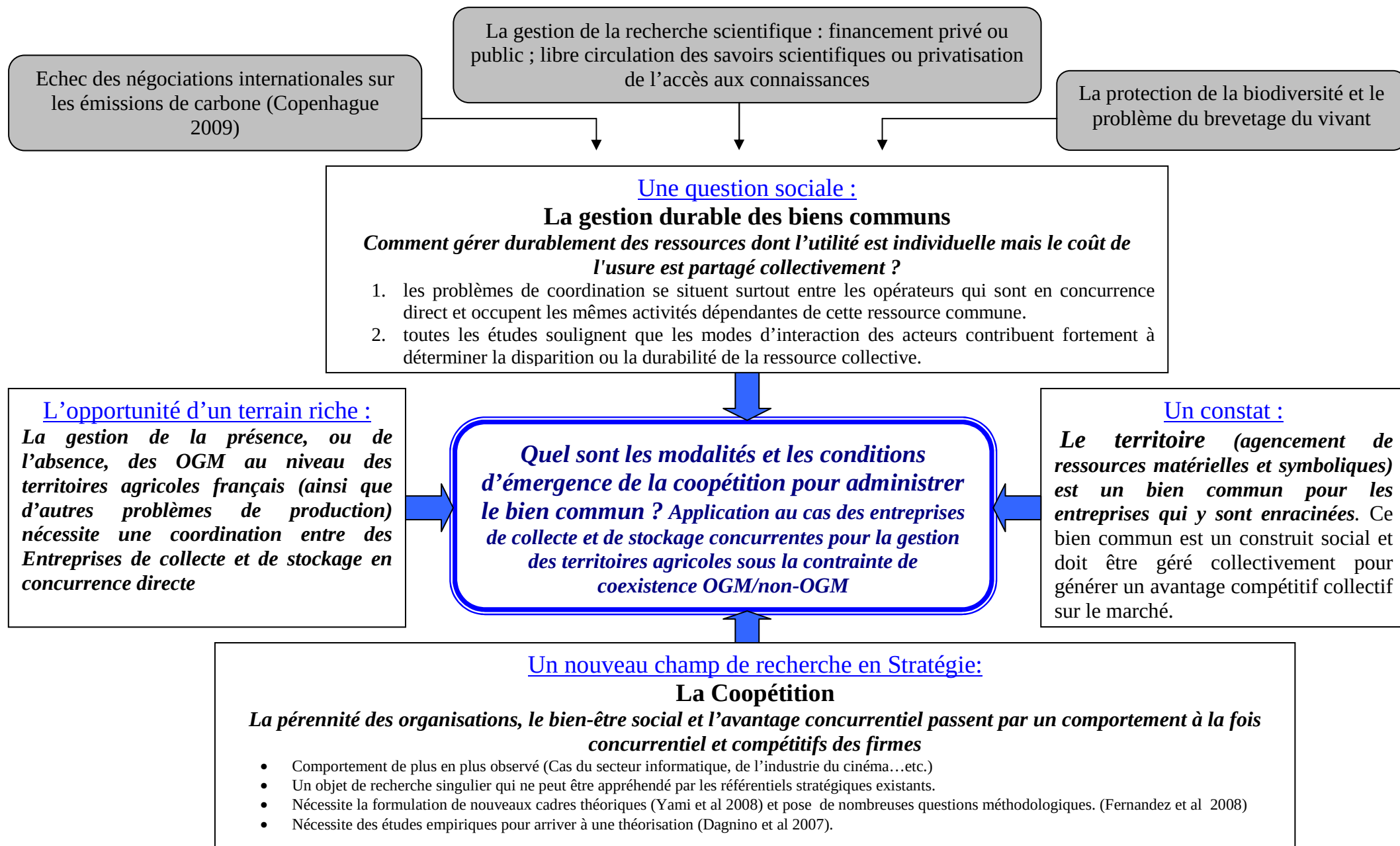


Figure 1 : L'objet et la problématique de recherche

Notre objet de recherche est donc : ***comment des entreprises de collecte et de stockage concurrentes peuvent gérer collectivement la présence ou l'absence des OGM au niveau des territoires agricoles ?***

Nous aborderons cette question avec un double objectif : a) identifier les déterminants de ces stratégies collectives entre des entreprises en concurrence directe ; b) et caractériser les modes d'interactions et de gouvernance mis en place.

Notre question de recherche est la suivante : ***quelles sont les modalités et les conditions d'émergence de la Coopétition pour administrer le bien commun ? Application au cas des entreprises de collecte et de stockage concurrentes pour la gestion des territoires agricoles sous la contrainte de coexistence OGM/non-OGM.***

Ainsi, sous cette question générale on peut distinguer plusieurs sous questions :

- ***existe-t-il différentes formes de Coopétition ?***
- ***quelles sont les conditions d'émergence de la Coopétition ?***
- ***en quoi la Coopétition permet de gérer durablement un bien commun ?***
- ***comment la Coopétition permet de construire un bien commun ?***
- ***comment le territoire devient un bien commun et comment des opérateurs rivaux arrivent à l'administrer ?***

Ces questions constitueront le point central de notre recherche au cours de la quelle nous développons la thèse suivante :

La Coopétition est une institution au sens sociologique du terme, c'est-à-dire un système de relations sociales doté d'une certaine stabilité dans le temps (c'est une règle du jeu acceptée socialement), qui permet de construire et de gérer un bien commun.

Le terme d'institution est polysémique et est souvent utilisé dans l'étude de la coordination entre les agents économiques. Selon les approches, il renvoie à :

- (i) un « cadre » (institutionnel) dans lequel s'inscrit la coordination (conditions en amont de la coordination et règles spécifiques définissant une configuration d'interaction stratégique comme par exemple dans le cadre de la théorie des jeux non coopératifs) ;
- (ii) des structures formelles ou des organisations de marché ou « hors marché » (formes institutionnelles de la coordination dans le courant néoinstitutionnaliste)
- (iii) enfin des règles, conventions ou normes de comportement intervenant à la fois en amont et dans la réalisation même de la coordination (fonction coordinatrice des institutions dans l'approche de l'économie des conventions) ; ou encore des habitudes, des coutumes ou des régularités de comportement déterminant de manière générale le fonctionnement économique et social au sein d'une collectivité (conception de l'économie institutionnaliste au sens de Veblen (1899) ou conception plus « sociologique » à la Ostrom (1990))

C'est dans ce dernier sens (iii) qu'est utilisé le terme institution dans cette thèse. Nous voulons démontrer ici que la coopétition, bien plus qu'un mélange de coopération et de concurrence, est une forme bien distincte d'interaction. Plus précisément, nous voulons montrer que si la compétition est par nature un phénomène asocial⁸ et indirect (ne s'exprime qu'au travers du marché ou des clients) et la coopération une relation sociale, la coopétition est quant à elle une institution sociale, qui régit les interactions et construit un ordre social⁹ (Hayek, 1998). Autrement dit, la coopétition repose toujours sur un mécanisme de coordination et ce mécanisme de coordination est l'essence même de la relation de coopétition.

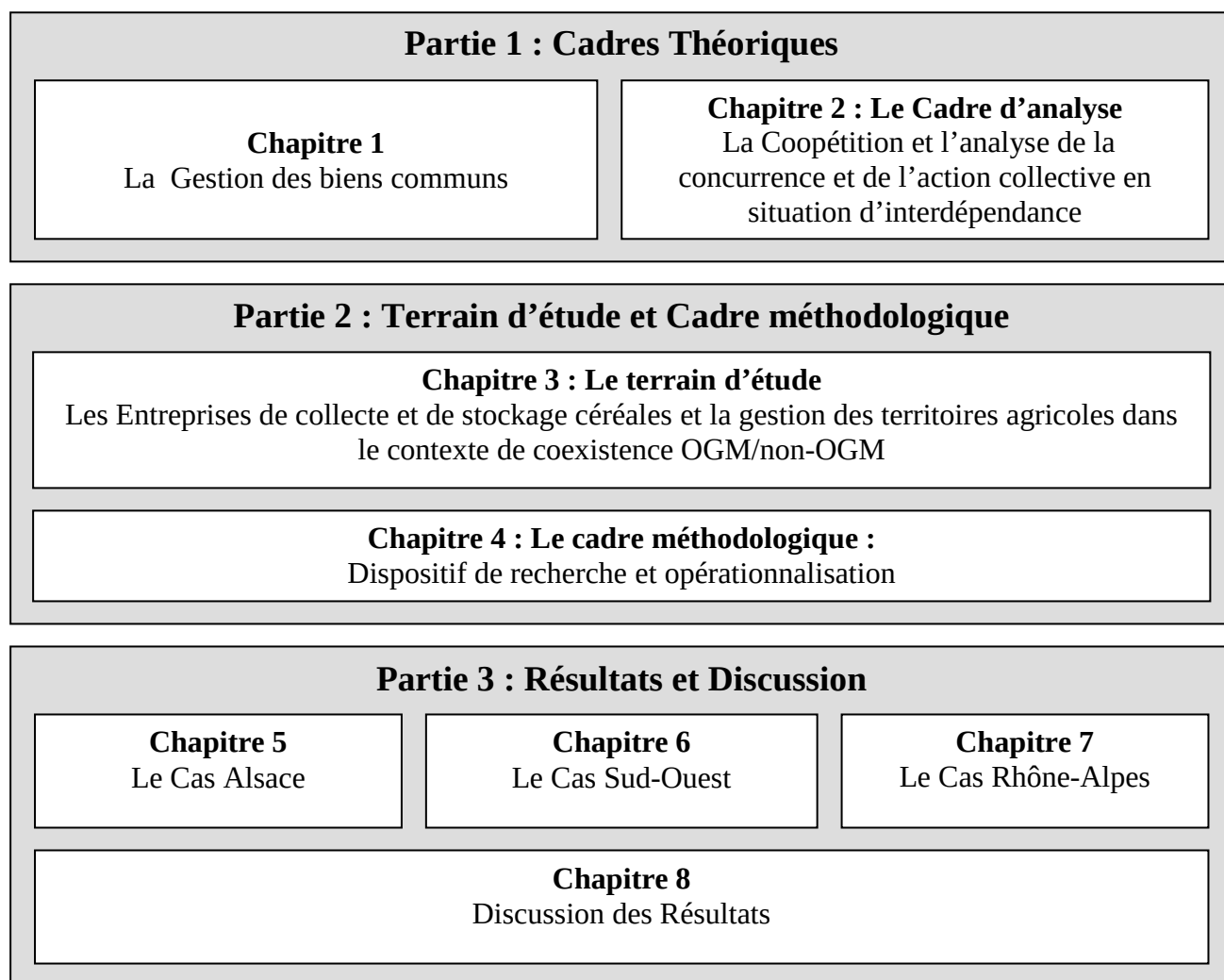
Cette thèse sera structurée en trois parties la première pose notre cadre théorique. La seconde présente l'objet d'étude et la méthodologie retenus pour aborder notre question de recherche. La troisième expose nos résultats (les études de cas) et leur analyse (voir figure 2).

⁸ Notamment dans la vision d'une concurrence pure et parfaite, c'est-à-dire en dehors des situations d'interdépendances.

⁹ « L'ordre social est constitué par l'ensemble des comportements de ceux qui vivent sur un même territoire.... Ils finissent par trouver un équilibre entre leurs intérêts particuliers, on dit alors : "modus vivendi", manière de vivre ensemble. Cet ordre peut dépendre des lois qui arrivent à obtenir durablement l'arrêt des conflits égoïstes. Dans ce cas, au lieu d'un ordre simplement légal (conforme aux lois), on a un ordre légitime (dont l'autorité est reconnue par tous ou, au moins la grande majorité) » (Hayek, 1998).

A partir d’une revue de la littérature, nous présentons dans un premier temps, l’état de la recherche sur ces questions et nous y détaillons les concepts mobilisés, tant sur le thème de la gestion des biens communs (Chapitre 1) que sur l’analyse de la concurrence et de l’action collective en situation d’interdépendance (Chapitre 2). Puis dans la seconde partie nous allons exposer notre terrain d’étude et montrer en quoi il représente un cadre empirique pertinent pour notre questionnement (Chapitre 3). Le dispositif de recherche mis en œuvre ainsi que la discussion des aspects méthodologiques sont également présentés (Chapitre 4). La troisième et dernière partie traite spécifiquement de l’analyse des cas sélectionnés. Sont ainsi analysés, en détails, trois cas représentant chacun une aire de production agricole (Chapitres 5, 6 et 7). L’analyse synthétique de nos résultats de recherche, leur discussions au regard des questions de recherche identifiées précédemment fera l’objet du Chapitre 8.

Figure 2 : structure de la thèse



Partie 1 : Cadres Théoriques

Chapitre 1

La gestion des biens communs

«... A l'imperfection des techniques répond une perfection hyperbolique du social, comme si la précarité de l'ajustement à l'environnement naturel trouvait contrepoids dans l'excellence de l'organisation sociale, comme si, pour conjurer son impuissance à l'égard des choses, l'homme n'avait d'autres recours que de développer l'association avec les autres hommes dans la luxuriance des rapports humains. Mais on ne serait pas moins fondé à considérer que l'intention profonde de cette société est peut-être de consacrer le meilleur de son énergie et de son génie à élaborer les rapports entre l'homme et l'homme, quitte à reléguer au deuxième plan la lutte de l'homme contre la nature....»

Pierre Bourdieu,
Sociologie de l'Algérie,
Chapitre 1 : les kabyles

1- Qu'est ce qu'un bien commun

Le **bien commun** est une notion utilisée en économie et qui fait référence à un bien accessible à tous les membres d'un collectif ; chacun peut l'employer ou le consommer sans que les autres membres puissent l'en empêcher, par contre chacun peut l'endommager (le dénaturer) ou le surexploiter et l'épuiser.

Le premier à avoir introduit cette notion en économie est Paul Samuelson (1954) qui a proposé une classification théorique des biens économiques, en comparant deux principes.

- Le principe de rivalité : plusieurs agents économiques ne peuvent pas utiliser simultanément le même bien (on dit alors que les agents sont rivaux sur ce bien). C'est-à-dire qu'il peut être détruit par l'usage.
- Le principe d'exclusion : l'usage du bien par un agent économique peut toujours être empêché (il est alors exclusif). Plus tard, Orstom (1990) propose de modérer ce principe et introduit deux modalités : exclusion difficile ou exclusion possible. Depuis, la condition de non-exclusion nous indique qu'exclure d'autres acteurs de la consommation de la ressource est impossible ou comporte un coût prohibitif.

En combinant ces deux principes¹⁰ on obtient la matrice suivante :

Figure 3 : classification théorique des biens économiques

	Exclusif (exclusion possible)	Non-exclusif (Exclusion difficile)
Rival	Bien privé (Bien privatif pur)	Bien commun (Bien collectif impur)
Non-rival	Bien club (Bien privatif impur)	Bien public (Bien collectif pur)

La notion de bien commun a beaucoup évolué au cours des temps et des auteurs (Samuelson, 1954 ; Hardin, 1968 ; Orstrom *et al*, 1994 ; Lessig, 2001) ; il subsiste des divergences d'opinions sur la liste des biens à classer comme des biens communs. Avant les années 1990, l'expression « bien commun » renvoyait généralement à des ressources naturelles exploitées en commun (Hess, 2005). Elle s'est, aujourd'hui, répandue à des ressources intangibles

¹⁰ Dans la typologie de Samuelson (1954), si les deux principes sont pleinement vérifiés, les biens sont dits purs. Lorsqu'une condition seulement est remplie, ils sont dits impurs.

comme les connaissances scientifiques et la confiance. De ce fait, un bien commun peut avoir un caractère local (lié à un espace géographique) et on peut les retrouver aux niveaux régional, national et mondial. D'autre part, les biens communs peuvent être clairement délimités (forêts, réseaux d'irrigation, faune migratrice) ou sans limites précises (savoir, couche d'ozone).

2- Etat de l'art sur la gestion des biens communs

Le problème central traité par la littérature scientifique sur le bien commun est comment administrer et gérer durablement ce type de ressources. Cette question a alimenté de nombreuses recherches dans plusieurs disciplines (économie, sciences politiques, biologie, sociologie...etc) et il est difficile de regrouper ces différents travaux car ils reposent sur des notions du bien commun différentes et se basent sur des approches hétérogènes. De manière générale, en sciences politiques, on assimile le Bien Commun à l'intérêt général et les travaux portent sur les mécanismes de gouvernance et le rôle de l'Etat. En sciences économiques, le Bien Commun est assimilé à une ressource commune et les économistes se sont surtout interrogés sur la manière dont les mécanismes du marché permettent de réguler le bien commun. En sociologie, ce sont les collectifs concernés par le bien qui sont analysés au travers de leurs valeurs et des controverses autour de sa gestion. Néanmoins indépendamment des positionnements disciplinaires et méthodologiques, on distingue trois courants de pensée :

2-1- La tragédie des biens communs

Le premier courant a été « popularisé » sous l'expression « la tragédie des biens communs » du titre d'un article de Garrett Hardin paru dans Science en 1968. Pour cet auteur, ce type de biens est caractérisé par une utilité individuelle mais le coût de l'usure est partagé collectivement. De ce fait, la rationalité économique doit a priori pousser des individus qui se partagent un bien en commun à le surexploiter¹¹. L'exemple utilisé pour illustrer ce phénomène est celui d'une prairie pâturée partagée par une communauté. Chaque éleveur y fait paître son troupeau. Hardin souligne que chaque éleveur gagne une valeur équivalente à un animal à chaque fois qu'il fait paître un animal de plus dans ce champ. Le coût d'une telle action équivaut au prix d'un animal divisé par le nombre d'éleveurs partageant ce pâturage.

¹¹ “..Adding together the component partial utilities, the rational herdsman concludes that the only sensible course for him to pursue is to add another animal to his herd. And another; and another ... But this is the conclusion reached by each and every rational herdsman sharing a commons. Therein is the tragedy. Each man is locked into a system that compels him to increase his herd without limit—in a world that is limited. Ruin is the destination toward which all men rush, each pursuing his own best interest in a society that believes in the freedom of the commons. Freedom in a commons brings ruin to all...”(Hardin, 1968, p. 1244)

De ce fait, le gain d'une stratégie qui vise à augmenter son usage de la ressource commune dépasse toujours le coût de cette stratégie. Chaque éleveur adopte le même comportement qui consiste à faire paître autant d'animal qu'il peut mobiliser. La prairie est alors surpâturée, boueuse et plus rien n'y pousse. Ainsi, suivant cet exemple, Hardin décrit comment un libre accès à une ressource altérable mène inévitablement à sa surexploitation à sa disparition. D'une part, cette idée s'inspire du dilemme du prisonnier¹² (Tucker, 1950) qui remet en cause le « théorème de la main invisible » selon lequel la recherche du profit personnel est une bonne chose pour la collectivité et donc pour les membres de celle-ci. D'autre part, cette idée renvoie à Olson (1965), qui remet en cause l'idée que des groupes se forment et mettent en œuvre une action collective dès que les individus y ont un bénéfice.

Hardin souligne que sans intervention d'un tiers, l'utilisation du bien par les différents acteurs conduit à sa disparition. Pour empêcher cela, il propose deux approches :

- Soit la gestion centralisée par l'Etat via des mesures de taxation ou de réglementation de l'accès au bien. La mise en place de mesures de restrictions d'accès peut se traduire entre autres par une limitation des dates durant laquelle l'exploitation est autorisée (périodes de chasse), la limitation des moyens employés (taille maximum des filets de pêche), ou bien même par l'interdiction d'accès pure et simple (espèces protégées). L'Etat peut aussi intervenir en exploitant lui-même la ressource. Cette solution consiste généralement à confier le monopole d'exploitation à une entreprise publique. Enfin, la taxation, souvent associée à Pigou (1920), consiste en un prélèvement par l'Etat de taxes appelées taxes pigouviennes¹³.
- Soit la privatisation du bien et sa gestion par le marché. Cela consiste à définir des droits de propriété individuels transférables. Cette solution repose sur l'idée selon laquelle, en convertissant les ressources communes en propriétés privées, les propriétaires seront incités à avoir une gestion rationnelle, au sens où ils

¹² Le dilemme du prisonnier est une parabole proposée dans les années cinquante par AW. Tucker qui développe l'idée selon laquelle la confrontation des intérêts individuels ne débouche pas nécessairement sur l'optimum collectif.

¹³ Une taxe pigouvienne est un impôt qui vise à internaliser une externalité (ou coût marginal social) d'une activité économique. Elle vise à intégrer dans les marchés les externalités négatives. Cela consiste, d'une part à faire percevoir l'externalité à l'agent économique responsable, d'autre part à générer un revenu destiné à remédier aux effets négatifs de la pollution. Le principe pollueur-payeur en découle, comme c'est le cas pour la taxe carbone. D'autres taxes comme celles sur le tabac ou l'alcool y sont aussi affiliées.

internaliseront les externalités (Exemple du mouvement des enclosures des terres communes en Angleterre au XIIe siècle). Cette solution est prônée par certains suivant le principe de Locke de l'appropriation initiale par le travail, c'est-à-dire que le premier qui transforme une ressource non appropriée par son travail devient le propriétaire légitime de cette ressource.

L'article de Hardin (1968) a formalisé un modèle de pensée en économie et a inspiré depuis, directement ou indirectement, la plupart des conventions internationales sur la gestion des ressources communes et des biens communs de l'humanité.

Par exemple, la biodiversité : autrefois considérée comme « bien commun de l'humanité », la diversité génétique fait depuis 1992¹⁴ l'objet de titres de propriété. Un Etat est propriétaire de la biodiversité présente sur son territoire. Chaque Etat peut valoriser cette ressource, généralement cela se fait au travers de contrats dits de bioprospection, établis avec des entreprises pharmaceutiques qui y voient une opportunité de développer et d'enrichir leur banque de gènes ou exploiter de nouvelles molécules. En échange, les états bénéficient d'une nouvelle source de revenus qui servent parfois à financer des mesures de protection de la biodiversité comme c'est le cas dans plusieurs pays du sud.

Autre exemple, les brevets sur le vivant et le patrimoine génétique : les organismes contrôlant les demandes de brevets (OEB, USPTO, ...), se fondent traditionnellement sur trois critères pour valider une demande : la nouveauté, l'activité inventive, et l'application faite de l'invention. Dans le cas où une demande ne satisfaisait pas ces trois critères, la demande de brevet était rejetée, et « l'invention » restait dans le domaine public. Depuis les années 1980, l'essor des demandes de brevets sur le vivant a affaibli la valeur de ces trois critères : l'activité inventive n'est quasiment plus exigée, car elle ne peut être démontrée quand il s'agit d'une séquence d'ADN nouvellement décryptée (ou une protéine qui vient d'être découverte) mais qui préexistait à l'état naturel. Quant à l'application, elle est souvent inconnue lors de la demande de brevet. On est donc là aussi passé d'une logique de partage (propriété publique) à une logique d'attribution de titres de propriété sur les gènes. Ainsi, pour les espèces végétales, on pouvait enregistrer un cultivar mais chacun pouvait utiliser librement des cultivars déjà

¹⁴ Depuis la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique adoptée lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992.

enregistrés pour obtenir de nouveaux cultivars. A présent, si une séquence ADN enregistrée est retrouvée dans un organisme, le détenteur de la séquence peut faire valoir ces droits.

Néanmoins ce modèle de pensée est très critiqué, tant sur le plan théorique qu'au niveau empirique. Hardin (1968) aurait effectué une confusion entre les concepts de propriété commune et de ressources en libre accès. Une ressource en régime de propriété commune appartient à un groupe d'individus qui peut généralement exclure les non-membres de l'usage, tandis qu'il n'existe aucune restriction d'entrée et d'usage pour une ressource en situation de libre accès. Les règles limitant l'exploitation, présentes dans de nombreuses ressources en propriété communes, ont ainsi été ignorées.

De plus, cette approche qui puise ses fondements dans l'économie néo-classique a été critiquée par les économistes néo-institutionnels. Dans le cas d'une gestion par le marché via des droits de propriété individuels transférables, une première éventualité est que sur le marché de ces droits, les coûts de transaction sont nuls et l'optimum est atteint. Néanmoins dans le cas de ressources communes, ces marchés ne sont jamais parfaits et complets (Coase, 1960). Sur des marchés incomplets la négociation permet d'atteindre l'optimum mais cela nécessite des coûts de transaction nuls. Qui plus est, Baland et Platteau, (1996) soulignent qu'en présence d'une multitude de joueurs, il se peut qu'il n'y ait aucun accord optimum. Enfin dans tout les cas, des asymétries d'information peuvent empêcher toute négociation. Dans le cas d'une gestion centralisée par l'Etat, se posent alors à la fois un problème de moyens pour contrôler l'accès à la ressource et un problème d'asymétrie d'information entre l'Etat et les usagers.

Enfin, sur le plan empirique, de nombreuses études (Netting, 1981 ; Berkes *et al*, 1989 ; Feeny *et al*, 1990 ; Ostrom, 1990 ; Stevenson, 1991 ; Becker et Ostrom, 1995) ont montré que des communautés du monde entier parviennent en fait à résoudre le dilemme de Hardin et gèrent durablement leurs ressources communes en créant des « institutions » locales. Ces études ont mis en évidence une alternative que ce courant a ignorée : la coopération entre les usagers. C'est cela qui donnera naissance au deuxième courant.

2-2- L'auto-organisation

En 1990, un ouvrage « Governing the Commons » démontre via plusieurs études de cas que le fonctionnement de l'action collective et la gestion des biens communs ne suivent pas les

hypothèses prévalentes en économie. Son auteur, Ostrom E.¹⁵, montre à travers de multiples études de cas, que de nombreuses communautés à travers le monde parviennent en pratique à éviter la tragédie des communs. Cet auteur critique ainsi les modèles de la tragédie des communs (Hardin, 1968) et de la théorie du choix rationnel (Olson, 1965) et leurs postulats en termes de rationalité et d'information parfaite. Ces observations expérimentales réfutent ces modèles et montrent qu'ils s'avèrent rarement valides. Cet auteur montre ainsi que dans la réalité, les acteurs sont capables d'adopter des comportements leur permettant d'atteindre le meilleur gain collectif possible.

Ostrom (1990) introduit un nouveau modèle qu'elle pense être le plus adéquat dans la perspective d'une gestion durable des ressources naturelles à l'échelle locale. C'est un système endogène auto-organisé dans lequel les usagers de la ressource fixent eux-mêmes les règles de gestion aptes à assurer la durabilité du système (self-governing institutions). Les usagers ont des droits d'accès à la ressource, ils peuvent participer aux décisions collectives de gestion du système (droit de gestion) et peuvent être ou non propriétaires de la ressource (droit de propriété). Le principal problème dans la mise en place d'un tel régime est celui de la difficulté d'adopter des règles qui soient admises par tous les acteurs, celles-ci n'étant pas imposées depuis l'extérieur, mais devant résulter d'un consensus à l'intérieur même du système. L'observation des droits et des obligations des différents participants est assurée par un contrôle mutuel très fort. Les comportements de "free-riders" peuvent être dénoncés et le contrevenant est amendé.

Dans ses travaux, Ostrom étudie surtout les innovations institutionnelles et leurs implications sur la coordination et la communication entre acteurs. Par la suite, cet auteur a proposé un cadre d'analyse des modes d'établissement des règles collectives qui permettent d'améliorer la coordination. Ces analyses se positionnent dans un cadre de rationalité limitée et d'asymétrie d'information et se concentrent sur des notions, telle la réciprocité, la confiance et la réputation, qu'elle considère comme essentielles à l'action collective. Elinor Ostrom (1998) aborde l'efficacité des actions collectives sous l'angle de la durabilité. Elle considère ce point comme un indicateur de l'efficacité d'une règle collective. Les dilemmes sociaux sont quant à eux étudiés via des analyses du fonctionnement des règles collectives. Ostrom a

¹⁵ Professeur de sciences politiques à l'Université d'Indiana et prix Nobel d'économie en 2009. Une communauté d'intérêt s'est formée autour de la réflexion initiée par Elinor Ostrom et s'organise autour de l'université de l'Indiana avec la Bibliothèque Communs (www.onthecommons.org).

progressivement défini des variables clés pour expliquer l'émergence et le fonctionnement de l'action collective. Elle identifie huit variables déterminant la faculté d'auto-organisation d'un collectif. (Voir figure 4).

Figure 4 : les variables clef pour l'émergence et le fonctionnement de l'action collective selon Ostrom (1998)

Attributs des usagers <u>Dépendance</u> : vis-à-vis de la ressource ou entre usagers via la réputation. Elle peut démontrer l'existence d'une rationalité procédurale <u>Confiance</u> : respect des engagements entre membres <u>Réciprocité</u> : anticipation des actions des autres usagers <u>Perception commune</u> notamment sur les attributs de la ressource et des conséquences de chaque action. Attributs de la ressource <u>État ressource</u> : (quels sont les bénéfices locaux qui justifient son entretien) <u>Existence d'indicateurs</u> : (partage d'informations sur l'état ressource) <u>Variabilité</u> : (connue) <u>Distribution spatiale</u> (limites externes connues) Variables structurelles <u>Taille du groupe et hétérogénéité des membres</u> <u>Taux de renouvellement</u> : (faible ; horizon temporel long) <u>Répartition des actifs</u> : (équitable ou pas ; même impact sur l'ensemble des usagers) <u>Autonomie et expérience</u> : Capacité des acteurs à fixer des règles d'usage en interne. Coûts de négociation faible.

Cette grille d'analyse est issue d'un processus inductif à partir d'un ensemble d'observations empiriques. Elle permet d'analyser l'émergence des règles régissant l'action collective à partir des attributs propres aux acteurs, des caractéristiques de la ressource ainsi que quatre variables structurelles. Même si ces variables structurelles permettent d'identifier des déterminants de l'action collective, elles restent amplement discutées dans la littérature et il y a débat sur leur effet positif ou négatif sur l'action collective (Ostrom, 1999 ; Cardenas et Ostrom 2001). Néanmoins, ce cadre d'analyse les étudie de façon conjointe ce qui permet de mieux appréhender l'inertie ou les avantages d'un changement des règles régissant l'action collective. Cela introduit ainsi une vision dynamique absente dans les travaux antérieurs d'Ostrom (1990 et 1992). Cependant, la manière dont une règle peut être remplacée par une autre est très peu abordée.

De plus, cette démarche se fonde sur une vision très déterministe de l'action collective : les attributs du collectif d'utilisateur et les attributs de la ressource commune ne sont pas toujours explicatifs du fonctionnement de l'action collective. Qui plus est, ces attributs sont souvent fortement liés au contexte local et donc pas réductibles ou transposables.

Par ailleurs, Ostrom identifie des valeurs humaines comme des éléments centraux dans le fonctionnement des règles d'appartenance et de réciprocité. C'est le cas de la confiance et de la réputation. Toutefois ces valeurs sont considérées comme des attributs qui seraient donnés par essence. L'émergence et la transformation de ces valeurs sont ignorées. Or les normes et les valeurs associées à l'action collective ne sont pas figées. Elles se construisent et se modifient dans l'interaction.

Les deux précédents courants (Hardin et Ostrom) considèrent le bien commun comme préexistant et le traitent soit dans une perspective utilitariste (on cherche à trouver le mode de pilotage optimum et à modéliser le comportement des usagers), soit dans une perspective naturaliste (on s'intéresse alors au bien commun comme à des stocks et on cherche à les classer et à rechercher un consensus pour les usagers permettant de conserver le bien) (Labatut, 2009). Le troisième courant que nous avons identifié considère le bien commun comme un construit social.

2-3- Le bien commun comme construit social

Un courant récent de la littérature sur le bien commun semble se constituer autour de l'idée que ces biens ne sont pas donnés a priori mais qu'ils sont construits et co-évoluent avec les échanges : la nature du bien commun influe sur les modalités d'interaction, en même temps les modalités d'interaction déterminent la nature du bien.

Ce courant se base sur des approches volontaristes de l'action collective. En économie ce courant trouve des développements dans la théorie évolutionniste et tente d'élargir la définition des biens communs (Kaul, 2001). Des travaux en sociologie ont démontré que les biens et leur définition dépendaient fortement des mécanismes de conception de ces biens et de leurs qualité (Karpik, 1989 ; Callon et Muniésa, 2003; Karpik, 2007). D'autres travaux ont mis en avant les processus et les dynamiques de construction sociale des biens communs (notamment en sociologie des sciences et des techniques, sociologie de la traduction). Ces approches s'intéressent à l'émergence d'ordres sociotechniques, au travers desquels se construit un monde social où des acteurs se retrouvent impliqués et « attachés » dans l'action collective (Callon, 1986). En sciences de gestion, certains travaux montrent comment des processus de gestion et des dispositifs coopératifs créent des biens communs. Ils considèrent le bien commun comme étant de nature intangible (Allaire, 2007) et étudient le processus de conception des biens communs. Ces processus reposent sur deux dimensions : la première

est liée à la qualification du bien commun et à sa définition; la seconde est liée aux perspectives de valorisation (pourquoi et comment est utilisé le bien commun). Ces processus de conception reposent ainsi sur ce qu'ils appellent des dispositifs coopératifs de production de biens communs (Labatut, 2009). Ces dispositifs, sont considérés comme étant à la fois processuels et organisationnels : ils se composent des actions de production et de valorisation du bien mais aussi des actions de définition et de gouvernance du bien commun (Allaire *et al*, 2007). La méthodologie généralement utilisée consiste en une analyse focalisée sur l'instrumentalisation de la gestion du bien commun plutôt que sur les discours et les stratégies des acteurs. Comme le souligne Labatut (2009) : « Cette approche consiste à appréhender la dimension « artefactuelle » (Hatchuel, 2000) et à partir des objets eux-mêmes, plutôt que de « pourchasser le pouvoir dans ses intentions, sa substance, sa subjectivité » (Moisdon, 2006) ». Dans notre recherche, nous essayerons au contraire d'analyser les stratégies des acteurs concernés par la construction ou la préservation d'un bien commun, notre objectif étant de comprendre le fonctionnement des dispositifs coopératifs nécessaire à la gestion du bien commun.

3- Conclusion de chapitre

Nous pensons que les biens communs possèdent à la fois une dimension physique et une dimension symbolique. Ces deux dimensions sont construites dans l'interaction. De ce fait, le bien commun est défini par la coopération des usagers et des parties prenantes.

Contrairement aux approches de Ostrom qui présupposent l'existence de significations stabilisées permettant d'arbitrer les conflits d'intérêts, on considère que le bien commun est d'abord un construit indissociable du contexte dans lequel il est défini. Cette définition mobilise des identités d'actions multiples et dépend des dispositions des différents acteurs. Ces identités s'affrontent dans des tournois où s'expriment des rivalités et où se nouent des relations d'échange. Le résultat n'est pas la victoire ou la défaite d'un point de vue mais un changement de positions à l'intérieur du jeu local, solidifié par des actions de valorisation. L'enjeu consiste alors à comprendre comment se construit ce bien commun entre une rivalité individuelle (compétition) et l'intérêt général (régimes de coopération et action collective).

Pour Ostrom (1990), l'action collective est mise en œuvre via des « institutions », pour résoudre des dilemmes sociaux liés à des situations d'interdépendance entre acteurs hétérogènes. Nous pensons que l'analyse des « institutions » concernées doit permettre alors

d'aborder la nature et le fonctionnement des dispositifs de gestion de ressources communes. Une institution est considérée comme un ensemble de règles qui sont réellement mises en pratique par un groupe d'individus pour organiser des activités, et qui ont des effets sur ces individus et éventuellement sur d'autres (Ostrom, 1990). Une institution fournit, au sein d'un groupe, des incitations à coopérer et partager des règles communes tout en restant en situation de rivalité.

La littérature en science de gestion a développé de nombreux concepts et théories sur ces stratégies collectives entre des organisations rivales en situation d'interdépendance. Des travaux récents introduisent la notion de Coopétition comme étant une forme de stratégie collective (coopération) entre des organisations en concurrence directe. Nous pensons que la Coopétition est telle une institution, un ensemble de règles socialement accepté et défini qui permet de gérer des biens communs. Avant d'exposer des études de cas pour développer cette idée (Partie 3), nous allons d'abord présenter quelques apports théoriques en sciences de gestion sur l'analyse de la concurrence et de l'action collective en situation d'interdépendance.

Chapitre 2

Le Cadre d'analyse :

La coopétition et l'analyse de la concurrence et de l'action collective en situation d'interdépendance

« L'ennemi est con, il croit que c'est nous l'ennemi alors que c'est lui. »
Pierre Desproges

Le rapport entre opérateurs en situation de rivalité sur le marché est un objet d'analyse depuis la naissance des sciences économiques. Il nourrit des disciplines spécialisées (management stratégique, économie industrielle...etc), fait l'objet d'un champ politique spécifique (politique de la concurrence) et d'une branche du droit propre (droit de la concurrence). Toutes se basent sur un modèle de pensée dominant qui repose sur la notion de concurrence pure et parfaite et intronise le marché comme mode de régulation des échanges. Dans le présent chapitre, nous allons montrer que ce modèle a été progressivement remis en cause que ce soit au niveau des politiques et du droit de la concurrence (section 1) ou aux niveau académique (section 2). Nous allons ensuite introduire le concept de coopération (section 3) et montrer en quoi il est pertinent pour l'analyse de la concurrence et de l'action collective en situation d'interdépendance. Afin d'appréhender à la fois les dimensions concurrentielles et coopératives des relations inter-firmes, nous choisissons de coupler deux cadres d'analyse : celui de l'approche comportementale des interactions concurrentielles et celui sur des stratégies collectives. Les fondements et les principaux concepts de ces modèles seront présentés dans ce chapitre.

1- La remise en question des politiques de la concurrence et l'ambiguïté du droit de la concurrence contemporain

La politique de la concurrence désigne les actions pour éliminer ou du moins pour restreindre les comportements publics ou privés visant à limiter la concurrence. Par ce biais, elles cherchaient à favoriser la croissance et le bien-être des citoyens. Les premiers à légiférer sur ce sujet sont les États-Unis dès la fin du XIX siècle. Si en Allemagne de telles politiques ont été mises en œuvre dès la fin de la seconde guerre mondiale, il faudra attendre le traité de Rome de 1957 pour qu'elles soient généralisées au niveau de l'Union européenne.

Les États-Unis ont été pionniers en matière de concurrence avec l'adoption dès juillet 1890 du *Sherman Act* suivi en 1914 du *Clayton Act* et du *Federal Trade Commission Act*. Encaoua et Guesnerie (2006) soulignent que lors de la mise en place de ces premières lois fédérales, la Cour Suprême tenta d'en limiter la portée car elle était convaincue du bien fondé du « laisser faire ». À partir de 1936, sous l'influence de l'école structuraliste de Harvard, le président Roosevelt va mettre en œuvre une politique de la concurrence très active qui sera poursuivie jusqu'en 1976 avec la mise en place du *Robinson-Paman Act* de 1936 sur la discrimination

par les prix, et au niveau du contrôle des concentrations, le *Celler-Kefauver Act* de 1950 et le *Hart Scott-Rodina Act* de 1976 (Combe, 2002).

A cette époque, la coopération entre concurrents est assimilée à de l'entente. Toute coordination entre firmes d'un même secteur est considérée comme anti concurrentielle et l'Etat interdit toute forme de rapprochement et de coopération entre firmes.

A partir des années 1980, cette vision des rapports entre concurrents va être remise en cause du fait de l'apport académique de la théorie des jeux (Axelrod, 1984) mais aussi avec le constat du réel succès à l'international des entreprises originaires de pays ne sanctionnant pas les ententes et la coopération entre concurrents. L'exemple le plus emblématique étant celui des entreprises japonaises : la coopération entre firmes japonaises d'un même secteur, et donc en concurrence, était non seulement encouragée mais même organisée par l'Etat (Le Roy et Yami, 2009). Dans plusieurs secteurs d'activité les ressources sont partagées entre les entreprises, les plus courants étant l'échange de connaissance. Cela leur permettait d'être plus compétitives sur les marchés étrangers. Face à cette nouvelle forme de concurrence les États-Unis décidèrent rapidement d'adopter la même politique industrielle pour préserver ses entreprises. C'est ainsi que furent constitués plusieurs consortiums (cas du consortium Sematech (Browning *et al*, 1995)). Ceci constitue une véritable rupture car non seulement l'Etat américain ne sanctionne pas la constitution de ces consortiums mais il l'encourage. Le succès de certains de ces consortiums conduit à la reconnaissance de la coopération comme un facteur de compétitivité des secteurs (Le Roy et Yami, 2009). Cette coopération n'étant plus perçue comme contraire au bien-être du consommateur mais comme un moyen de renforcer la compétitivité des entreprises (Dyer et Singh 1998).

Cela va considérablement infléchir le droit de la concurrence. Ainsi en 1993 le *National Cooperative Research and Production Act (NRCPA)* a posé le principe que les accords de coopération en recherche et développement devaient être évalués en appliquant une « règle de raison ». Enfin, en 1997 les lignes directrices sur le traitement des opérations de concentration ont été assouplies de même que celles portant sur la propriété intellectuelle (Encaoua et Guesnerie, 2006).

Ceci sera traduit en Europe par la dispense des consortiums de recherche et développement des lois sur les ententes et par des politiques qui favorisent la coopération (exemple des pôles de compétitivité en France). Ainsi, aujourd'hui, même si tout partage de marché, toute

fixation de quota de production, toute entente sur les prix entre entreprises restent interdits en vertu de l'article 81 du Traité de Rome¹⁶, en réalité, certains accords sont évalués à la lumière d'une « règle de raison », c'est-à-dire que l'on étudie si les avantages économiques sont supérieurs ou non aux inconvénients (Encaoua et Guesnerie, 2006). L'existence de cette règle de raison montre bien que les ententes entre concurrents sont parfois génératrices de bien être. Cette ambiguïté du droit concurrentiel contemporain cause parfois quelques problèmes et pose plusieurs questions. Par exemple : si les réserves de poisson tendent à s'épuiser dangereusement, faut-il limiter le jeu concurrentiel, fixer des quotas, donc organiser des cartels de la pêche ? Cette question s'est posée concrètement aux Etats-Unis où les coopératives de pêches font l'objet d'une forte suspicion de la part de l'autorité de surveillance de la concurrence. Les pêcheurs estiment quant à eux que le libre jeu concurrentiel risque de conduire à l'épuisement de la ressource (Le Roy et Yami, 2009). Ceci montre bien qu'une économie qui doit reposer aujourd'hui sur les alliances et les développements partagés ne peut plus se satisfaire de modèles théoriques qui voient l'entreprise seule face au marché.

2- L'évolution du cadre d'analyse des relations entre concurrents

Cette remise en cause du paradigme concurrentiel ne s'est pas limitée aux politiques et droit de la concurrence mais s'est aussi traduit par des développements théoriques. En science de gestion, les relations entre concurrents sont étudiées dans les champs du management stratégique. Dès sa naissance, le management stratégique s'inscrit dans le courant de pensée économique dominant : le bien être social et la pérennité des entreprises reposent sur le jeu concurrentiel où l'entreprise est isolée et en rivalité avec toutes les firmes de son secteur. Tout ce qui est de l'ordre de la coopération n'est pas envisagé ou alors condamné car nuisible au bien être social. Les relations entre opérateurs en situation de rivalité sur le marché sont vues sous l'angle des cartels, de la collusion ou des ententes entre concurrents (Porter, 1980).

Cette vision se prolonge jusqu'au milieu des années 1980 où la multiplication des accords de coopération entre entreprises concurrentes oblige à voir sous un autre angle les relations entre firmes. C'est la naissance d'un nouveau courant qui à l'opposé du premier, met l'accent sur la

¹⁶ Sont interdites les ententes horizontales intervenant entre opérateurs situés au même stade du processus économique (cartel) ainsi que les ententes verticales conclues entre opérateurs situés à des stades différents du processus économique.

coopération : une firme établit et renforce sa compétitivité en développant des alliances stratégiques (Garrette *et* Dessauge, 1995), des réseaux (Assens, 2003) ou des stratégies collectives (Astley *et* Fombrun 1983). On admet dès lors qu'entrer en relation avec une autre firme permet de mutualiser des ressources, créer des synergies à partir de compétences complémentaires, faire des économies d'échelle et donc de créer un avantage concurrentiel et peut ainsi être générateur de bien être économique.

Depuis une dizaine d'années, nous assistons à la naissance de ce qui pourrait devenir un nouveau courant : la théorie de la Coopétition. Après une longue opposition entre concurrence et coopération, plusieurs auteurs affirment que les entreprises ont intérêt à rechercher simultanément les avantages de la coopération et ceux de la compétition¹⁷. Cela passe par l'adoption d'un comportement à la fois compétitif et coopératif d'où le néologisme de Coopétition¹⁸.

3- La Coopétition ou l'émergence d'un nouveau modèle théorique en stratégie

Pour rendre compte des comportements entre firmes, Porter (1980) définit trois stratégies de base pour une entreprise vis-à-vis de ses concurrents : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration en ciblant un groupe de client, un segment de gamme de produit ou un marché géographique délimité.

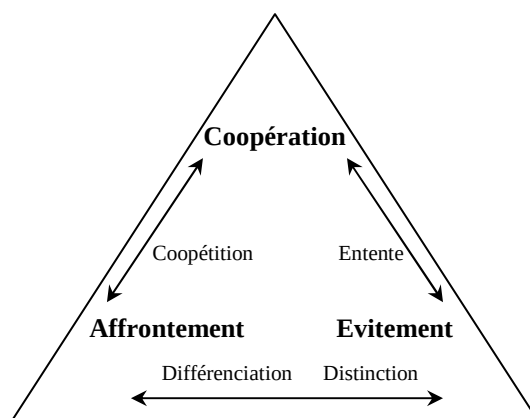
Ibert (2002) propose une relecture du modèle de Porter qui illustre la séparation entre les logiques d'affrontement (domination par les coûts, guerre de prix) et les logiques d'évitement (différenciation et concentration). Le même auteur souligne le fait que Porter n'envisage le concurrent que comme un adversaire et en aucun cas comme un partenaire. Les relations de coopération entre firmes se sont imposées empiriquement et de façon massive durant les années 1980 donnant naissance à un troisième type de comportement inter-firmes à savoir la coopération.

¹⁷ Certains soulignent qu'une compétition brutale empêche toute forme de coopération, aboutit à une crise sectorielle et menace l'industrie (Hamel *et al*, 1989 ; Levinson *et al*, 1995). D'autres études de cas montrent comment des stratégies collectives annihilant toute compétition mènent à des pertes de flexibilités et de compétences et menacent la pérennité des industries (Bresser *et* Harl, 1986 ; Le Roy, 2003).

¹⁸ Concept utilisé pour la première fois par Ray Noorda (fondateur de l'entreprise Novell) et popularisé par le best seller de Bradenburger *et* Nalbuff en 1996.

Le modèle de Koenig (1996) est plus complet et permet d'appréhender l'ensemble des conduites d'acteurs en situation de concurrence.

Figure 5 : Les différentes politiques relationnelles d'après Koenig (1996)



Ce modèle permet de cerner 3 formes de relation entre concurrents : l'affrontement, l'évitement et la coopération, tout en n'excluant pas d'autres formes « hybrides » de comportement que sont l'entente, la distinction (concentration), la différenciation et enfin la Coopétition.

Pour Koenig, l'affrontement porte généralement sur les prix, les décisions d'implantation ou encore sur l'accès aux ressources, via deux modalités différentes : le mode d'action sur tiers (coercition) ou le mode d'emploi de ses propres forces. Pour ce qui concerne l'évitement, il fait la distinction entre la concentration (ou déplacement) sur certains segments du marché (partage du territoire entre acteurs en interaction et constitution de « sanctuaire ») et la recherche de monopole. Pour cet auteur, le monopole peut être obtenu soit par une logique de démarcation (exploitation d'un caractère unique de l'offre de la firme)¹⁹ ; soit par des logiques d'obstruction, c'est-à-dire en bloquant le concurrent (mesure protectionniste, prolifération de marques, prix dissuasif, investissement excessif et irréversible...etc.). Pour ce qui est des mouvements coopératifs, Joffre et Koenig (1996) distinguent les collaborations et les conduites de solidarité. Les premiers sont l'objet d'accords formels et contractuels entre firmes. L'objectif est de développer des activités en commun sans pour autant que la

¹⁹ La distinction vise à éviter la concurrence par les prix en faisant en sorte que les offres soit peu substituables. Il classe donc la distinction du côté de l'évitement. La différenciation selon Koenig a un plus faible potentiel d'évitement étant donné que dans le sens de porter elle ne repose que sur la perception des clients (risque d'imitation par les concurrents élevé)

coopération ne dépasse le cadre défini par le contrat ; ce type de rapprochement se réalise sur une base rationnelle, et engage les firmes y prenant part à respecter leurs engagements. La coopération est alors longuement discutée dans le cadre de l'élaboration du contrat (joint venture, partenariat de production ...etc.). Les conduites de solidarité, au contraire ne sont pas formalisées. Elles reposent sur le partage de cartes cognitives entre les acteurs et sur la confiance qu'ils s'accordent mutuellement. Ce sont des attitudes spontanées, des mouvements non réfléchis, non instrumentaux. On coopère parce qu'on reconnaît implicitement l'appartenance à un même ensemble social, à une même histoire ou au partage d'une même pratique. Enfin cet auteur parle de Coopétition qui est un mélange de compétition et de coopération et qui renvoie à deux acceptions. Dans la première, les « coopétiteurs » coopèrent sur certaines actions et se concurrencent sur d'autres. Dans la deuxième, il s'agit d'une « solidarité agonistique », c'est-à-dire de limites à leur affrontement vue leur situation d'interdépendance (Chamberlin, 1953). Ce type de comportement peut être assimilé à de la retenue mutuelle (Axelrod, 1984) via des conduites de solidarité. Néanmoins, depuis quelques années, le fait de mettre la coopétition au milieu d'un continuum dont les extrémités sont d'une part la compétition et d'autre part la coopération est remis en cause par de plus en plus d'auteurs (Bradenburger et Nalbuff, 1995 ; Lado *et al*, 1997 ; Bengtson et Kock, 1999 ; Dagnino et Padula, 2007...etc.).

En effet, jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées comme les deux extrêmes d'un continuum. Étudiées séparément et en opposition, il n'était pas envisageable de pouvoir réunir ces deux dimensions. Or la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue, depuis la fin des années 1990, la norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Luo, 2004) et aujourd'hui, les entreprises sont en concurrence sur certaines dimensions et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). La dichotomie entre rivalité et affrontement d'une part, coopération et partenariat d'autre part, tend à disparaître et à laisser place à une vision plus dynamique et plus réaliste des relations concurrentielles, combinant les deux comportements.

Définitions

Bengtsson et Kock (1999) définissent la coopétition comme « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* ». Dagnino et Padula (2007) eux la définissent comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* ».

La question de savoir si la coopération était un simple phénomène ou un nouveau paradigme de la stratégie fait débat. En effet, des auteurs y voient soit un prolongement des théories de compétitions (Smith *et al* 1992 ; Fjeldstad *et al* 2004) soit un cas particulier de coopération où les théories du courant relationnel sont appliquées (Dyer et Singh, 1998). D'autres auteurs (Lado *et al* 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Le Roy et Yami, 2007 ; Dagnino *et al*, 2007) soutiennent que la Coopération est un objet de recherche singulier qui ne peut être appréhendé par les référentiels stratégiques existants. L'étude de ce nouveau comportement nécessite la formulation de nouveaux cadres théoriques (Yami *et al*, 2008) et suscite de nombreuses questions méthodologiques (Fernandez *et al*, 2008).

Le fait que le concept de Coopération intègre deux concepts fondamentalement opposés conduit à un paradoxe et à un changement de la façon de penser les relations entre firmes (Dagnino *et al*, 2007). Comment être une chose et son contraire en même temps ? Comment être à la fois un allié et un ennemi ? Cela pose un réel questionnement philosophique. Fernandez *et al* (2008) soulignent que dans la pensée philosophique occidentale on considère qu'un élément ne peut être une chose et son contraire. Depuis Aristote et les philosophes grecs s'est construit un raisonnement basé sur une logique formelle et un ensemble de dualité qui exclut les phénomènes paradoxaux. Or bien avant Aristote, Homère dans l'Iliade présente un comportement qui semble être proche de la coopération : Achille et Agamemnon étaient des ennemis en guerre quand ils combattirent côte à côte contre Troie pour l'honneur des Grecs. Loin de la pensée occidentale, la philosophie chinoise considère que le Yin et le Yang coexistent dans tous les phénomènes universels dans un esprit de dualisme et de changement (Luo, 2004). La relation entre le Yin et le Yang étant une relation d'opposition (une chose et son contraire) mais chacun des deux porte en lui le germe de l'autre, de plus c'est une relation d'interdépendance, l'un ne se concevant pas sans l'autre.

De plus, si en théorie le concept de la Coopération, au vu des courants relationnels et concurrentiels, paraît paradoxal, dans la réalité il existe et est créateur de valeurs d'où la nécessité de nouveaux référentiels qui permettent de mieux comprendre ces comportements et de façon plus complète. Car depuis l'apparition du management stratégique jusqu'aux travaux sur la Coopération, on a étudié les stratégies des acteurs soit sous l'angle de la coopération, soit sous celui de la concurrence. L'absence de noyau théorique dur rend le comportement de Coopération difficile à étudier. D'ailleurs plusieurs chercheurs en sciences de gestion

s'interrogent sur la façon d'appréhender cette nouvelle réalité de manière pertinente et surtout sur la manière d'observer ce phénomène. Afin d'appréhender à la fois les interactions concurrentielles et les actions coopératives de façon réelle, quotidienne et concrète, nous choisissons de coupler deux cadres d'analyse qui nous paraissent particulièrement pertinents. L'un porte sur l'analyse des interactions concurrentielles et l'autre sur les stratégies collectives.

3-1- Le cadre d'analyse des relations concurrentielles

Le Roy (1999) distingue deux approches différentes pour l'analyse de la concurrence : l'approche structurelle et l'approche comportementale. Dans l'approche structurelle, la structure productive et les formes de marchés déterminent la nature de l'interaction et la relation entre les concurrents. Celle-ci est considérée comme une relation asociale et les entreprises s'influencent indirectement (et sans en avoir conscience) par le biais de leur clients (modification de la demande). L'analyse de la relation concurrentielle consiste alors à qualifier les facteurs structurels (Porter, 1982). Ainsi par exemple il existe des indicateurs qui déterminent l'intensité de la concurrence selon la concentration du secteur (Indice de Herfindahl-Hirschmann) mais à aucun moment les comportements effectifs des entreprises ne sont pris en compte (Le Roy, 2004). Suivant cette approche il est commun de considérer que la concurrence est accrue dans le contexte structurel de rareté des ressources ou de baisse de la demande (Porter, 1982). Or des travaux ont montré le contraire : des contextes de rareté des ressources et des crises sectorielles se sont traduites par de la coopération et une concurrence fortement réduite (Le Roy, 2003). Cela montre bien qu'il n'est plus possible de réduire l'analyse de la concurrence à l'étude des structures de façon statique et asociale (Smith *et al*, 1992). Dans la seconde approche, la concurrence est envisagée comme une question de comportements des firmes. On considère que les organisations sont en situation d'interaction permanente et que l'analyse stratégique doit intégrer les comportements des concurrents plus que la structure de l'industrie (Porter, 1982) ou les ressources de l'entreprise (Wernerfelt, 1984). L'objectif est alors de comprendre comment une firme construit et préserve un avantage dans l'interaction avec les concurrents (Young *et al*, 1996). On considère que ce sont les entreprises qui décident d'augmenter ou de réduire la concurrence. Les firmes sont loin de s'ignorer, de ce fait la relation concurrentielle devient une relation sociale (Porac *et al*, 1995). Cette dernière approche nous paraît plus réaliste et plus pertinente pour notre étude. Nous allons donc mettre en perspective quelques uns de ses concepts clés.

3-1-1- Concepts clés de l'approche comportementale

Smith *et al* (1992) posent des bases conceptuelles et méthodologiques pour une analyse dynamique de la concurrence. Puisant ces fondements dans la théorie évolutionniste de Schumpeter, ils considèrent que le marché est perpétuellement en situation de déséquilibre et la concurrence est un processus au cours duquel les firmes luttent pour redéfinir les avantages concurrentiels (Schumpeter, 1954 ; Smith *et al*, 1991). Dans cette approche, l'action concurrentielle est l'unité d'analyse et on étudie l'évolution des positions concurrentielles sur le marché. On considère que la concurrence est une suite continue de mouvements concurrentiels des firmes qui se répondent. L'aspect dynamique du phénomène est considéré : on analyse l'ensemble des actions/réactions au cours d'une période donnée afin de comprendre comment se développe, se défend ou se perd un avantage concurrentiel sur le marché. De plus cette approche permet de prendre en compte l'interdépendance des entreprises (Smith *et al*, 1992). Cette vision interactionniste de la concurrence a connu de nombreux développements (Chen et Miller, 1994 ; D'Aveni, 1995; Craig, 1996 ; Young *et al*, 1996) et propose plusieurs concepts pour analyser la concurrence.

3-1-1-1- L'événement concurrentiel

Dans cette configuration on étudie l'effet d'une action stratégique spécifique sur le secteur et surtout sur la performance de la firme. Généralement, les travaux sur cette notion utilisent le cours des actions boursières des firmes pour évaluer les performances de l'entreprise et les retombées de la stratégie (Lee *et al*, 2000). Cette approche permet d'isoler un événement particulier pour observer son impact sur une ou plusieurs variables.

3-1-1-2- Le couple Leader/Challenger

Cette approche propose d'analyser la rivalité entre la firme leader (focale) sur le marché et son principal rival. L'objectif est de comprendre les tensions entre ces deux firmes et la nature de leur interaction concurrentielle. Cette approche est particulièrement efficace dans les secteurs très concentrés. En effet, dans les oligopoles, le jeu concurrentiel dans le secteur est souvent rythmé par la concurrence entre une firme dominante et un challenger. Chen (1996) souligne que l'interaction Leader/Challenger dépend de deux éléments : le degré de similarité de leurs ressources et le degré de partage des marchés (à quel point sont-elles présentes sur les mêmes marchés ? un marché pouvant être un type de produit ou une zone géographique). Cet auteur précise que la probabilité d'une réaction d'une entreprise suite à une offensive du concurrent est d'autant plus forte que ces deux entreprises ont une forte similarité des

ressources et un fort degré de partage des marchés. Cette approche permet ainsi de prendre en compte les asymétries entre concurrents et propose de considérer les interdépendances en insistant sur les marchés en commun.

3-1-1-3- La dyade Action/Réaction

Dans cette approche la concurrence est appréhendée de façon directe et concrète puisqu'on s'intéresse aux actions et aux réactions des entreprises sur le marché. Smith *et al* (1991) définissent l'action comme un mouvement concurrentiel (lancement d'un nouveau produit, baisse de prix...etc) afin d'améliorer sa position sur le marché par rapport aux concurrents. La réaction est un contre mouvement en réponse à une ou plusieurs firmes afin de défendre une position ou se démarquer. Cette approche considère que la performance de la manœuvre engagée dépend de la façon dont les concurrents vont réagir (MacMillan *et al*, 1985).

Roy (2009) souligne que sur le plan pratique, l'intérêt de ce modèle est de caractériser la nature d'une action concurrentielle (est-elle prévisible ? innovante, imitable...etc.) et d'étudier les effets et les réponses des concurrents. Sur le plan académique, plusieurs travaux montrent l'intérêt de la dyade Action/Réaction pour explorer le comportement concurrentiel en insistant sur les facteurs humains et organisationnels, sur les éléments structurels et sur l'impact des comportements concurrentiels sur la performance (Smith *et al*, 1991 ; Schomburg *et al*, 1994 ; Chen et Hambrick 1995 ; Hambrick *et al*, 1996 ; Smith *et al*, 1997). Enfin, Bensabaa (2003) souligne que ce genre de recherche a besoin de plus d'exploration sur des secteurs différents (matures, en croissance, en déclin, etc.) afin d'obtenir davantage de validité externe. Il propose comme perspective la considération des structures et des conventions structurant l'interaction.

3-1-2- Limites du cadre d'analyse de l'approche comportementale

Les chercheurs travaillant sur les interactions concurrentielles ont proposé de nouvelles pistes permettant une étude directe et holistique en identifiant les actions stratégiques entreprises (Bensebaa, 2003). Deux méthodes sont généralement proposées (Smith *et al*, 2001) : des études à partir de données secondaires (méthodes quantitatives, bases de données et régressions statistiques) et des études de cas reposant sur des données primaires (méthodes qualitatives).

Toutes ces notions développées dans cette approche montrent la nécessité de mobiliser plusieurs niveaux d'analyse et plusieurs théories (Hitt *et al*, 1998). Cela traduit la difficulté d'isoler une unité d'analyse pour étudier un phénomène stratégique complexe. Aussi, certains utilisent ces notions et les mettent en perspectives vis-à-vis de la théorie des ressources (Young *et al*, 2000), de l'information (Smith *et al*, 1992), de la valence (Miller et Chen, 1994), de l'oligopole (Edwards, 1955), des groupes stratégiques (Smith *et al*, 1997 ; Benavent et Yami, 2003), de l'école autrichienne (Young *et al*, 1996), de la sociologie (Miller et Chen, 1996) ou encore de la théorie des jeux (Chen et MacMillan, 1992). Mêmes si elles s'appuient sur des théories différentes pour expliquer les phénomènes mis en évidence, ces notions visent à approcher ceux-ci d'une manière plus directe et plus riche que ne le permettent des approches par les structures (modèle de Porter) ou les ressources internes (Ressource-Based-View) car elles reposent sur l'action concurrentielle et le principe d'interdépendance²⁰ (Bensabaa, 2003).

Comme toute méthode cette approche présente quelques limites : la concurrence est réduite aux seules manœuvres des firmes et les autres protagonistes interférant avec l'activité des entreprises (régulateur, parties prenantes, interprofessions...etc.) sont exclus. Les stratégies des firmes interviennent uniquement dans le marché et nullement dans la sphère institutionnelle. Or, souvent une action sur le marché peut inciter une autre firme à réagir dans la sphère socio-institutionnelle (communication, lobbying, sanction du régulateur...etc.). Par ailleurs ce modèle se concentre sur des relations de concurrence dyadique. Il est ainsi limité pour les cas où les concurrents directs sont plus de deux. Enfin, la concurrence est essentiellement appréhendée comme un ensemble de relations d'affrontement, au détriment des autres modes d'interactions (coordination, évitement, coopération...etc.). En ignorant le versant coopération ce cadre d'analyse véhicule une image de l'interaction qui est en décalage avec la réalité.

3-2- Le cadre d'analyse des stratégies collectives

Astley et Fombrun (1983) ont proposé le concept de stratégie collective. En partant de l'écologie humaine ils introduisent une nouvelle grille d'analyse des relations inter-organisationnelles et soulignent l'importance des formes collectives et proactives de l'adaptation organisationnelle à l'environnement.

²⁰ Ferrier (2001) parle d'Action-Based-View.

L'écologie humaine traite de la relation entre les activités humaines et l'environnement. Ce champ est basé sur des analogies entre les phénomènes biologiques et les phénomènes sociaux. Il s'est développé par l'établissement de similitudes phénoménologiques entre la réponse collective des organismes à leur environnement dans des communautés animales et végétales, et les réponses collectives d'adaptation à l'environnement dans des collectivités humaines (Yami, 2006). Contrairement à l'écologie des populations qui considère les évolutions et la structure de ces relations comme étant déterminées par leur environnement (Hawley, 1950). Pour Astley et Van de Ven (1983) : « L'écologie humaine souligne les dynamiques de diverses populations (interagissant dans des communautés d'organismes ou d'organisations) qui collectivement, sont capables d'atteindre une mesure d'indépendance et de protection de l'environnement ». A cet effet, les organisations ont recours à ce qu'Astley et Fombrun (1983) nomment « stratégies collectives » qu'ils définissent comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations ».

Suivant leur positionnement Astley et Fombrun (1983) remettent en cause les premiers modèles écologiques des relations entre organisations (Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979) qui se basent sur l'écologie des populations et considèrent l'environnement comme principal déterminant de l'activité organisationnelle. De plus, ces premiers modèles considèrent que les organisations à l'instar des espèces sont engagées dans une lutte pour la survie (*struggle for life* dans Lorenz, 1984) notamment entre les individus de la même espèce et entre les espèces pour les ressources rares. Seuls survivent et parviennent à se reproduire les plus adaptés à ces circonstances (*survival of the fittest*), et ce via des adaptations somatiques (stratégie sur le marché) et/ou génétiques (structure et stratégie de l'entreprise)²¹. Les rapports entre les espèces et les individus (et de ce fait les organisations) y sont généralement réduits à une relation de concurrence. Or, il existe dans la nature plusieurs autres formes d'interactions biologiques (tel la symbiose, le mutualisme, le commensalisme, le neutralisme ou encore le parasitisme...etc.) et d'autres formes d'adaptation qui ne sont pas individuelles mais collectives. C'est l'adaptation commune en biologie et la stratégie collective en science de l'organisation.

²¹ Pour Yami (2006) : « les adaptations somatiques sont temporaires et souvent réversibles durant la vie d'un organisme. Ce sont des adaptations particulières à la vie d'organismes particuliers et ne passent pas aux générations suivantes ». Il fait le parallèle avec la « business strategy » des organisations. Le même auteur souligne « au contraire, l'adaptation génétique est relative à la morphologie d'espèces dans leur ensemble et représente une adaptation de long terme ». Ce qui correspond à la « corporate strategy » dans les entreprises.

L'adaptation commune représente la situation où des individus s'agrègent suivant une forme d'organisation spécifique pour devenir un collectif. On distingue généralement l'adaptation commensale et l'adaptation symbiotique. L'adaptation symbiotique est une relation inter-espèce entre organismes différents (les membres de différentes espèces se complètent pour survivre). Cela renvoie à des stratégies verticales (impliquant toute une filière). L'adaptation commensale se manifeste entre organismes similaires, c'est-à-dire des membres de la même espèce qui ont des besoins et des ressources similaires. On parle alors de relation de « commensalisme » (qui veut dire manger à la même table). Cette forme implique à la fois des interactions coopératives et des interactions concurrentielles. C'est les stratégies horizontales (impliquant un secteur ou une profession). Astley et Fombrun font aussi la distinction entre les stratégies directes qui prennent la forme de contrat où les échanges (les droits et devoirs, bénéfices...etc.) de chacun sont spécifiés, et les stratégies indirectes qui privilégient des relations formelles ou informelles qui ne définissent pas totalement les échanges. A partir de là, ces auteurs proposent la grille suivante :

Figure 6 : La typologie des stratégies collectives de Astley et Fombrun (1983)

		Formes d'interdépendance	
		Commensalisme (horizontale)	Symbiotique (verticale)
Types d'association	Directe	Confédéré	Conjugué
	Indirecte	Aggloméré	Organique

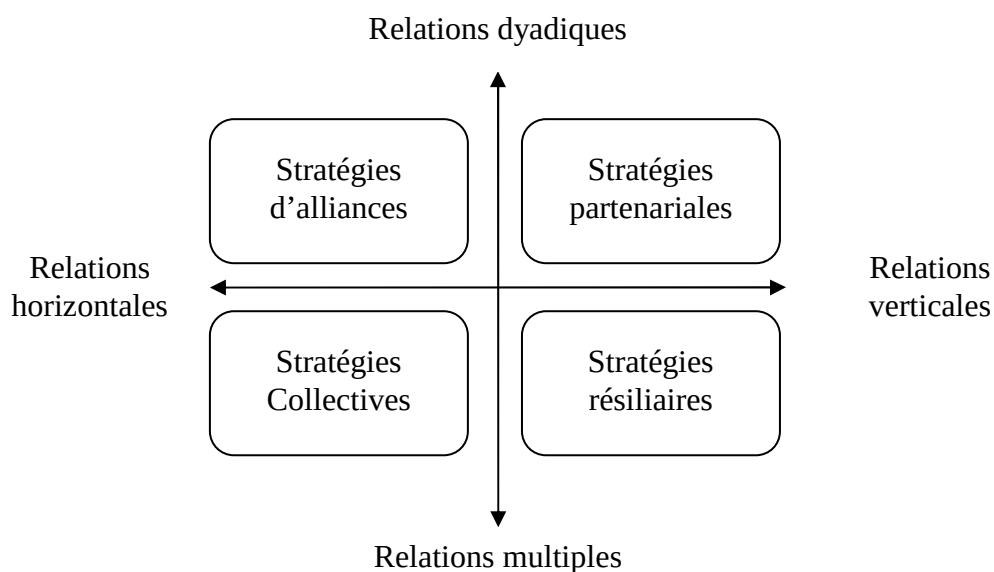
- « **Stratégie confédérée** » : des organisations similaires vont directement s'associer les unes avec les autres. Il s'agit donc d'entreprises concurrentes qui vont avoir des accords de partenariat. Il s'agit là d'alliances entre concurrents.
- « **Stratégie conjuguée** » : des organisations d'espèces différentes vont avoir des interactions directes les unes avec les autres car elles sont complémentaires dans l'obtention de leur performance. Il va s'agir ici d'un partenariat direct vertical.
- « **Stratégie organique** » : des organisations différentes ne vont pas interagir directement malgré une forte interdépendance. Ce sont par exemple des entreprises

différentes qui partagent une même ressource et qui vont se retrouver sur la base d'un intérêt à promouvoir cette ressource.

- « **Stratégie agglomérée** » : des organisations similaires vont former une seule catégorie du fait de leur dépendance à des ressources communes mais elles ne sont pas directement associées pour mener leurs actions. Il s'agit donc d'une association indirecte entre entreprises concurrentes.

Le Roy et Yami (2006) ont repris cette grille et proposent quelques adaptations intégrant les développements théoriques sur les relations partenariales (notamment les théories sur les réseaux et sur les alliances stratégiques) qui sont apparues après l'article de Astley et Fombrun, ce qui permet d'affiner la définition de la notion de stratégie collective.

Figure 7 : Typologies des stratégies coopératives (Le Roy et Yami, 2006)



Ainsi les stratégies d'alliances correspondent aux stratégies confédérées. Elles se développent dans des secteurs très concentrés où le faible nombre d'opérateurs leur permet d'interagir directement. (Joint-ventures, fusion-acquisition...etc.). Ce type de stratégies a été très étudié (Garrette et Dessauge, 1995).

Les stratégies partenariales correspondent aux stratégies conjuguées. Elles concernent les firmes qui établissent des contrats directs pour coordonner des activités complémentaires. (par exemple les contrats d'approvisionnement ou de sous-traitances). Ces stratégies ont été

étudiées dans les travaux sur les « Supply Chain » (Harland, 1996 ; Mentzer, 2001) ou sur les filières industrielles.

Les stratégies résilientes correspondent aux stratégies organiques. Elles correspondent aux réseaux d'entreprises constitués de firmes complémentaires. Ces stratégies sont étudiées dans la littérature sur les réseaux d'entreprises (Assens, 2003).

Enfin les stratégies collectives ici correspondent aux stratégies agglomérées. Elles se développent sur des marchés composés d'un grand nombre d'opérateurs qui ont besoin de se coordonner (exemple des cartels ou des syndicats professionnels, consortiums recherche et développement, groupements d'intérêt économique, centrales d'achats en commun...etc.). Le Roy et Yami (2009) soulignent que depuis l'article fondateur de Astley et Fombrun (1983) les stratégies collectives (ou agglomérées) ont fait l'objet de peu de recherches (Greenwood *et al*, 2002 ; Holm, 1995 ; Le Roy, 2003) et restent largement méconnues et sous étudiées alors que, paradoxalement, le contexte actuel (mondialisation, diverses crises systémiques : crises financières, crises économiques, développement durable...etc.) conduit les firmes à chercher des solutions collectives sous des formes qui dépassent la simple relation dyadique.

Au-delà du fait de proposer une définition et un moyen de repérer cette forme particulière de comportement des organisations, le concept de stratégie collective invite à considérer l'articulation entre des stratégies individuelles et des stratégies collectives. En effet, les stratégies collectives sont des tentatives de communautés d'entreprises de gérer leur interdépendance stratégique. Cette notion d'interdépendance est ici cruciale pour appréhender les stratégies collectives.

3-2-1- La notion d'interdépendance stratégique

L'interdépendance stratégique est la dépendance réciproque et mutuelle. C'est une configuration de marché où les organisations dépendent les unes des autres. C'est-à-dire que les actions d'une firme affectent le bien être des concurrents et influent sur le niveau global des transactions (modification de la demande et/ou de l'offre globale). Nous distinguons trois types d'interdépendances :

L'interdépendance structurelle : elle est souvent due à la structure du marché. Par exemple le faible nombre d'opérateurs fait qu'il n'y a plus d'atomicité de l'offre. C'est

le cas des oligopoles où par exemple la stratégie individuelle d'une entreprise modifie le marché des autres (exemple : guerre des prix et des capacités, entente sur les prix, limitation de l'offre, guerre des standards...etc.).

L'interdépendance d'objectifs : la réalisation des objectifs d'un opérateur dépend de la réalisation des objectifs des autres ou de la coopération avec les autres. C'est le cas des interdépendances de flux, appelées parfois aussi interdépendances séquentielles : l'output d'une activité est l'input d'une autre activité. C'est aussi le cas des interdépendances d'échelle : on doit mettre en commun des moyens de même nature pour réaliser une tâche qui ne serait pas réalisable par un seul individu. Les acteurs coopèrent pour créer des économies d'échelle et atteindre des tailles critiques.

Les interdépendances d'externalité de production : appelées parfois interdépendances de processus. Il s'agit là plus précisément des externalités négatives. L'action (productive) d'un opérateur affecte, de façon indirecte, la capacité productive et le bien être des autres opérateurs. C'est le cas par exemple des problèmes de pollution.

Les situations d'interdépendances stratégiques sont ainsi caractérisées par des situations de « dilemmes du prisonnier » permanentes, non seulement sur le plan économique, mais aussi sur les plans politiques et sociaux (Baumard, 2000). De toutes ces formes la plus étudiée est l'interdépendance structurelle dans le cadre de la concurrence oligopolistique. Cela s'explique par la structure des marchés contemporains où la plupart des firmes sont en situation d'interdépendance avec leurs partenaires et leurs concurrents. Dans ce cadre, Pennings (1981) définit une telle interdépendance stratégique comme une situation où l'on peut observer un comportement de l'une des organisations ayant des ramifications dans les comportements des autres firmes. Cet auteur distingue neuf formes d'interdépendance.

Figure 8 : Les différentes formes d'interdépendance (Pennings, 1981)

		Nombre de vendeurs		
		Un seul	Petit nombre (≥ 2)	Nombreux
Nombre d'acheteurs	Un seul	1. Monopole Bilatéral	2. Oligopole Commensaliste	3. Pure monopsone
	Petit nombre (≥ 2)	4. Oligopole Régulé	5. Oligopole bilatéral	6. Oligopsone
	Nombreux	7. Pur monopole	8. Oligopole homogène ou différencié	9. Compétition pure

Baumard (2000) souligne que dans les situations d'oligopoles et d'oligopsone (cases 2, 4, 5, 6 et 8 dans le tableau de Pennings) l'interdépendance est mutuellement reconnue et prise en compte dans les stratégies des firmes par des mouvements de coordination. Ces mouvements de coordination peuvent être spontanés c'est-à-dire des conduites solidaires entre les entreprises car elles défendent implicitement leurs intérêts communs, ou parce qu'elles se connaissent et arrivent à anticiper les stratégies des autres et prévoir leurs mouvements. Chamberlin (1962) parle ainsi de « parallélisme conscient », ce qui représente une forme de mimétisme comportemental. Ces mouvements de coordination peuvent aussi être « orchestrés » c'est-à-dire via des stratégies et des accords collectifs formels ou informels entre les firmes. Dans ce cas c'est un parallélisme délibéré.

3-2-2- Gestion de l'interdépendance et formes des stratégies collectives

Les situations d'interdépendance peuvent ainsi faire l'objet d'une gestion collective. L'objectif consiste alors à essayer d'atteindre un niveau acceptable de prévisibilité des comportements des autres afin de gérer l'incertitude subie par toutes les firmes. Baumard (2000) souligne que plus les risques de production sont élevés (instabilité et régularité de la demande, coûts fixes élevés...etc.) plus les firmes vont avoir tendance à recourir à des moyens sécurisés de gestion de l'incertitude (syndicats professionnels, normes de conduites, partages d'information...etc.). Dans ses travaux sur les réseaux, Assens (2003) souligne que plus les coûts d'agence augmentent en raison de l'aléa moral des agents et de l'incomplétude des contrats, plus les risques de production sont élevés et moins il faut enfermer les comportements dans des structures rigides mais souples avec de l'informel et du tacite. Ainsi Pennings (1981) distingue trois modalités :

- **L'orchestration** : il s'agit de stratégies collectives visant à sécuriser les positions concurrentielles des opérateurs et à éviter l'émergence de comportement imprévisible. Elles ont généralement un impact durable sur la structure du secteur (concentration du secteur, construction de barrière à l'entrée, création de « sanctuaires »).
- La deuxième modalité est **la prévision** : il s'agit de stratégies visant à maintenir un fort degré de prévisibilité des comportements. Cela consiste à partager des informations pour rendre les comportements à l'intérieur de la communauté si prévisible qu'une coordination tacite et naturelle s'installe. Cela permet aussi de créer une asymétrie de groupe vis-à-vis des nouveaux entrants.
- Enfin **l'absorption** de l'incertitude consiste à installer des rapports hiérarchiques formalisés entre les opérateurs. C'est la prise de pouvoir d'une organisation. Il n'y a plus de collectif. Cette troisième voie consiste à refuser la situation d'interdépendance en absorbant les autres opérateurs ou en fusionnant avec eux pour créer une seule organisation.

Baumard (2000) montre comment ces stratégies prennent formes dans des cas concrets via divers moyens.

Figure 9 : moyens de gestion de l'incertitude en situation d'interdépendance

(Source : Baumard, 2000)

	Orchestration	Prévision	Absorption
Fusion horizontale	X		X
Fusion verticale	X		
Joint-venture	X		
Innovation et différenciation	X		
Régulation	X	X	X
Partenariats croisés	X	X	X
Renseignement-intelligence		X	X
Echange de personnels		X	X
Licence et imitation			X
Procès antitrust			X

3-2-3- Finalité des stratégies collectives

Si les stratégies collectives peuvent revêtir différentes formes, elles peuvent aussi avoir des finalités différentes. Aussi pour l'adhésion à une même stratégie collective les firmes peuvent avoir différentes motivations individuelles. Carney (1987) souligne que quand des

organisations cherchent à se coordonner pour gérer collectivement une incertitude, certaines vont chercher à construire une protection collective, alors que d'autres vont chercher à renouveler les activités du collectif concerné. Le même auteur souligne que ces deux finalités correspondent à deux types différents de stratégie collective : *la stratégie de consolidation* et *la stratégie de renouvellement* des formes de la coopération. Dans le premier type, les firmes cherchent à contrôler les agissements des autres et leur conformité à la norme de conduite collective. Dans la deuxième, les firmes visent à augmenter ou restreindre la liberté d'action et à redéfinir la norme de conduite. Carney (1987) semble négliger un troisième type de stratégie individuelle qui peut exister dans une communauté partageant une stratégie collective : c'est la stratégie du « passager clandestin » (ou free-rider). C'est-à-dire des firmes qui se comportent de façon opportuniste en se conformant peu, ou pas du tout à la norme de conduite collective, tout en profitant des bienfaits de la stratégie collective et du fait d'évoluer dans un environnement à incertitude réduite.

Baumard (2000) prend en considération ce troisième type et distingue ainsi trois types de motivations à l'adhésion à une stratégie collective : la gestion de l'interdépendance, la prédation des ressources et la gestion des crises. Cet auteur souligne que derrière ces trois types de motivation, les stratégies des firmes varient selon leur position sur le marché concerné.

Figure 10 : les différentes motivations des stratégies collectives en oligopoles
(Source : Baumard, 2000)

	Gestion de l'interdépendance	Prédation des ressources	Gestion de la crise
Firmes dominantes	Diminuer les asymétries d'information pour assurer la survie collective (prévisibilité)	Exploiter de manière efficiente les capacités et contrôler les possibilités de comportement égoïste	Contrôler la formation de la demande et lissage des capacités en cas de baisse de celle-ci
Outsiders	Réduire toute forme d'asymétrie avec la firme dominante	Prédation des actifs critiques permettant de constituer une monnaie d'échange à la survie	Se protéger contre l'exclusion de l'oligopole en cas de baisse de la demande
Passagers clandestins	Minimiser le coût de l'interdépendance (maximiser l'asymétrie en sa faveur)	Parasitisme des positions dominantes	Eviter la détection des passagers clandestins qui est plus sensible en cas de baisse de la demande

3-2-4- Conditions d'émergence des stratégies collectives

Peu de travaux ont abordé la question des conditions d'émergence des stratégies collectives. Voulant déterminer des facteurs permettant de détecter les collusions, Hay et Kelley (1974) identifient sept déterminants économiques favorables à l'émergence de coordination entre des opérateurs en situation d'interdépendance (voir Figure 11). Baumard (2000) liste des moyens qu'utilisent les firmes pour gérer collectivement l'interdépendance liée à chacun des facteurs.

Figure 11 : Facteurs poussant à la coordination des firmes

(Source : Baumard, 2000 ; adapté de Hay et Kelley, 1974)

Facteurs	Effets sur la rivalité des firmes interdépendantes	Gestion de l'interdépendance
Faible nombre d'acteurs	Réduction de l'incertitude et des coûts de transaction: un groupe restreint permet l'unanimité et le consensus implicite (Williamson, 1965)	Par la concentration : rachat d'entreprises concurrentes quand l'incertitude devient trop grande
Concentration de l'offre	Permet de peser collectivement sur les facteurs à condition que la part de marché des quatre premières firmes soit suffisante pour imposer une norme de comportement au marché (par exemple, 4 premiers >60% de part de marché)	Existence d'un leader au sein de la coalition dominante. La firme leader fait office d'étalon, ou de baromètre, et permet ainsi la coordination implicite.
Homogénéité des produits	Elle concentre la concurrence sur les prix, facilitant ainsi la coordination de l'interdépendance. La similarité entre les firmes réduit l'incertitude en les rendant mutuellement prévisibles	Elaboration commune de normes sectorielles, de qualité, et de comportement au sein d'associations professionnelles
Inélasticité de la demande	Une baisse de prix n'entraîne pas une croissance proportionnelle de la demande : les entreprises doivent donc gérer collectivement les problèmes de surcapacités : production partagée, « stock piling » (stockage commun)	Agence de ventes partagées, statistiques des interprofessions, observatoires des prix, et ententes
Appels d'offre scellés	Les appels d'offre portant sur des commandes volumineuses entraînent une forte incertitude sur le destin du perdant, qui se retrouve des lors en surcapacité, et risque de choisir d'opter pour une guerre de prix. De plus, un marché régi par des appels d'offres privent les firmes de tests de marché, rendant discontinues leur possibilités d'ajustement.	Engagement croisés (filiales de production commune, projet d'innovation communs) et/ou relations de confiance et gentlemen agreements et/ou relation avec le donneur d'ordre.
Caractère irrégulier de la demande	L'irrégularité de la demande renforce la cohérence des firmes interdépendantes dans la mesure où une même incertitude forte pèse sur leur destin commun. Elle les force à lisser la demande en se répartissant les marchés.	Orchestration et partage des marchés. Les firmes excédentaires cèdent volontairement leur place aux firmes en difficulté en attendant un « renvoi d'ascenseur » ultérieur.
Coûts fixes élevés	Ils obligent les firmes à maintenir leur niveau d'activité au-dessus de leur seuil de rentabilité. Ils empêchent les firmes de se comporter en égoïste vis-à-vis des autres membres de l'oligopole	Les interprofessions permettent l'émission de normes comportementales d'investissement pour éviter les surenchères

Néanmoins, ces facteurs se limitent à des critères structurels de l'industrie. L'action des firmes et leur construction sont négligées. On reste donc ici dans une vision très déterministe du rapport entre organisations. Par ailleurs, que ce soit pour les formes ou pour les déterminants des stratégies collectives, on reste toujours dans le cas d'interdépendance structurelle. La question qui se pose concerne la validité de ces modèles pour les autres formes d'interdépendances (interdépendance d'objectif et d'externalité de production).

4- Conclusion du chapitre

La coopération est une relation dynamique entre stratégie concurrentielle et stratégie collective. Elle est composée de deux perspectives qui sont dialectiquement reliées l'une à l'autre. En situation d'interdépendance, lorsque les stratégies concurrentielles prévalent elles augmentent l'incertitude liées à la prise de décision individuelle. L'organisation prend conscience de sa dépendance vis-à-vis des autres firmes. De ce fait, elles encouragent les organisations à recourir à des formes stratégiques collectives et à une coordination. Lorsque les stratégies collectives prévalent, elles créent des dysfonctionnements, telles que des pertes de flexibilités, des pertes de compétences ou encore des impacts amplifiés des perturbations externes et l'attraction d'outsiders innovants (Bresser, 1988 ; Le Roy, 2003). Ces dysfonctionnements provoquent des incertitudes quant à la prise de décision collective car les stratégies individuelles permettent d'éviter ces dysfonctionnements (Breseer et Harl, 1986). De ce fait, les entreprises doivent continuellement composer avec ces deux dimensions et articuler les stratégies concurrentielles individuelles avec les stratégies collectives.

Les chercheurs travaillant sur les interactions concurrentielles (Smith *et al*, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; D'Aveni, 1995; Craig, 1996 ; Young *et al*, 1996) ont proposé de nouvelles pistes permettant une étude directe et holistique en identifiant les actions stratégiques des entreprises. Ces chercheurs soulignent la nécessité d'une approche plus directe et plus riche permettant d'analyser le rapport entre des opérateurs en concurrence. Mais ces relations y sont réduites aux seules actions de concurrence dyadique. Et le cadre d'analyse des interactions concurrentielles est ainsi limité pour les cas où les concurrents directs sont plus de deux et il n'envisage pas les autres formes d'interactions comme la coopération. Le cadre d'analyse des stratégies collectives offre une perspective intéressante pour combler ces lacunes mais il reste un champ encore à explorer. De façon générale, le concept de stratégie collective soulève plusieurs questions de recherche : il interroge la question des modalités d'expression des stratégies collectives. Pour cela il faut étudier les modes de gouvernance et les modes de

coordination, adoptées par le collectif. Ce concept souligne aussi l'importance de l'identification des niveaux de concurrence et de coopération et le degré de formalisation nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective : comment éviter qu'une stratégie collective rende trop rigide les comportements des firmes y adhérant ? Par quels mécanismes est-il possible d'allier compétition et coopération ? Comment assurer un équilibre entre la nécessaire coopération des firmes et le maintien de leur propre liberté d'action et d'innovation individuelle ? Ces questions ont jusqu'à présent fait l'objet de peu de littérature et souvent uniquement dans le contexte d'interdépendance de nature structurelle dans des cas d'oligopoles. Les interdépendances d'objectifs ou liées à un problème d'externalité de production (dépendance d'une même ressource externe, pollution...etc.) sont aujourd'hui largement méconnues.

Aujourd'hui, traiter une question de recherche sur la Coopétition nécessite de réfléchir sur les méthodes à employer pour appréhender la complexité de cet objet de recherche. La Coopétition réunit deux dimensions qui ont été jusqu'à présent étudiées séparément et en opposition et qui aujourd'hui apparaissent être étroitement liées. Cette complexité est aussi liée à la dimension dynamique qui caractérise ces stratégies. Il s'agit d'appréhender un phénomène qui évolue dans le temps, qui émerge, se stabilise et se désagrège (Yami, 2006). Dans cette configuration nous pensons que la méthode la plus adaptée pour saisir cette complexité est celle de l'étude de cas (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989).

Afin de comprendre de façon exploratoire comment se manifeste (quels déterminants et avec quels mécanismes de gouvernance et de coordination) et se déroule la coopétition dans un secteur où les concurrents sont conduits à coopérer, nous proposons d'étudier le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en France. Depuis l'introduction des OGM, ces entreprises vivent toutes une situation d'interdépendance d'externalité de production (risque de mélange lors des récoltes et de pollinisation croisées lors des cultures entre les productions OGM et non-OGM) et parfois d'objectifs (quand il s'agit de respecter des seuils de pureté en non OGM imposé par leur aval ou de garder les deux types de débouché OGM et non-OGM). Ce cadre empirique ainsi que le dispositif méthodologique retenu font l'objet de la partie suivante.

Partie 2 : Terrain d'étude et Cadre méthodologique

Chapitre 3

Le terrain d'étude : Les Entreprises de collecte et de stockage de céréales et la gestion des territoires agricoles dans le contexte de coexistence OGM/non-OGM

« On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres : mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison. »

Henri Poincaré

Cultivées et commercialisées dans le monde depuis une dizaine d'années, les plantes OGM font l'objet de vives controverses. En France, le gouvernement a décidé de geler les cultures de maïs OGM²². D'autres pays de l'Union européenne tels que la Roumanie, la Hongrie, l'Italie, l'Autriche, la Grèce et la Pologne ont pris les mêmes dispositions que la France. La principale cause de ce traitement différent est que deux conceptions s'opposent : celle des pays qui ont adopté une approche « produit » (USA, Canada, Argentine, Chine, Japon). Ces pays fondent l'analyse de risque sur le seul principe d'équivalence en substance : les nouveaux produits sont comparés avec des équivalents traditionnels, et seules des différences identifiées au niveau de leurs caractéristiques chimiques peuvent motiver un niveau de contrainte réglementaire spécifique pour le nouveau produit. L'Europe a par contre adopté une approche « procédé » pour les autorisations de mise sur le marché des OGM (c'est le cas d'autre pays comme l'Australie). En vertu de cette approche, il y a lieu d'évaluer l'innocuité des OGM sur la santé humaine et l'environnement à cause de leurs procédés d'obtention. De ce fait, alors que dans plusieurs pays, les OGM ne sont pas considérés comme une catégorie en soi et ne nécessitaient pas la création d'un marché spécifique, en Europe la prise en compte d'observations scientifiques et d'incertitudes potentielles a abouti à la segmentation des marchés (productions GM et conventionnelles) et a nécessité une modification des cadrages institutionnels.

La réglementation mise en place au niveau européen et la nouvelle loi française sur les OGM instaurent le principe de la coexistence entre les différents types de récoltes (OGM et non-OGM), et la ségrégation des OGM dans les filières, en proposant une législation qui n'interdise pas la vente de plantes génétiquement modifiées, mais qui donne les moyens à ceux qui n'en veulent pas de ne pas en consommer. Pour cela plusieurs règlements européens définissent déjà les règles de la coexistence et de la ségrégation OGM/non-OGM :

- Pour l'information du consommateur la mise en place de la directive N° 1829/2003 (EC, 2003a) a pour objectif de garantir que n'importe quel aliment qui contient plus de 0.9% de matériel OGM soit étiqueté comme "contient des OGM".

²² Les OGM étaient autorisés à la culture en Europe à la suite de décisions prises au niveau communautaire depuis 1996. En France, la seule espèce qui a été cultivée de façon significative est le maïs (maïs MON 810 conférant une résistance à des insectes).

- Pour l'industrie alimentaire l'objectif est de permettre la traçabilité des produits OGM dans toutes les chaînes d'approvisionnements (directive N° 1831/2003 (EC, 2003b))
- Au niveau de la production agricole, la réglementation vise à limiter la dissémination des OGM dans l'environnement (directive 2001/18/EC) et à éviter la pollinisation croisée²³ entre les récoltes OGM et non OGM (recommandations 2003/556/EC (EC, 2003b)).

Pour pouvoir mettre en œuvre cette réglementation, il faut donc pouvoir contrôler si les produits contiennent ou non des OGM, mais il faut aussi mettre en place une organisation de la filière qui permette de gérer les flux de produits qui contiennent des OGM de ceux qui n'en contiennent pas.

Au niveau des bassins de production agricole, plusieurs problèmes sont posés par la coexistence. Il est en effet nécessaire de considérer les risques de mélange lors de l'utilisation d'un même matériel de semis ou de collecte (Jank *et al*, 2006) ou par pollinisation croisée (EC, 2003a et b). Pour cela, il est possible à la fois de mettre en place des distances d'isolement entre parcelles (Byrne et Fromherz, 2003) et d'assurer des décalages des productions dans le temps (Messean *et al*, 2006). Néanmoins plusieurs travaux (Menard et Le Bail, 2001 ; Coléno, 2008 ; Messean *et al*, 2009) ont souligné que, dans le contexte des aires de productions européennes (tailles des exploitations agricoles, morcellement des parcelles, segmentation des marchés et réglementation en vigueur) ces problèmes doivent être raisonnés à l'échelle du territoire. Or, dans le contexte de 2007 (année où il y a eu le plus de culture OGM en France) les seules recommandations transmises aux opérateurs des territoires agricoles se limitaient à des mesures d'isolement à l'échelle de la parcelle.

Ces opérateurs se sont ainsi retrouvés dans une situation d'interdépendance d'objectifs (il fallait se coordonner pour atteindre les seuils de pureté fixée par le marché et garder la compétitivité de leurs industries en évitant des coûts supplémentaires) mais aussi dans une situation d'interdépendance due à des problèmes d'externalités de production (le risque de

²³ La pollinisation est le mode de reproduction et donc de constitution des fruits et des graines. Le processus consiste à la rencontre du pollen (gamète male) avec une ovule (gamète femelle) présent dans la fleur lors de la floraison. On parle de pollinisation croisée dans cas où le pollen provient d'un individu différent. Les espèces OGM et non-OGM sont interfécondes. Donc la pollinisation croisée entre OGM et non-OGM peut faire qu'on récolte sur une parcelle de l'OGM alors qu'on avait semé du non-OGM (et inversement).

mélange faisant que tout opérateur peut voir sa production polluée par les productions d'un autre opérateur à proximité et ainsi perdre son marché). Cette situation nécessite la mise en place de modes de gouvernance permettant de gérer collectivement la présence ou l'absence des cultures OGM au niveau des aires de productions agricoles. A ce niveau, que ce soit pour la production de semence ou pour la production agricole, une catégorie d'acteurs, les entreprises de collecte et de stockage, occupent une position clé.

1- Les ECS une catégorie d'acteur stratégique des territoires agricoles

La commercialisation des céréales détenues par les producteurs est opérée exclusivement par l'intermédiaire de personnes physiques ou morales agréées à cet effet et dénommées collecteurs agréés²⁴ (l'article L. 621-16 du code rural). Le collecteur (ou entreprises de collecte et de stockage) agréé a pour activité l'achat, auprès des agriculteurs, des céréales, leur stockage et leur commercialisation en l'état ou leur utilisation à des fins industrielles (arrêté du 30 mars 1998). Ces entreprises de collecte et de stockage de céréales permettent d'ajuster l'offre, c'est-à-dire des flux de produits collectés provenant des agriculteurs, à la demande. Pour ces entreprises la collecte constitue une véritable activité de transformation des produits récoltés dans les différentes parcelles des agriculteurs en lots commercialisables dans différents débouchés (amidonnerie, semoulerie, alimentation animale...) et répondant aux exigences des industries agroalimentaires.

Ce système de production de lots peut être décrit en trois phases :

- La récolte et/ou transfert dans l'espace des produits des parcelles aux points de collecte puis aux silos de stockage.
- La transformation physique de certaines caractéristiques par séchage, séparation, mélange ou ventilation.
- Le transfert dans le temps (stockage) d'une récolte faite en un temps court (septembre-octobre pour le maïs) pour être mise à disposition des utilisateurs toute l'année.

²⁴ L'agrément est délivré par l'Office national interprofessionnel des céréales qui, en règle générale, délègue sa compétence à des comités départementaux des céréales.

A ce système de flux viennent se superposer un système d'information et un système de décision qui permettent de piloter ces flux, ce qui permet à ces entreprises de jouer un rôle stratégique car elles assurent la distribution dans l'espace et l'étalement dans le temps des récoltes et des cultures (sous accréditation officielle). De plus, généralement, les activités de ces entreprises ne se limitent pas uniquement à la collecte et au stockage mais s'étendent aussi à l'approvisionnement des agriculteurs en intrants (semences, produits phytosanitaires, engrais...) et à des services (conseil, appui technique...). Le secteur de collecte et de stockage représente 45 % du chiffre d'affaire de la filière céréalière (y compris transformation finale) (voir figure 12), il est constitué par des entreprises (coopératives ou entreprises de négoce) qui le plus souvent ne se limitent pas à cette activité mais sont aussi majoritaires dans la distribution d'approvisionnement des agriculteurs (semences, protection des plantes, engrais...). De ce fait les entreprises de collecte et de stockage occupent une position importante dans la filière (voir figure 13). Elles sont présentes à plusieurs niveaux de la filière, et les agriculteurs sont généralement à la fois client et fournisseur de ces entreprises de collecte et de stockage. Il apparaît dès lors que les ECS sont en position de force pour gérer les territoires agricoles et ce, grâce à leurs positionnements en amont et en aval des agriculteurs. Elles disposent pour cela de plusieurs leviers :

- Leviers de l'appui technique, conseils, expertises et sensibilisation auprès de leurs agriculteurs.
- Leviers de l'accès aux intrants qui leur permet de fournir les agriculteurs en certains intrants ou de bloquer l'accès à d'autres intrants.
- Leviers économiques tels que le prix des semences, le prix de collecte et diverses réfections économiques.

Figure 12 : l'organisation de la filière céréalière (blé, maïs, orge)

(Source : adapté à partir des chiffres 2005 du GNIS et du GNIGC)

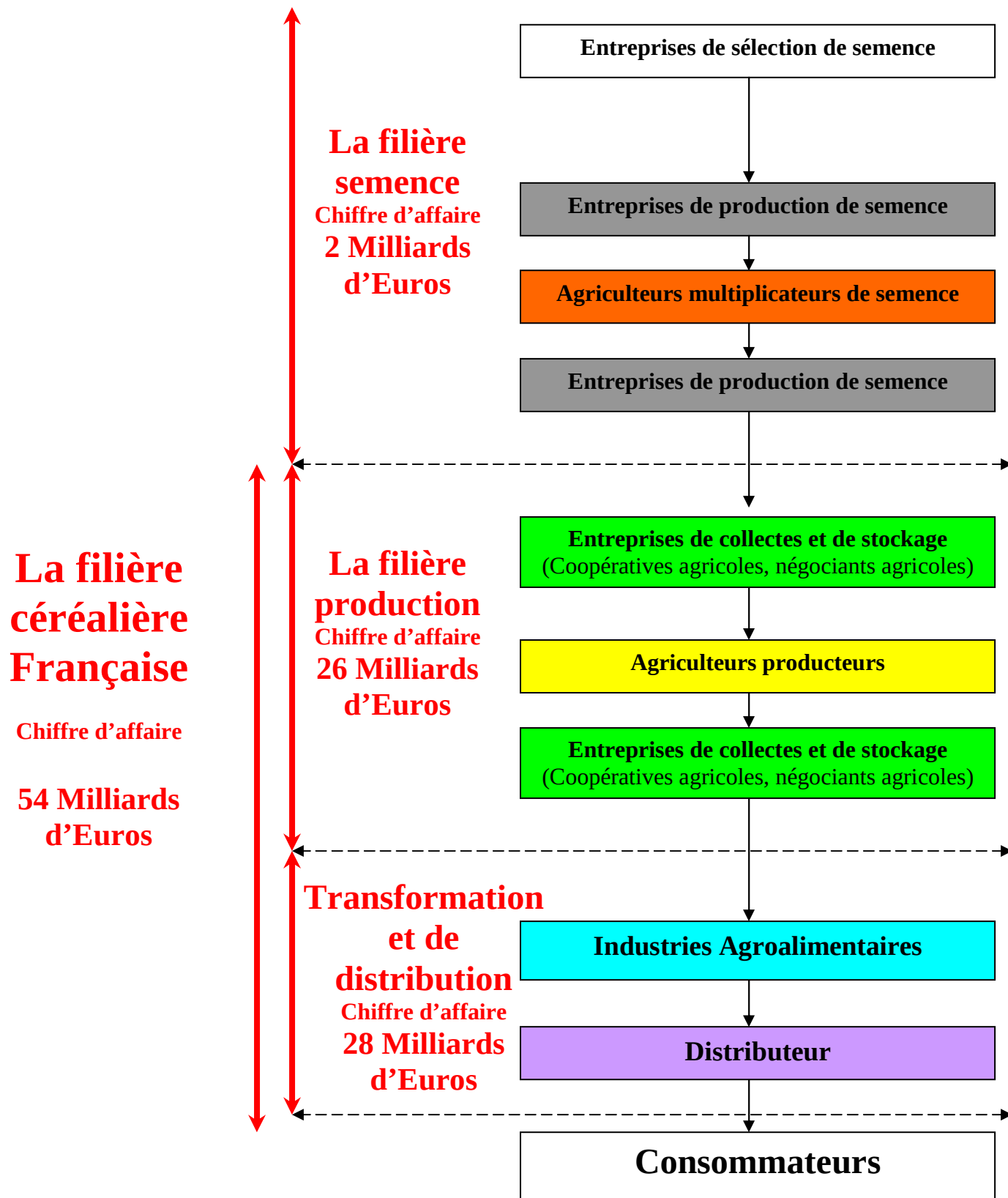


Figure 13 : positionnement de quelques acteurs de la filière française du maïs

(Sources : adapté de différentes sources)

Entreprises Activités	Agralys	RAGT	Euralis	CAC	Limagrain	Soufflet	Monsonto france
Sélection de semence							
Multiplication							
Distribution de semence							
Approvisionnement en intrants							
Production (culture)	Agriculteurs						
Collecte							
Stockage							
Commercialisation							
Transformation							
Distribution							
Statut	Coop	S.A	Coop	Coop	Coop	S.A	Firme multinationale
CA 2006 Millions d'Euros	540	277	829	88	1 093	2 738	138²⁵

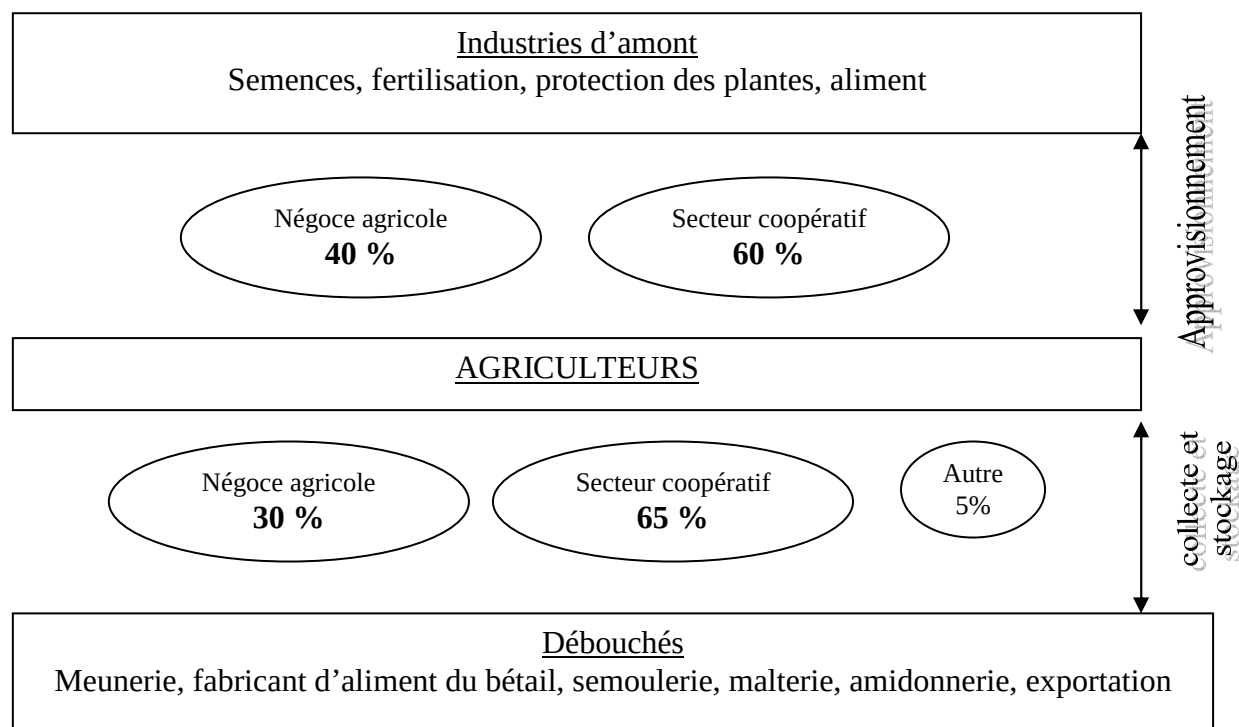
²⁵ Chiffre d'affaire de la filiale France

2- Les ECS des entreprises ancrées dans des territoires

Les deux grandes catégories de collecteurs sont les coopératives et les entreprises de négoce. Elles représentent 95 % de la collecte et 99 % de l’approvisionnement en intrant de la production agricole (Figure 14).

Figure 14 : les parts de marché par type d’organisme collecteur

(Source : FNA, 2008)



2-1- Les coopératives agricoles

Une société coopérative agricole (SCA) est une entreprise coopérative créée par des agriculteurs afin d'assurer en commun :

- l'utilisation d'outils de production, de conditionnement, de stockage, la commercialisation ou la transformation des produits de leurs exploitations ;
- leur approvisionnement en engrais et autres intrants.

Les coopératives font l'objet de dispositions spécifiques du code rural qui font qu'elles sont conçues comme des organisations permettant de regrouper une offre géographiquement localisée de produits et obtenir ainsi un prix minimum pour les agriculteurs y adhérant. Ainsi elles sont tenues de se porter acquéreurs de toutes les céréales qui leur sont offertes (article L.

621-26). Elles sont par ailleurs soumises aux dispositions du livre V du code rural, qui prévoit notamment :

- l'étendue des obligations des agriculteurs adhérents : en particulier, l'adhésion à la coopérative entraîne « *l'engagement d'utiliser les services de la coopérative, soit pour la totalité, soit pour partie des opérations pouvant être effectuées par son intermédiaire. Les statuts de chaque coopérative fixent la nature, la durée et les modalités de cet engagement ainsi que les sanctions applicables en cas d'inexécution* » (article R. 522-3) ;
- les conditions dans lesquelles des activités peuvent être effectuées avec des tiers non coopérateurs : cette possibilité est ouverte par l'article L. 522-5, à condition que les statuts de la coopérative le prévoient, et dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires annuel ; ces tiers non coopérateurs peuvent être situés en dehors de la circonscription territoriale de la coopérative.

Néanmoins, dans la majeure partie des cas, les coopératives assurent la collecte de productions données sur des aires géographiques déterminées qui sont inscrites dans leurs statuts et qui font partie de leurs identités.

2-2- Les négociants agricoles

Les entreprises du négoce sont des sociétés anonymes qui se chargent d'approvisionner les agriculteurs avec tous les intrants nécessaires à la production d'une part, et collecter le produit des récoltes, les stocker et les commercialiser d'autre part. Concurrents du secteur coopératif, les entreprises de négoce agricole de statut de droit commun souffrent de handicaps fiscaux par rapport aux coopératives. Ces entreprises de négoce agricoles sont pour l'essentiel des PME dont les activités reposent sur un lien privilégié avec les agriculteurs qui sont à proximité de leurs infrastructures. Dans les deux cas de figures, que ce soient des sociétés coopératives ou des entreprises de négoce, les ECS sont des entreprises fortement ancrées dans leurs territoires.

3- Le territoire comme objet concurrentiel

La revente des céréales s'effectue sur le plan national et à l'international par l'intermédiaire de courtiers et tend à une certaine uniformisation des prix de revente au jour le jour par région. Pour une qualité donnée, les prix sont en effet sensiblement équivalents pour la

marchandise vendue dans un même port d'exportation Des cotations diffusées régulièrement par la presse professionnelle servent à cet égard de référence aux acheteurs. Les prix à la production, qui correspondent aux prix d'achat à l'agriculteur par le collecteur, ne font pour leur part pas l'objet de cotations, mais donnent lieu à des enquêtes par sondage effectuées mensuellement par l'ONIC (Office National Interprofessionnel des Céréales).

Le collecteur a donc peu de prise au jour le jour sur le prix de revente au niveau national et à l'international. En revanche, sur l'ensemble de la campagne, il peut s'efforcer de répartir au mieux les ventes et saisir des opportunités afin d'arriver au meilleur prix moyen de campagne possible. Ce facteur, comme le prix d'achat à l'agriculteur et la maîtrise de ses coûts, est une variable sur laquelle l'ECS peut avoir prise. En effet, les prix au stade de la collecte peuvent en principe être librement déterminés entre l'organisme collecteur et l'agriculteur apporteur et ce dernier peut dans une certaine mesure faire jouer la concurrence entre plusieurs coopératives limitrophes ou bien entre les coopératives et les autres collecteurs.

Chaque ECS doit tenir compte du coût de transport auquel il faut faire face en amont, compte tenu de l'éloignement de la région de production. La collecte des céréales nécessite la proximité du lieu de production par rapport au silo du collecteur car, compte tenu du coût du transport il n'est pas rentable de prendre en charge des céréales récoltées au-delà d'une certaine distance du lieu de stockage. Ces marchés sont donc le plus souvent locaux. En conséquence la concurrence entre organismes collecteurs ne s'exerce que dans une zone relativement restreinte selon l'implantation de leurs installations.

La zone d'activité des coopératives est définie dans les statuts et correspond à la zone d'implantation géographique de ses adhérents ; rien n'interdit qu'il y ait plusieurs coopératives concurrentes sur le même territoire, mais en pratique il y a surtout des chevauchements sur certaines zones ; en revanche, le recouvrement peut être beaucoup plus complet vis-à-vis des autres types de collecteurs comme les négociants agricoles.

Dans le cas où des coopératives ont des zones statutaires qui se recoupent, les agriculteurs implantés sur ces zones de recouvrement disposent d'un choix d'adhésion entre plusieurs sociétés et peuvent changer de coopérative si l'une apparaissait plus attractive que les autres (notamment au niveau des tarifs de collecte). Il en est de même dans le cas où cohabitent sur un même « territoire » des coopératives et des entreprises de négoce. Il apparaît ainsi que le

marché d'amont (la collecte de récolte des agriculteurs) de ces entreprises de collecte est le point crucial de leurs activités où s'exercent les pressions concurrentielles les plus fortes. Ces entreprises n'ayant aucune emprise sur les prix de leurs produits²⁶, elles jouent sur les flux et essayent de capter un maximum de volume en se concurrençant pour essayer d'obtenir les engagements des agriculteurs à livrer chez eux (contrat ou adhésion à la coopérative). Ils se concurrencent ainsi pour avoir le maximum de surface à récolter en étendant leurs zones d'activité.

4- Le territoire comme objet de gestion collective

Les entreprises de collecte et de stockage représentent un acteur clé pour la gestion et l'organisation de ces aires de production agricole. Elles répercutent les exigences du marché (définies par les consommateurs et transcrites dans les contrats proposés par les Industries Agroalimentaires (IAA)) sur les agriculteurs (Sauvée et Valceschini, 2003 ; Raynaud *et al*, 2005) et s'occupent de la mise en place de processus et de conseils pour organiser la production, dégager une marge et assurer à leurs agriculteurs des revenus satisfaisants. Néanmoins elles font aussi remonter leurs exigences qui découlent des contraintes techniques vers les IAA. De plus les ECS présentes sur un même territoire, et donc concurrentes, sont souvent amenées à se coordonner et à coopérer : pour mutualiser leurs silos afin de réduire les frais de transport de leurs agriculteurs ; partager les points d'accès aux réseaux de transport pour exporter leurs marchandises (accès aux voies de chemin de fer, silos portuaires...etc.) ; achat d'intrants groupés ou encore monter des îlots de production de semences ensemble. En outre, face à des problèmes nécessitant une gestion collective (gestion des OGM, lutte contre des ravageurs,...etc.) ces entreprises mettent en place des stratégies collectives. L'objectif commun, à la base de ces relations de coopération, est d'améliorer l'accès au marché international et la visibilité de leurs productions, étant donné que sur le marché ils partagent la même identité et le même prix de revente du fait des systèmes de cotations régionales des céréales.

Plus encore, dans le contexte de la coexistence OGM/non-OGM, en cas de mélange fortuit entre production OGM et conventionnelle le système de traçabilité (législation sanitaire et législation OGM) permet de remonter jusqu'au silo du collecteur mais il est impossible de

²⁶ Le marché est de dimension nationale et internationale pour ce qui concerne la commercialisation des céréales par les collecteurs : les acheteurs sont localisés dans le monde entier, les prix de vente des céréales françaises font l'objet de cotations elles-mêmes influencées par les cours sur l'ensemble des places de vente des céréales.

remonter plus haut (plusieurs agriculteurs ayant plusieurs parcelles sur différentes zones participent au remplissage d'un silo). Il y a des tests et un système de gestion de risque prévus par les ECS, mais aujourd'hui avec la technologie dont disposent ces entreprises et les impératifs de temps qu'exige le procédé de récolte, il est impossible de faire un test sur chaque benne de chaque agriculteur venant livrer. Donc les ECS se trouvent dans la position où si elles ne s'occupent pas d'organiser la culture et la séparation efficace des flux, ce sont leurs responsabilités pénales qui sont mises en cause, risquant de dégrader l'image de marque de leurs productions et des pertes de part de marchés. Ainsi, pour ces entreprises, la coexistence OGM/ non-OGM engendre deux types de contraintes : des contraintes liées à la ségrégation des produits et des flux, et les contraintes de gestion du risque de mélange. Ces contraintes poussent les ECS concurrentes sur un territoire à se rapprocher et à se coordonner. La gestion de la ségrégation nécessite, en effet, une mutualisation des ressources (division du territoire, ou mutualisation de matériels dédiés à l'une des productions). La gestion du risque de mélange nécessite quant à elle un partage d'information entre entreprises concurrentes (localisation des parcelles OGM, taux de pureté des semences vendues aux agriculteurs...etc.). En effet, des travaux démontrent que l'existence, sur un territoire agricole, d'entreprises de collecte et de stockage concurrentes et qui adopteraient des stratégies de marché et des politiques de collecte différentes, pourrait entraîner une augmentation des taux de présence d'OGM dans les récoltes non-OGM et, par conséquent, une perte de marché pour la firme visant un marché "non OGM" (Coléno *et al*, 2009 ; Coléno, 2007). Il est dès lors nécessaire de mettre en place une gouvernance de ces territoires qui implique l'ensemble des parties prenantes et qui permette la mise en place de stratégies d'allocation des productions dans l'espace. Pour cela une catégorie d'acteur est en position de force et représente la clef de voûte : ce sont les entreprises de collecte et de stockage. De telles stratégies doivent être mises en place de façon coordonnée entre entreprises de collecte et de stockage concurrentes sur un même territoire.

5- Conclusion du chapitre 3 : Le territoire est un bien commun

L'exploration du contexte de gestion des OGM au niveau des aires de production agricoles nous amène à reconsidérer le rôle que peut revêtir « le territoire » dans les relations inter-firmes. A la naissance des sciences économiques, l'espace était très peu considéré, seulement générateur de coûts de transport. Mais très rapidement il fut reconsidéré et les sites ne furent plus seulement pourvoyeurs de ressources ou d'avantages comparatifs. La localisation des activités transforme l'environnement et l'organise. La dimension locale des phénomènes

économiques surgit et régit les dynamiques économiques. Le territoire émerge dans la théorie économique à partir des travaux de Marshall (1920) qui introduit la notion d'externalité. Le rôle de l'espace comme générateur d'avantages économiques s'analyse alors selon que la proximité géographique peut ou non se combiner à d'autres formes de proximité (Boschma, 2005 ; Schamp *et al*, 2005 ; Rallet *et* Torre, 2005) entre agents économiques pour faciliter leur coordination. En effet, la théorie économique standard répond au problème de la coordination entre agents économiques sur la base du marché parfait (modèle Walrasien) où agissent des agents rationnels et parfaitement informés. Au contraire, une approche interactionniste de la coordination considère des agents hétérogènes et propose par conséquent de repenser les singularités individuelles et sociales. En réalité, les interactions sont rarement étendues à l'ensemble des agents et revêtent un certain caractère « local ». La prise en compte des structures sociales (réseaux, groupe...etc.) devient alors essentielle (Yeung, 1998). Ainsi, Granovtter (1985) affirme qu'il est nécessaire de considérer des individus, des agents « encastrés » dans des systèmes de relations sociales (définissant le cadre de l'interrelation) et des institutions (définissant les règles du jeu). De là résulte la notion d'agent « situé » au sens de leur positionnement à la fois dans un espace géographique et économique et dans un faisceau d'interrelations. Aussi, dès qu'il est question d'ancrage local ou d'une définition politique et spatiale de l'action, on utilise le terme territoire. C'est un concept pluridisciplinaire et les acensions auxquelles il renvoie sont souvent floues et polysémiques. Dans le cadre de notre réflexion, nous proposons de retenir la définition de Debarbieux (2003) qui définit un territoire comme « *un agencement de ressources matérielles et symboliques capable de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité* ». Cette définition permet de considérer l'espace comme un support de l'agir, mais aussi comme un instrument de l'action, tout en étant une réalité sociale chargée de valeur (Clegg *et* Kornberger, 2006). En effet, l'existence d'un « territoire » renvoie aux relations spécifiques que des acteurs entretiennent avec un espace donné (Gillyy *et* Wallet, 2001 ; Hite, 2003). Ces relations peuvent être liées à l'activité professionnelle des acteurs, ou à d'autres usages de l'espace. En construisant leur relation à l'espace, les acteurs construisent leurs territoires. Leur activité professionnelle peut aussi les conduire à exercer une responsabilité au regard d'un espace donné. Le territoire est donc un construit social, dont nous souhaitons examiner les caractéristiques dans la gestion d'entreprise. Dans ce domaine, un territoire est généralement perçu comme un groupement d'entreprises possédant une double particularité : premièrement ces entreprises forment une communauté de pratiques en se spécialisant à l'intérieur d'une

même filière d'activité, et deuxièmement elles s'enracinent localement, ce qui favorise une proximité relationnelle, et de façon durable, ce qui encourage la solidarité dans les comportements. Le territoire se consolide ensuite de façon endogène, par la densification du maillage tissé par ces entreprises implantées localement, et de façon exogène en attirant dans le territoire d'autres firmes qui étaient situées à l'extérieur. Durant ce processus, le territoire génère des externalités, en l'occurrence des effets de proximité (Marshall 1920), sources d'avantages compétitifs collectifs (Boschma, 2005 ; Rallet et Torre, 2005) : la proximité géographique qui réduit les frais logistiques et le coût d'exploitation des ressources naturelles pour les entreprises implantées sur le territoire, la proximité industrielle qui favorise l'innovation et le partage d'expérience entre les entreprises, la proximité identitaire qui crée un sentiment d'appartenance à une communauté pour les entreprises, et favorise ainsi leur coopération. Ces trois types d'avantages compétitifs, les ressources de proximité, les synergies et la notoriété de la filière, la connivence entre les acteurs, sont difficiles à administrer, car ils sont à l'image d'un bien commun (Hardin 1968) : aucun membre du territoire ne peut se les approprier à lui seul. Les avantages territoriaux, les effets de proximité, bénéficient à tout le monde et à personne en particulier. Ils cessent d'exister pour une entreprise dès qu'elle décide de quitter le territoire ; ces avantages ne sont pas transférables ou copiables à l'extérieur du territoire concerné (Hannachi *et al*, 2010).

Le territoire doit donc être géré comme un bien collectif que tout acteur construit et entretient collectivement, mais dont tout acteur dépend à titre individuel pour sa prospérité. Cette approche théorique se heurte bien souvent à des contradictions. Tout d'abord, le territoire n'est pas incarné par une entité unique, et dans cette mesure la notion d'intérêt général peut être absente des considérations stratégiques. En effet, lorsque le territoire est considéré comme un construit social abstrait aux frontières floues, chacun peut en avoir une représentation différente. En l'absence de vision partagée sur la préservation du bien commun, les acteurs du territoire peuvent alors privilégier des enjeux purement individuels, avec le risque de réaliser des actions contre-productives. La question qui se pose alors, c'est comment des entreprises réussissent à construire et à gérer durablement leur territoire. Pour aborder cette question, il importe d'étudier la manière d'articuler les stratégies individuelles des entreprises et la gestion du territoire à l'image d'un bien commun, notamment lorsque les entreprises sont elles-mêmes en compétition sur le territoire concerné. Pour éclairer cette question, et au vu de tout ce qui précède, le cas des entreprises de collecte et de stockage nous paraît pertinent.

Chapitre 4

Le cadre méthodologique : Dispositif de recherche et opérationnalisation

“If you torture the data long enough, it will confess.”
Ronald Coase

1- Positionnement ontologique et épistémologique

Notre travail de thèse porte sur les relations horizontales qu'entretiennent les Entreprises de Collecte et de Stockage (ECS) pour gérer les territoires agricoles dans lesquels elles sont ancrées, plus précisément nous nous interrogeons sur les conditions d'existence de stratégies collectives entre concurrents pour la gestion de leurs aires d'approvisionnement sous les contraintes de production qu'entraîne la coexistence OGM/non-OGM.

Notre sujet de recherche s'interroge sur **les conditions d'existences de stratégie de coopération entre les entreprises de collecte et de stockage pour la gestion de la coexistence OGM/non-OGM**, et notre objet de recherche porte donc sur **les relations de coopération entre les ECS**.

Plusieurs auteurs (Girin, 1989 ; Martinet, 1990 ; Callon et Latour, 1991 ; Kremer-Marietti, 1993 ; Koenig, 1993 ; Le Moigne, 1994) soulignent que tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. L'explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère immuable. En effet, la nature de la connaissance que l'on peut espérer produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien au sujet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage. Ces éléments constituent des points de repère pour le chercheur qui souhaite définir le positionnement épistémologique de ses recherches.

Pour aborder notre étude nous nous positionnons suivant **une approche constructiviste** : suivant ce paradigme la réalité reste inconnaissable dans son essence propre puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Peu importe si elle existe (comme l'affirme le courant positiviste) ou non (les constructivistes radicaux parlent d'invention de la réalité et affirment qu'il est plus prudent de remplacer le terme « réalité » par celui d'objet (Glaserfeld, 1988)), nous pensons que cette réalité n'est jamais indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente²⁷. Cette interdépendance sujet/objet et la

²⁷ « ...la réalité (l'objet) est dépendante de l'observateur (le sujet). Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. On peut alors parler d'hypothèse relativiste qui s'oppose à l'hypothèse réaliste développée par les positivistes...L'hypothèse relativiste suppose de considérer les choses comme des phénomènes. Un

remise en cause du postulat d'objectivité nous amènent à redéfinir la nature du monde social : pour nous le monde social est fait d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, qui plus est dans des contextes toujours particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs leur permettent de développer une signification intersubjectivement partagée. Ces interactions sont à la base de la construction sociale de « la réalité ». Ainsi comme le soulignent Berger et Luckman (1966) : « ...*Ce qui est réel pour un moine tibétain peut ne pas être réel pour un homme d'affaire américain...il s'ensuit que des regroupements spécifiques de « réalité » et de « connaissance » appartiennent à des contextes sociaux spécifiques. [...] la société possède une dimension artificielle objective.* » Cette dernière est construite grâce à une activité qui exprime un sens subjectif. C'est précisément le caractère dual de la société en termes d'artificialité objective et de signification subjective qui détermine sa réalité « sui-generis »²⁸. Suivant ce positionnement et comme le souligne Le Moigne (1994) : « ... *on considère que les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Dans ce monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir, il devient nécessaire de rejeter le déterminisme au profit de l'hypothèse intentionnaliste....* ». La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle.

Cela impacte, bien évidemment, notre cadre conceptuel : en effet, les relations entre entreprises concurrentes sont appréhendées dans les travaux académiques soit comme un ensemble de structures ; soit comme un ensemble de décisions (Cf. chapitre 2, section 3-1). Suivant l'approche structurelle, les structures productives, les formes actuelles de marché et les modes d'organisation déterminent la nature et la forme des relations entre concurrents, alors que dans l'approche comportementale se sont les firmes en concurrence qui décident d'augmenter ou de diminuer la rivalité dans le secteur. Il s'agit alors d'étudier les comportements inter-firmes, c'est-à-dire l'ensemble des manœuvres et contre-manœuvres des firmes en situation d'interdépendance stratégique. En effet, plusieurs auteurs affirment que la relation entre concurrents est une construction sociale (Von mises 1985 ; Young *et al*,1996), c'est-à-dire un processus de nature indéterminée (Hayek ,1998). Il s'agit alors de comprendre comment les interactions entre les acteurs construisent de façon indéterminée la réalité qu'ils vont partager. L'objet de recherche devient la façon dont se construit cette réalité sociale,

phénomène est le mode d'apparition interne des choses dans la conscience...il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. Chercher à connaître la réalité objectivement est une utopie.... » (De Bruyne et De Schoutheete, 1974).

²⁸ « Sui generis » est une expression fréquemment utilisée par Émile Durkheim dans le but de caractériser la nature des faits sociaux. Dans ce domaine, « sui generis » sert à marquer qu'une totalité de faits n'est pas réductible à la somme de ses parties, et présente des traits d'un genre qui lui est propre. (Durkheim, 1988)

c'est-à-dire la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace. La méthode se fonde alors sur l'observation des comportements entre firmes dans les industries dans l'objectif de contribuer à la production un cadre théorique permettant de comprendre l'évolution des comportements stratégiques dans un secteur (Smith *et al*, 1992 ; Young *et al*, 1996 ; Le Roy, 2003). Dans la continuité de ces recherches, et conformément à notre positionnement ontologique et épistémologique, notre objectif est de mettre en évidence par l'étude des comportements des firmes dans leur secteur d'activité, la complexité des interactions entre les entreprises.

2- Approche méthodologique

Suivant notre positionnement, le statut privilégié de la connaissance à produire est donc celui qui mène vers la compréhension. Cela nous amène à nous interroger sur la signification du comportement étudié, individuel ou collectif. Cette position du sens consiste à admettre que ce comportement veut dire quelque chose ou encore exprime une intentionnalité. Ainsi comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps).

Nous avons ainsi décidé de procéder suivant une **approche qualitative**. Notre travail de thèse consistera à réaliser plusieurs **études de cas** (une par zone géographique retenue), puis à procéder à une comparaison entre les différents terrains d'étude en combinant une **approche abductive** et une **approche historique**.

2-1- Une méthodologie qualitative

Comme le souligne Wacheux (1996) : « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». Il s'agit en effet, dans le cadre de notre recherche, d'explicitier et d'analyser des phénomènes (visibles ou cachés), qui concernent des faits et actes humains. En conséquence de ce qui précède, ce choix se fait surtout en fonction de notre objectif de recherche :

- primo l'interaction interentreprises ne peut s'appréhender sans référence au contexte (milieu industriel, activités, conjoncture, stratégie, etc.), et à la contingence (contingence des préoccupations sociales et industrielles, des connaissances acquises, la prise en compte du temps, des caractéristiques des entreprises en étude, le fait de prendre en considération les stratégies des organisations observées, les objectifs professionnels et personnels des acteurs, l'évolution des entreprises, de la société, de l'environnement sociopolitique...);
- secundo l'interdépendance des facteurs (humains, relationnels, économiques, techniques, environnementaux, etc.) est une donnée essentielle que nous devons étudier pour comprendre les faits, les phénomènes, à savoir la causalité récursive.

La science classique a formulé le principe de causalité selon lequel toute cause produit irréversiblement un effet. Selon le principe de causalité linéaire, à chaque cause correspond un effet. Ce principe a guidé la science classique jusqu'au surgissement de la cybernétique. Cette dernière a fait émerger une autre forme de causalité, la causalité rétroactive, selon laquelle l'effet peut revenir sur sa cause et réguler le système. Mais la causalité rétroactive est insuffisante ; elle n'est que régulatrice. La pensée complexe a fait émerger un autre type de causalité, la causalité récursive. Cette dernière est générative. Selon la causalité récursive, l'effet peut agir en retour sur la cause et devenir nécessaire à la production de l'organisation. La causalité récursive constitue une rupture avec le paradigme classique d'une causalité linéaire. Elle permet de concevoir tout phénomène d'organisation comme une suite de causalités enchevêtrées ou complexes (Morin et Le Moigne, 1999).

2-2- Approche abductive

Nous allons ainsi explorer un contexte complexe, emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës, et nous allons va tenter de structurer notre système d'observations pour produire du sens. Eco (1990) souligne que dans cette configuration, pour le chercheur en sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. Ce même auteur souligne que dans ce cas le chercheur procède par abduction.

Pour Koenig (1993) l'abduction est une inférence logique qui confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui, nécessite d'être testé ensuite : « *L'abduction est*

l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses... l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures des hypothèses qu'il convient ensuite de tester et de discuter. »

Dans le cadre d'une recherche abductive, on pourra utiliser l'analogie pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison. Une analogie est un rapport ou une similitude entre plusieurs éléments différents. Par conséquent, procéder de manière analogique consiste à former un raisonnement fondé sur des rapports ou des ressemblances (Delattre Thellier, 1979).

En effet, Charreire et Durieux (2002) soulignent que le chercheur peut être amené à inférer à partir d'observations, des conceptualisations explications ou conjonctures qui associées à un certain nombre de conditions initiales, sont susceptibles de servir de prémisses. Le résultat final de notre processus d'exploration à l'aide de démarche abductive pourra alors prendre la forme d'objets tels que des hypothèses, des modèles ou des théories. Nous procéderons donc suivant une exploration « hybride »²⁹, ce qui consiste à procéder par des allers retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Pour cela on devra initialement mobiliser des concepts et intégrer la littérature concernant notre objet de recherche. On va ensuite s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à nos observations empiriques en procédant par aller-retour fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie.

2-3- L'étude de cas

Le recueil du matériau empirique consiste à réaliser des études de cas (Hlady-Rispal, 2000) sur les entreprises collecte et de stockage de céréales (ECS) en France. Nous étudions en particulier les relations horizontales qu'entretiennent ces entreprises pour gérer leurs bassins d'approvisionnement (Le Bail, 2005). Ces derniers sont ici considérés comme une ressource commune sur laquelle les entreprises sont appelées à se concurrencer pour gagner ou défendre des parts de marché. En outre, face à des problèmes nécessitant une gestion collective (gestion

²⁹ Plusieurs auteurs qualifient ce processus d'exploration « hybride » et soulignent que ces recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés.

de la coexistence OGM/non OGM, par exemple) ces entreprises peuvent mettre en place des stratégies collectives afin de gérer durablement cette ressource commune.

Yin (2003) présente quatre types de procédés possibles pour mener une étude de cas : 1) le cas unique avec une seule unité d'analyse (*holistic, single-case designs*), 2) le cas unique avec plusieurs unités d'analyse (*embedded, single-case designs*), 3) le cas multiple avec une unité d'analyse (*holistic, multiple-case designs*), 4) le cas multiple avec plusieurs unités d'analyses (*embedded, multiple-case designs*). C'est dans cette dernière configuration que l'on se situe. Un cas est donc pour nous un contexte d'interaction. Dans notre recherche, cela concerne les ECS opérant au niveau d'un bassin de production agricole (un espace situé). Pour ce qui est de l'intervalle temporel, nous nous concentrerons sur les périodes de crise sectorielle touchant les bassins de production étudiés et l'industrie de façon générale.

Dans un premier temps nous avons choisi de nous intéresser à la crise de la coexistence OGM³⁰/non-OGM : les acteurs des filières agroalimentaires ont connu durant les dix dernières années, suite à l'introduction d'une innovation (les OGM), une profonde modification de leurs marchés, qui place les opérateurs en situation d'interdépendance et qui nécessite l'émergence de nouveaux modes de gouvernances. Ces modes de gouvernances doivent permettre des coordinations entre concurrents pour gérer la présence ou l'absence des productions GM au niveau des aires de production (Cf. chapitre 3).

Néanmoins, par la suite et après une première immersion dans le terrain, nous avons décidé de nous intéresser aussi à des crises antérieures à celle de l'introduction des OGM. Des stratégies collectives entre ECS peuvent, en effet, s'exprimer lors de certaines crises phytosanitaires (dans certains cas le plan de lutte contre des organismes nuisibles se fait par décret alors que dans d'autres territoires la gestion de crises se fait par des coordinations entre les entreprises et les agriculteurs) ou pour maîtriser les problèmes de pollinisation croisée où une coordination entre producteurs pour organiser le territoire est nécessaire sous peine d'entraîner des pertes de marchés. (cas du maïs Waxy/maïs standard³¹, du colza érucique/colza standard³² ou de la production de semence).

³⁰ Organismes Génétiquement Modifiés.

³¹ Le maïs Waxy est très recherché par les amidonniers pour une utilisation dans l'industrie agroalimentaire or sa production nécessite quelques précautions car si le maïs Waxy est pollinisé par un maïs standard, les grains seront normaux (maïs standard).

³² Le colza érucique est utilisée pour l'industrie (huiles, lubrifiants détergents, agents plastifiants...) il contient un taux élevé d'acide érucique qui est une substance considérée comme cancérogène en cas d'absorption par l'homme. Le colza standard,

Cet élargissement de notre sujet d'étude nous est dicté, d'une part, par des impératifs de terrain³³, mais aussi par un choix épistémologique. En effet outre les difficultés engendrées par l'investigation théorique et par l'élaboration d'une première problématique générale de recherche, nous nous sommes retrouvés confrontés à des contraintes empiriques³⁴ qui nous ont conduits à redéfinir notre objet de recherche³⁵.

2-4- Approche historique

Nous avons donc pris la décision d'étudier l'ensemble des crises touchant les bassins de production sélectionnés, et ce suivant une démarche historique afin d'analyser la dynamique des interactions avant, pendant et après les crises. Pour cela la recherche a été axée, dans un premier temps, sur l'identification des relations formelles ou informelles qu'entretiennent les entreprises considérées, afin de mettre en évidence :

- 1) les temporalités de ces relations (sont-elles construites dans la durée ou bien au contraire ponctuelles pour résoudre un problème particulier),
- 2) la manière dont elles s'expriment (existence de « club », de convention ou d'autre forme structurée de relation par exemple)
- 3) ce qui sous tend ces relations. Dans ce dernier cas il s'agit de mettre en évidence l'existence ou l'absence d'actifs stratégiques collectifs.

Puis la recherche a été axée sur l'identification des raisons historiques et économiques de ces relations, de leurs similitudes ou de leurs divergences suivant les contextes économique, agronomique et social des zones étudiées, en procédant par une approche historique.

ou double zéro, contient de très faibles taux d'acide érucique est destiné à l'industrie agroalimentaire. En cas de pollinisation croisée, le colza standard devient impropre à la consommation humaine.

³³ En juin 2008, le gouvernement a décidé d'activer la clause de sauvegarde qui interdit de fait la culture du maïs transgénique (le seul OGM cultivé en France).

³⁴ Notamment celles liées à la sensibilité des données : les rapports entre concurrents ou sur les OGM constituent des sujets sensibles (Cf. section 3-3 du présent chapitre). Ceci rend l'accès au terrain très difficile. Adopter une approche indirecte en abordant d'abord d'autres sujets qui nécessitent une gestion collective entre ECS s'est avérée être efficace et enrichissante pour notre étude.

³⁵ Comme le souligne Girin (1989) : « Dans le domaine de la recherche en gestion, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances ».

La recherche en gestion peut en effet emprunter des éléments méthodologiques à l'histoire pour établir un rapport à la réalité de l'entreprise par ses archives (qu'elles soient écrites ou orales) afin de produire un savoir portant sur les pratiques et leurs évolutions. Pezet (2002) souligne que la méthode historique ouvre la voie à une lecture assumée de la complexité des situations de gestion par l'ouverture possible et même recommandée aux autres sciences sociales (économie, sociologie ou sciences politiques) et par la pratique d'une transversalité au sein même des sciences de gestion. De plus, le recours à la méthode historique en science de gestion est d'autant plus pertinent que la gestion est une discipline qui est contextuelle, ce qui fait que son mode de raisonnement diffère du raisonnement expérimental³⁶(Passeron, 1991).

3- Opérationnalisation de la recherche

3-1- Le choix des zones d'études

Nous avons fait le choix de refuser de nous enfermer trop tôt dans un objet de recherche trop restreint alors que celui-ci a encore fait l'objet de peu d'études empiriques et théoriques. Pour cela nous avons choisi de redéfinir notre objet de recherche en faisant un travail exploratoire en amont du sujet initial que nous nous étions donné et en cherchant à trouver un équilibre entre un objet trop large impossible à étudier et un objet trop restreint fermant des opportunités d'études.

C'est ainsi que nous avons choisi d'entreprendre une première investigation empirique exploratoire, pour préciser l'objet une fois qu'une première compréhension du phénomène étudié aura été développée. Aussi, durant l'été 2008, nous avons réalisé une série d'entretiens exploratoires auprès de différentes personnes ressources (professionnels, dirigeants d'ECS, cadres d'interprofessions, chercheurs, ingénieurs d'institut technique, etc.). Ces acteurs ont été choisis en fonction de leur position hiérarchique et géographique. Nous avons en particulier privilégié les personnes ayant une vision globale des filières et des territoires agricoles dans

³⁶ Selon Passeron (1991): « Les phénomènes des sciences sociales leur sont toujours donnés dans le développement du monde historique qui n'offre ni répétition spontanée, ni possibilité d'isoler des variables en laboratoire. Même méticuleusement organisées, la comparaison et l'analyse ne fournissent qu'un substitut approximatif de la méthode expérimentale puisque leurs résultats restent indexés sur une période et un lieu. Les interactions ou les interdépendances les plus abstraites ne sont jamais attestées que dans des situations singulières, indécomposables et insubstituables stricto-sensu, qui sont autant d'individualités historiques. Les constats ont toujours un contexte qui peut être désigné et non épuisé par une analyse finie des variables qui le constituent et qui permettraient de raisonner toute chose égale par ailleurs. »

lesquels elles s'inscrivent, ainsi qu'une expérience professionnelle de la coexistence et de la ségrégation des produits OGM et non-OGM.

Ces entretiens nous ont permis de consolider notre problématique, de nous familiariser avec la question de la coexistence OGM/non-OGM et des thématiques agricoles liées à ce sujet (fonctionnement de la collecte, organisation des filières, ségrégation des productions, gestion de la pollinisation croisée, etc.). Ce travail exploratoire nous a également permis, d'une part, d'estimer les possibilités d'accès aux terrains d'observations et la faisabilité du recueil de données envisagé ; et d'autre part, d'établir des contacts préliminaires avec les responsables des organisations ciblées, de voir quelles sources d'informations sont disponibles et autorisées, et de s'assurer que le mode de recueil de données choisi est accepté par la majeure partie des personnes concernées.

Ensuite, nous avons décidé de poursuivre l'étude en réalisant plusieurs études de cas (Hlady-Rispal, 2000) en ciblant des zones géographiques à la fois concernées par la problématique de la coexistence OGM/non-OGM, contrastées du point de vue des relations entre entreprises de collecte et de stockage, ainsi que des types de marchés de ces entreprises. Ainsi, nous avons, dans un premier temps, caractérisé cinq régions :

- **Le Nord-Pas-de-Calais** : le secteur de collecte et de stockage de céréales y est très dynamique et très concurrentiel avec des investissements en infrastructures de la part des ECS (implantation de nouveaux silos, séchoirs, etc.) où ces entreprises gagnent des parts de marché. Les principaux débouchés sont l'amidonnerie (l'industrie amylacée dans la région représente 75 % de la production nationale) et la malterie (1/4 de la production nationale de malt, région classée au deuxième rang national).
- **La région Centre** : première région céréalière de France, débouchés très diversifiés, où les agriculteurs (avec des exploitations relativement plus grandes que dans le Nord-Pas-de-Calais) ont tendance à investir dans des silos à la ferme. Ceci représente une forme particulière de gestion de la ségrégation où les ECS délèguent la séparation des deux productions aux agriculteurs (plusieurs petites cellules de stockage et livraison en direct de la ferme).
- **L'Alsace** : région où le maïs est la culture prédominante, les débouchés étant essentiellement orientés vers l'amidonnerie et la semoulerie. La filière maïs en Alsace est d'autant plus particulière que les opérateurs de la région s'inscrivent dans une

démarche qualité (moindre utilisation de produits phytosanitaires, semences non-OGM...) et possèdent un passé de collaboration ancien entre ECS.

- **Le Sud-Ouest :** première région française en production de maïs, marché très segmenté et caractérisé par une forte concurrence entre ECS et par la proximité d'une demande en maïs OGM émanant du marché de l'alimentation animale en Espagne. C'est d'ailleurs la région où les ECS ont le plus d'expérience sur les OGM. De plus, la gestion des variétés de maïs transgénique et d'autres problèmes collectifs se fait suivant des coordinations transcrites dans une convention (charte qualité Maïs Grand Sud-ouest) pour laquelle l'adhésion est volontaire. Cette charte est administrée par une assemblée d'ECS.
- **La région Rhône-Alpes :** contrairement aux deux autres régions productrices de maïs que sont l'Alsace et le Sud-Ouest et qui sont très typés, la région Rhône-Alpes est un bassin de production de maïs (culture dominante) tournée vers le marché italien, plus divers que les marchés privilégiés des régions Sud-ouest et Alsace. En outre les relations entre ECS dans cette région sont caractérisées par la mise en place (en cours) de coordinations pour gérer les insectes foreurs en évitant le recours aux OGM.

Cette première série d'enquêtes exploratoires menées auprès de responsables nationaux de plusieurs organisations (Arvalis-Institut du végétal, Coop de France, InVivo, Fédération Nationale du Négoce Agricole) nous a permis de caractériser plus finement ces territoires et de préciser notre choix. En définitive, nous avons décidé de retenir 3 bassins de production de maïs (maïs culture dominante) qui ont été confrontés à la problématique de la coexistence OGM/non-OGM (la seule variété OGM qui a été cultivée de façon significative en France est un maïs : le maïs MON 810 conférant une résistance à des insectes ravageurs) : l'Alsace, le Sud-Ouest et la région Rhône-Alpes. Nous avons fait ce choix pour avoir une base de comparaison (contexte commun) pour mieux faire ressortir les différences entre les jeux d'acteurs. L'analyse transversale entre les cas n'est pas tributaire du contexte (secteur économique) ou de la période historique (photographie), il est représentatif de la construction d'un ordre social dans plusieurs régions et du jeu collectif des acteurs pour réguler cet ordre social.

3-2- Le recueil des données

Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode de recueil des données consistait à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) et à n'utiliser une information, selon le principe de recherche par triangulation, qu'à partir du moment où elle apparaissait au moins dans deux sources de nature différente et au mieux dans trois.

Les données traitées ont été obtenues à partir de sources secondaires publiques (articles de journaux de la presse quotidienne régionale et de revues professionnelles), de sources secondaires privées (documents propres au réseau étudié : charte, rapports d'activité et documents pour l'habilitation...) et d'une série d'entretiens semi-directifs.

3-2-1- Les entretiens semi-directifs

Des quatre formes classiques de l'entretien (à savoir : directif, semi-directif, non-directif et entretien de groupe), l'entretien semi-directif (conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis, avec recentrage par le chercheur) s'est avéré être d'emblée le plus approprié pour notre investigation, même si dans certains cas (quand cela s'imposait) nous avons eu recours à des entretiens de groupe ou des observations non participantes (selon les opportunités). Pour renforcer le recueil des données chez un individu, nous débutons par un entretien non-directif (d'une durée, en général, de 20 min.), permettant l'instauration de la confiance et amenant le sujet à s'exprimer librement sur ses idées, ses expériences, sans cadre préétabli. Puis on passe à un entretien actif où l'interview devient semi-directive avec des thèmes évoqués, à partir d'un guide personnalisé pour chaque entretien et qui est défini avant l'entretien. Ce guide est principalement construit sur la base des données secondaires, de la littérature, des entretiens précédents et de leur analyse préalable. Il dépend ainsi à chaque fois de plusieurs paramètres (des activités de l'entreprise ou de l'organisation, des fonctions occupées par l'individu, du contexte local...etc.). Parfois, en l'absence de donnée secondaire, nous avons procédé par entretien créatif : on commence par un entretien non directif puis on relance avec des thèmes qu'on identifie dans le discours de l'interviewé suivant des questions de compréhension, d'investigation et parfois d'implication. Aussi les personnes interrogées s'expriment-elles, dans cette configuration, plutôt librement et vont même très loin dans leur discours donnant le maximum d'informations presque spontanément. Le guide nous permet surtout de vérifier que tous les points ont été abordés et de relancer éventuellement. Nous pouvons ainsi dénombrer entre 10 et 15 entretiens (d'une durée variant entre 1 et 3 heures) pour chacun des cas analysés. Les entretiens sont enregistrés et un compte rendu d'entretien

est réalisé au plus tard deux jours après l'interview. Ces comptes-rendus donnent lieu à une première réflexion, un premier appui pour une seconde entrevue ou une nouvelle idée, ou encore un nouveau contact.

3-2-2- Le choix des personnes interrogées

Notre démarche vise à étudier des réseaux territorialisés et les stratégies collectives à leur base. Le choix concernant les personnes interviewées consistait à d'abord se concentrer sur les personnes clef de la filière mais sur le territoire concerné (cadres présents ou passés des ECS intervenant à différents niveaux : direction, coordination des assolements et relation avec les agriculteurs, planification de la collecte et du transport, suivi de site de stockage et de séchoirs, commercialisation et gestion de silos, qualité des matières premières et des semences) en veillant à respecter la représentativité à partir de critères de choix : en fonction de l'activité, de la localisation géographique et de l'ancienneté dans le réseau. Il s'agit donc d'un échantillonnage par critères tel que défini par Miles et Huberman (2003). Afin de mieux comprendre l'origine de la création et l'évolution de ces relations entre ECS, les anciens responsables ont été interviewés quand cela était possible.

Les personnes ciblées ont été choisies en fonction des informations qu'elles pouvaient potentiellement apporter et les critères d'échantillonnage étaient raisonnés selon une trame : milieu, acteurs, événement, processus. L'étude d'ouvrages et d'articles, associée au développement des premiers entretiens, a permis l'identification de protagonistes (**acteurs**, parties prenantes) dont le rôle diffère suivant leur positionnement par rapport aux **événements** (crise économique, crise phytosanitaire,...etc) et aux **processus** engagés par les acteurs (coopération entre quelques entreprises concernées ou médiation au niveau de la l'ensemble de la filière...etc.).

Pour chaque information, il apparaît nécessaire de classer ces protagonistes, pour mieux les appréhender et vérifier la validité des informations obtenues (voir plus loin la section 3-4). Ainsi nous avons plusieurs catégories : les informants dans l'organisation, les concurrents, les experts externes, les clients et organisations en contact. Pour cette dernière catégorie, nous croisons les notions d'acteurs « marchand » (impliqués dans des transactions économiques) et « non marchand » (institution de l'Etat, collectivités locales, les lobbies,...). Nous avons veillé à échantillonner toutes les catégories en respectant leurs représentativités.

De plus, nous avons procédé par un « échantillonnage » dynamique, c'est-à-dire que lorsque la recherche progresse, de nouveaux phénomènes apparaissent, nécessitant souvent d'autres observations (exemple découverte d'un nouvel acteur clef ou d'une nouvelle crise). En effet, au cours de notre approche du terrain, de nouvelles connaissances, une nouvelle structuration ainsi que de nouveaux questionnements se succèdent au fur et à mesure de l'observation de la réalité, mais aussi par l'analyse correspondante de la littérature : un fait observé sur le terrain, une réalité analysée, un événement décrit par un acteur, etc., renvoient souvent à un auteur, une idée, un article, voire un ouvrage et éventuellement à des questions nouvelles et à de nouvelles investigations empiriques. C'est ainsi que l'on construit les choses par une itération perpétuelle, une interaction constante et en cohérence avec notre démarche abductive. Nous poursuivrons notre recherche jusqu'à la saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données et que l'ajout de données n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié (Strauss et Corbin, 1990).

3-3- Gestion de la sensibilité des données

Dans le cadre de cette recherche, il nous a fallu accéder à des données de natures très variées, assez intangibles et relativement difficiles d'accès en raison de leur nature stratégique, sensible du fait du contexte sociopolitique (cas des OGM par exemple), se situant aux limites de la légalité (comme le rapprochement informel entre concurrents).

Une des principales difficultés de notre travail fut ainsi la nécessité de contourner la « règle tacite d'opacité » dans la profession, en raison du caractère sensible des données à recueillir et en raison, aussi, du fait que les filières étudiées sont toutes des oligopoles localisés sur des aires de production circonscrites, parfois situées sur des territoires à identité locale forte, où tous les acteurs se connaissent, se surveillent et évitent de sortir du discours « politiquement correct ».

Une autre difficulté fut de traiter le sujet des OGM, durant une période où les champs politiques, professionnels et scientifiques étaient animés par de vives controverses autour de ce sujet. Dans ce contexte, notre démarche était perçue, le plus souvent, soit comme une tentative de *lobbying* « pro-OGM », soit comme une campagne de communication « anti-OGM », avec tout ce que cela pouvait entraîner comme biais ou comme verrous : soit des informateurs très bavards, mais au discours politisé et non factuel, soit des informants très fermés, de peur que leurs propos ne filtrent ou ne soient déformés.

Ajoutons à cela, la complexité d'un monde agricole (régi à la fois par le Code du commerce et le Code rural) où gravitent de nombreuses structures et organisations collectives (Chambre d'agriculture, Chambre de commerce, Office National Interprofessionnel des Céréales, association générale des producteurs de maïs, syndicat d'agriculteurs...) formant un réseau très enchevêtré.

Pour contourner toutes ces difficultés, il a fallu rassurer nos interlocuteurs, en anonymisant leur discours, mais aussi en rédigeant des synthèses d'entretiens qui furent validées directement par les informants et donnèrent lieu, parfois, à des entretiens complémentaires plus ouverts. Cette démarche visait à confirmer ou à infirmer les interprétations formulées à partir des premiers entretiens. En outre, cette démarche nous a permis de distinguer le « Off » du discours officiel, mais aussi de rassurer les informants et de préserver la confidentialité des sources. Par ailleurs, il était nécessaire de rassurer les informants avant la réalisation des entretiens. Pour ce faire, nous avons essayé à chaque fois d'être recommandés par les professionnels eux-mêmes.

3-3-1- Utilisation du « parrainage » pour faciliter l'accès au terrain

En parallèle de prises de contact directes et quand cela était possible, nous avons adopté une technique de prise de contact indirecte. Il s'agissait de pénétrer dans le réseau en bénéficiant du soutien de relais. Pour cela nous avons utilisé les réseaux de l'INRA (organisme financeur de la thèse), et des professionnels intéressés par notre étude et que nous avons ainsi souhaité impliquer dans notre recherche. Pour cela nous avons mis en place un comité de thèse³⁷ où des représentants du monde professionnel étaient présents. Nous avons aussi mobilisé le comité de suivi³⁸ du projet Mascote³⁹ de l'ANR dans laquelle la thèse était inscrite.

³⁷ L'INRA recommande la mise en place d'un comité de thèse pour chacune des thèses qu'il finance afin de permettre un meilleur suivi. Ce comité nous a offert des occasions complémentaires d'échanges scientifiques, de réflexions critiques et de conseils sur le déroulement de la thèse. Il nous a aussi permis d'intégrer la thèse dans un cadre scientifique et professionnel plus large. Il a été construit dans cette optique avec des chercheurs de l'INRA et d'autres organismes de recherche, des enseignants de l'université et de l'enseignement supérieur, ainsi qu'avec des partenaires de la profession ou du développement local. Le fonctionnement du comité était établi sur la base de réunions formelles auxquelles s'ajoutèrent des contacts directs, plus informels, avec les membres de ce comité.

³⁸ Conformément aux recommandations de l'ANR, un Comité de suivi du programme MASCOTE a été mis en place. Ce comité est composé de professionnels concernés par la problématique du projet, c'est-à-dire des dirigeants et des cadres d'entreprises de collectes et de stockage et de responsables des interprofessions représentant le secteur de collecte et de stockage.

³⁹ La thèse est inscrite dans le cadre d'un projet de recherche intitulé MASCOTE (Modélisation de l'Allocation Spatiale des Cultures OGM dans le Territoire selon différents scénarios d'organisation des firmes de collecte) de

3-3-2- Gestion des sources d'information

Par la suite, l'essentiel du travail d'investigation consiste à activer et à entretenir la trame relationnelle avec les informateurs. Il nous a fallu considérer le caractère sensible des données à recueillir et des acteurs interrogés pour lesquels une certaine confiance doit s'instaurer pour explorer les faits et obtenir le maximum d'informations. Il est en effet impossible pour un chercheur de s'imposer sans acceptation, confiance et crédibilité préalables.

Le contact personnel est très important pour entrer dans l'univers des personnes étudiées. Qui plus est, traiter d'un sujet sensible au sommet de sa controverse s'avère difficile : il a fallu obtenir des personnes sollicitées un certain engagement et une réelle motivation pour nous apporter les informations « désirées », mais aussi faire preuve d'empathie et être à l'écoute des critiques formulées tant sur notre travail que sur le rôle de la recherche dans la société (voir encadré : correspondance avec M. X).

Le cas de monsieur X	
1 -Prise de contact	
De : Mourad hannachi	
A : M. X	
Objet : Demande de rendez-vous	
Bonjour Monsieur, Je m'appelle Mourad HANNACHI, je fais une thèse en sciences de gestion cofinancée par l'INRA et l'ANR portant sur « <i>les stratégies de coopération dans le cadre de la mise en place de la coexistence OGM non-OGM</i> » (dont vous trouverez un descriptif ci-joint) encadré par M. François Coléno (INRA, membre haut conseil des biotechnologies) et M. Christophe Assens (Université Versailles St Quentin). Ma thèse s'inscrit dans le cadre du projet INRA-ANR MASCOTE (Modélisation de l'Allocation Spatiale des Cultures OGM dans le Territoire selon différents scénarios d'organisation des firmes de collecte) dont vous trouverez un résumé ci-joint. J'ai eu votre mail par M. Y, et je me permets de vous écrire pour savoir s'il serait possible de vous rencontrer, pour réaliser un entretien dans le cadre de ma thèse, car vous pourriez apporter énormément à mon travail de recherche. L'entretien portera sur la question des relations entre entreprises de collecte et de stockage des céréales (coopératives-négociants mais aussi coopératives-coopératives) ainsi que la coexistence OGM-non OGM. Je vous remercie pour votre considération et je me permettrai de vous contacter par téléphone au cours de la semaine prochaine pour connaître vos disponibilités. Je me tiens à votre disposition pour tout complément ou remarque et je vous prie de bien vouloir agréer mes considérations les plus distinguées.	

l'ANR (Agence Nationale de la Recherche). Son objectif est de modéliser la coexistence OGM non OGM sur un territoire. Notre thèse y participe en étudiant les conditions d'existence de stratégies collectives des entreprises de collecte et de stockage sur un territoire. Ces stratégies seront un des paramètres de cette modélisation et permettront donc de proposer différents scénarios pour la mise en place de la coexistence.

Cordialement, Mourad HANNACHI
2- Réponse de M. X : Refus de l'entretien Bonsoir, Si je ne suis en principe jamais opposé à discuter avec des chercheurs dans le cadre de thèses, il n'en va pas de même sur le thème qui vous occupe. En effet, je ne peux pas savoir a priori comment et par qui vos travaux vont être utilisés lorsque inévitablement, nous devons développer ce type de cultures actuellement interdites en France. Si je vous indique que nous avons des solutions pour sécuriser la séparation des cultures dans nos silos et nos mises en marché, les opposants aux OGM se serviront immédiatement de vos travaux pour nous imposer des contraintes coûteuses pour nos acheteurs, ce qui nous mettra hors marché. Si je vous explique que la séparation est impossible, les mêmes se saisiront de vos travaux pour expliquer qu'il faut continuer à interdire les OGM, que les consommateurs, subissant la désinformation, ne veulent pas. Soyez sûr d'une chose, dès que nous pourrons à nouveau cultiver ces progrès scientifiques, nous saurons faire le travail nécessaire pour répondre aux attentes des marchés, en évitant tous les surcoûts anticoncurrentiels. Avec mes meilleures salutations M. X
3 - Relance du rendez vous Bonjour, Je voudrais d'abord vous remercier pour votre réponse. Ensuite je souhaiterais vous apporter quelques éclaircissements car je crois qu'il y a quelques malentendus qu'il faudrait dissiper. Ce qui est au centre de ma thèse c'est comment des entreprises gèrent collectivement des situations d'incertitude. Et pour cela la coexistence OGM-non OGM n'est pour moi qu'un contexte parmi d'autres. Je comprends votre appréhension, d'autant plus que moi-même et des membres de mon équipe avons eu affaire à des détournements de nos dires qui ont été sortis de leur contexte pour être utilisés à des fins politiques. De plus, je tiens à vous informer que je ne fais pas du journalisme et ce que vous me direz restera entre nous. Je suis prêt à vous signer un engagement de confidentialité sur notre entretien. Néanmoins si vous ne voulez pas aborder le sujet des OGM, cela ne me dérange pas car ce qui est au cœur de ma thèse c'est étude des coordinations entre entreprises pour gérer des situations de crises, et pour cela l'entretien pourra porter sur la gestion des mycotoxines, de la chrysomèle ou des pyrales. Notre hypothèse est que les Organisme Stockeurs sont une catégorie d'acteur clé pour la gestion du territoire et des aires de production et que pour cela ils doivent passer par une coordination entre eux (du type de la <i>Charte qualité maïs Grand Sud Ouest par exemple</i>). Je n'étudie pas la question des performances ou de l'efficacité ou coûts de cette gestion collective, mais plutôt les formes et les conditions d'émergence de ces organisations inter-entreprises. Je peux vous dire que sur la question des OGM votre profession et la mienne subissent les mêmes pressions et je comprendrais tout à fait votre refus. Néanmoins j'espère pouvoir vous rencontrer. Cordialement Mourad Hannachi
4 - Valorisation de l'entretien de M. X Par la suite, M. X nous a joints par téléphone pour nous signifier son accord et fixer une date de rendez-vous. L'entretien avec monsieur X s'est avéré être l'un des plus riches dans notre étude et a été réalisé sans engagement écrit de confidentialité.

3-4- Analyse des données

Pour comprendre ce qui va se passer sur le plan stratégique dans les intervalles temporels considérés, il faut remonter en amont et comprendre la structuration dynamique du marché.⁴⁰ Cela passe par l'analyse du déploiement d'une dynamique d'actions et de réactions dans le temps, en tenant compte des intentions et des décisions prises par les acteurs. Méthodologiquement, ces différents éléments propres à l'objet d'étude, plaident pour une démarche narrative dont le résultat (ou mise en forme du matériau) est un récit.

3-4-1- Construction des récits

Les historiens, spécialistes de cette technique, soulignent que : « *Un récit idéal commence par une situation stable qu'une force quelconque vient perturber. Il en résulte un état de déséquilibre ; par l'action d'une force dirigée en sens inverse, l'équilibre est rétabli ; le second équilibre est bien semblable au premier, mais les deux ne sont jamais identiques. Il y a par conséquent deux types d'épisodes dans un récit : ceux qui décrivent un état (d'équilibre ou de déséquilibre) et ceux qui décrivent le passage d'un état à l'autre.* » (Todorov, 1973). Mais ce récit, pour être analytique, doit respecter plusieurs règles.

D'abord il faut respecter la périodisation et établir des chronologies fiables. La méthode historique se caractérise par la construction du temps qui débouche sur une périodisation. Prost (1996) indique « qu'elle traite, dans la chronologie même, le problème central de la temporalité moderne ». La chronologie d'une recherche historique en gestion sera donc étroitement liée à des questions relevant de la gestion contemporaine. En mettant en évidence les permanences, les ruptures et les évolutions, le découpage chronologique peut donner aux pratiques de gestion une dimension temporelle sans les couper de leur présent. Pezet (2002) souligne que le récit trouve sa pertinence en gestion car, dépassant la seule rhétorique, il se mue en une configuration du sujet et devient un procédé de recherche à part entière. Le récit participe alors à la construction du fait historique sans nuire à sa scientificité mais simplement parce que, les événements étant passés, il faut les mettre en scène.

⁴⁰ Cette technique dénommée « analepse » consiste en une interruption du récit par un saut dans le passé fournissant une explication nécessaire à la compréhension de ce qui fait l'objet du récit (Genette, 1972).

Une autre règle que l'on se doit de respecter est le principe de reconstitution des connaissances dans le temps. Si le récit se contente de présenter ce qui s'est passé et quand, il reste inconsistant. S'il rend compte des pensées des acteurs eux-mêmes, il devient narration « riche »⁴¹. Dumez (1988) souligne que « les connaissances détenues par les acteurs, leurs interprétations de ce qui se passe, font partie de l'analyse à mener ». A ce niveau il importe de discerner les informations détenues par les acteurs lorsqu'ils agissent, et les informations détenues par le chercheur qui étudie *posteriori* ces actions et qui construit le récit (Dumez, 1988).

Enfin le récit, comme démarche d'analyse, doit prendre en compte des hypothèses plausibles, parfois antagonistes, et collecter le matériel empirique qui permet leur exploration. En même temps, le récit est soumis au principe de parcimonie (rasoir d'Occam) c'est à dire que les données et les interprétations, ne doivent pas être foisonnées au-delà de ce qui est nécessaire à l'exploration de la question de recherche. Le chercheur doit alors résoudre la tension qui existe entre d'une part, la nécessité d'une certaine richesse et complétude des données, permettant l'exploration, et d'autre part la nécessité d'une réduction des données et des concepts à l'essentiel nécessaire à l'interprétation. En effet, le chercheur en gestion qui souhaite reconstituer l'histoire d'un phénomène organisationnel se trouve confronté à un ensemble hétéroclite. Le récit permet de lier ces données empiriques hétérogènes et de les analyser. Cette hétérogénéité des données différencie cette technique des méthodes quantitatives qui cherchent à traiter des données homogènes, via des régularités et un échantillonnage. La construction du récit abouti à un matériau empirique hétérogène qui vise à explorer des hypothèses rivales plausibles (c'est le processus de colligation (Campbell, 1994)). En effet, à la différence des méthodes quantitatives qui cherchent des liaisons entre variables qui expliquent la régularité de données en éliminant le « bruit », la méthode historique permet au contraire d'étudier des données irrégulières appartenant à des contextes différents et dynamiques. En intégrant la manière dont décident les acteurs et leurs interprétations, le récit permet d'explorer l'interaction entre les stratégies individuelles et collectives. C'est ce que nous avons essayé de faire en suivant une narration analytique et

⁴¹ « Si la narration est limitée à une présentation de ce qui s'est passé, et quand, elle constitue ce qu'on peut appeler une description maigre de la période. Si le récit inclut un effort pour expliquer ce que les acteurs peuvent avoir pensé, la « donation de sens » par les acteurs eux-mêmes (avant, pendant ou après les événements qui les ont affectés) alors la description devient ce qu'on peut appeler une description riche. » (Geertz 1973).

même s'il reste très difficile d'appliquer l'ensemble de ces règles à la lettre, nous avons essayé d'appliquer en pratique ces principes de manière optimale⁴².

A partir de l'ensemble des données collectées sur chaque terrain, une histoire de cas a été rédigée en suivant cette démarche, puis validée par un comité d'experts indépendants⁴³. Cela constitue une première étape de l'analyse des données à partir de laquelle nous poursuivrons par l'analyse en ayant recours à des tableaux (Gersick *et al*, 2000) pour dégager des « patterns » en nous référant à la démarche proposée par Miles et Huberman (2003).

3-4-2-Validité des données et des résultats

Les études de cas nécessitent un traitement des données provenant de différentes sources afin de correspondre le plus fidèlement possible à la réalité (entretiens, analyses documentaires, archives orales et écrites, observations « directes et indirectes »...etc.). En outre, cela permet la triangulation des données. La triangulation est une méthode qui permet d'accroître la validité des données⁴⁴ et de contrôler les biais inhérents à chaque mode de recueil des données⁴⁵. Il s'agit ainsi de valider par concordance des informations, par corroboration des résultats en ayant recours à plusieurs sources de données. Il faut en conséquence qu'il y ait convergence ou concordance des données recueillies et analysées⁴⁶.

Dans notre cas, la pluralité des sources de données (les différents protagonistes, des entreprises et lieux différents...) et la pluralité des méthodes (observation, documentation, entretiens non-directifs, entretiens semi-directifs, entretiens de groupe, études d'archives orales) ont rendu cette triangulation possible et nous a aussi permis de clarifier notre pensée (par réception de données par des voies différentes, chaque voie ayant permis d'affiner l'interprétation).

⁴² A titre d'exemple, dans le cas Alsace, afin de bien comprendre certains comportements individuels et/ou collectifs observés, il aurait certainement fallu remonter jusqu'à l'époque de Bismarck (principe de complétude des données). Dans cette situation et ayant fait le choix de créer du sens au travers de la comparaison entre des cas extrêmes (et non à partir d'un cas particulier) on applique le Rasoir d'Ockham (principe de parcimonie).

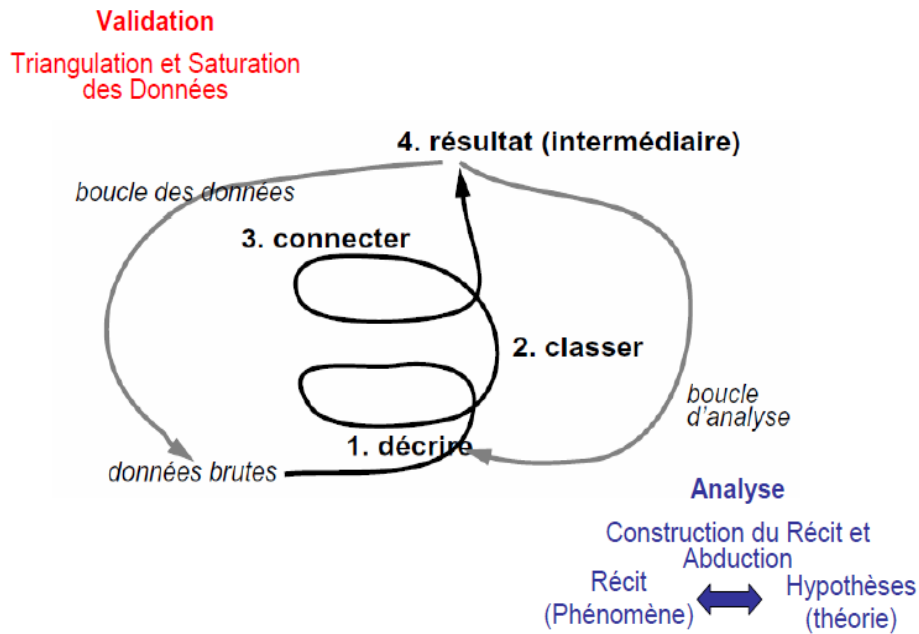
⁴³ Ce comité est composé de professionnels, c'est-à-dire des dirigeants et des cadres d'entreprises de collectes et de stockage et de responsables des interprofessions représentant le secteur de collecte et de stockage.

⁴⁴ C'est la triangulation par les sources d'informations

⁴⁵ C'est la triangulation par les modes d'obtention de l'information

⁴⁶ Et s'il n'y a pas corroboration de résultats, voire s'il y a contradiction, cela peut mener vers de nouvelles pistes de recherche.

Figure 15 : l'analyse et la validation des données



(Adapté à partir de Dey, 1993)

Par ailleurs, ayant adopté une démarche historique, certaines de nos données sont des archives. Or, comme le souligne Pezet (2002), le rapport entre l'archive et son lecteur n'est pas toujours empreint de neutralité. Seule une démarche critique fondée sur une série de questions telles que : « d'où vient le document ? Qui en est l'auteur ? Comment a-t-il été transmis et conservé ? L'auteur est-il sincère ? A-t-il des raisons, conscientes ou non, de déformer son témoignage ? Dit-il vrai ? Sa position lui permettrait-elle de disposer de bonnes informations ? Impliquait-elle des biais ? » (Prost 1996), peut permettre de construire des faits à partir de traces laissées dans les archives par les acteurs du passé.

Pour chaque terrain d'étude, à partir des données validées, une histoire de cas a été rédigée suivant la démarche précédemment définie, puis validée par un comité d'experts indépendants⁴⁷.

4- Conclusion du chapitre 4 :

Dans cette thèse nous adoptons un positionnement constructiviste. A l'instar de plusieurs autres auteurs (Von Mises 1985 ; Young *et al*, 1996), nous considérons qu'en situation

⁴⁷ Ce comité est composé de professionnels, c'est-à-dire des dirigeants et des cadres d'entreprises de collecte et de stockage et de responsables des interprofessions représentant le secteur de collecte et de stockage.

d'interdépendance, la relation entre concurrents est une construction sociale, c'est-à-dire un processus de nature indéterminée (Hayek, 1998). Suivant une approche comportementale (Smith et al, 1992), nous avons étudié les relations inter-firmes c'est-à-dire l'ensemble des manœuvres et contre-manœuvres de firmes en situation d'interdépendance stratégique.

La méthodologie retenue consistait à réaliser plusieurs études de cas (une par zone géographique retenue), puis à procéder à une comparaison entre les différents terrains d'étude en combinant une approche abductive et une approche historique. L'objectif de cette comparaison étant de faire ressortir les différences entre les jeux d'acteurs et les modes de construction de l'ordre social⁴⁸.

Suivant cette méthodologie, nous avons procédé à l'étude en profondeur de trois bassins de production de maïs en France. Chacune de ces études de cas présente de façon historique le jeu compétitif entre les ECS d'un bassin de production ainsi que les actions collectives mises en place lors de différentes crises touchant ces industries. Les récits de ces interactions entre ECS seront présentés (Chapitres 5, 6 et 7) puis discutés (Chapitre 8) dans la partie suivante.

⁴⁸ « L'ordre social est constitué par l'ensemble des comportements de ceux qui vivent sur un même territoire... Ils finissent par trouver un équilibre entre leurs intérêts particuliers, on dit alors : "modus vivendi", manière de vivre ensemble. Cet ordre peut dépendre des lois qui arrivent à obtenir durablement l'arrêt des conflits égoïstes. Dans ce cas, au lieu d'un ordre simplement légal (conforme aux lois), on a un ordre légitime (dont l'autorité est reconnue par tous ou, au moins la grande majorité) » (Hayek, 1998)

Partie 3 : Résultats et Discussion

Chapitre 5

Le Cas Alsace

«Ce qui constitue une nation, ce n'est pas de parler la même langue, ou d'appartenir à un groupe ethnographique commun, c'est d'avoir fait ensemble de grandes choses dans le passé et de vouloir en faire encore dans l'avenir. »

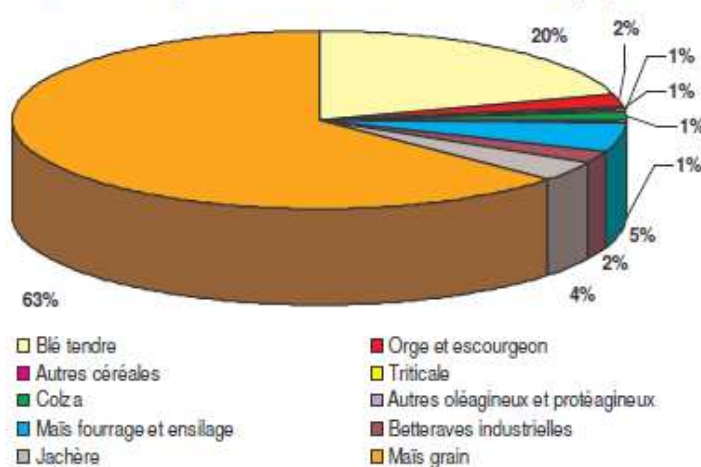
Ernest Renan

1- La filière Alsacienne de Maïs

L'Alsace est une région où le climat est de type semi-continental. Ce climat est particulièrement favorable à la production de maïs. C'est d'ailleurs la région qui a les meilleurs rendements de production en maïs. Le maïs est la culture prédominante en Alsace (75% des surfaces en céréales de la région) (Cf. figure 16) et la surface consacrée au maïs est stabilisée autour de 140 000 hectares (Cf. figure 17). La production de maïs est beaucoup plus importante dans le département du Haut-Rhin du fait de la disponibilité plus forte en terres fertiles, et donc en surfaces cultivées.

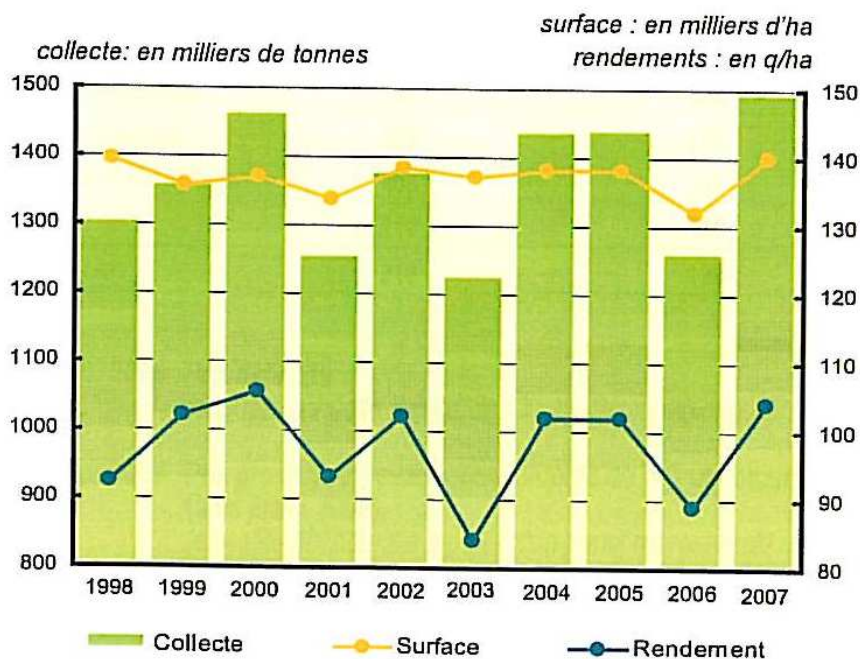
Figure 16 :

Répartition des surfaces en grandes cultures en Alsace – Campagne 2007/2008



Source : ONIGC

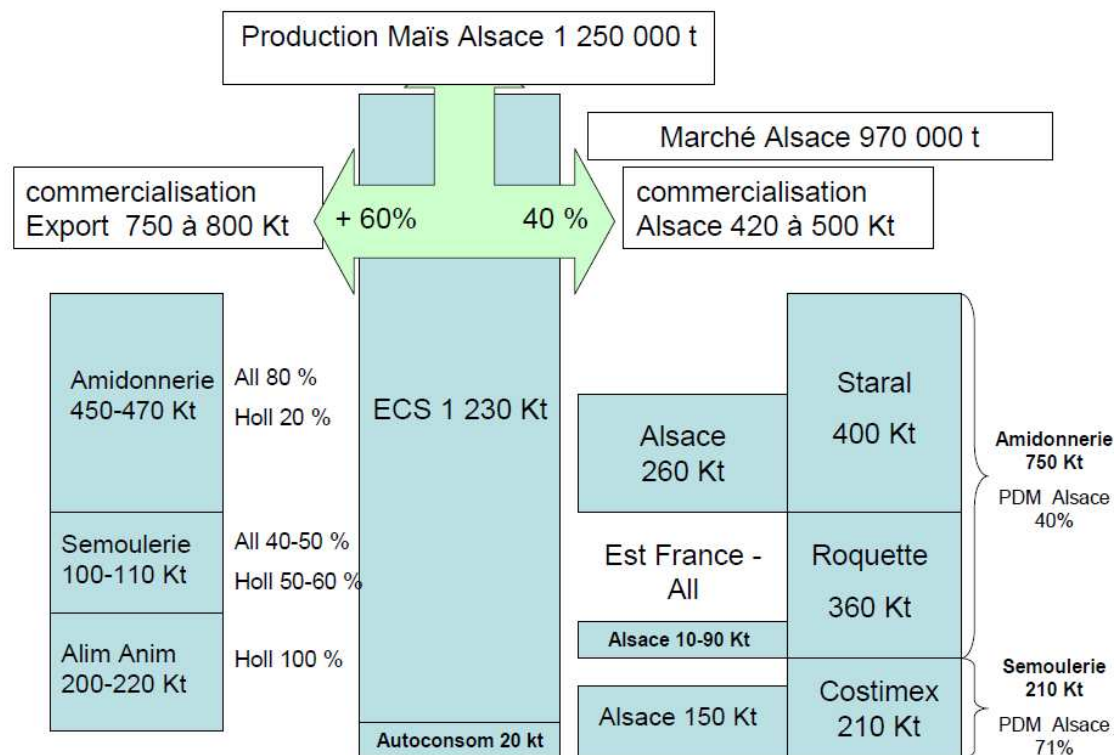
Figure 17 : Evolution sur 10 ans du maïs en Alsace



Source : ONIGC

Les débouchés sont essentiellement orientés vers l'alimentation humaine (amidonnerie, semouleries). La production de maïs bénéficie de la proximité d'industries agroalimentaires (amidonnerie, semouleries) et de la disponibilité d'une voie fluviale, via le Rhin, qui constitue un mode de transport « longues distances » important pour le secteur agro-alimentaire car il permet d'accéder au marché nord européen à des faibles coûts⁴⁹. Sur le plan logistique, le transport fluvial via le Rhin (qui est un fleuve stable) garantit la régularité et la ponctualité des convois, sans risque de saturation ni d'encombres. Ces caractéristiques font du Rhin un atout majeur pour la filière alsacienne de maïs. Par ailleurs plus de 60 % de la production alsacienne de maïs est exportée (voir figure 18) vers le Nord de l'Europe à partir des installations portuaires modernes (silos et matériels de manutention) des opérateurs, coopératives ou négociants alsaciens. Ainsi, la région Alsace fournit l'Allemagne, la Suisse, la Belgique ou les Pays Bas en maïs grâce à une activité portuaire fluviale dynamique parmi les plus performantes d'Europe.

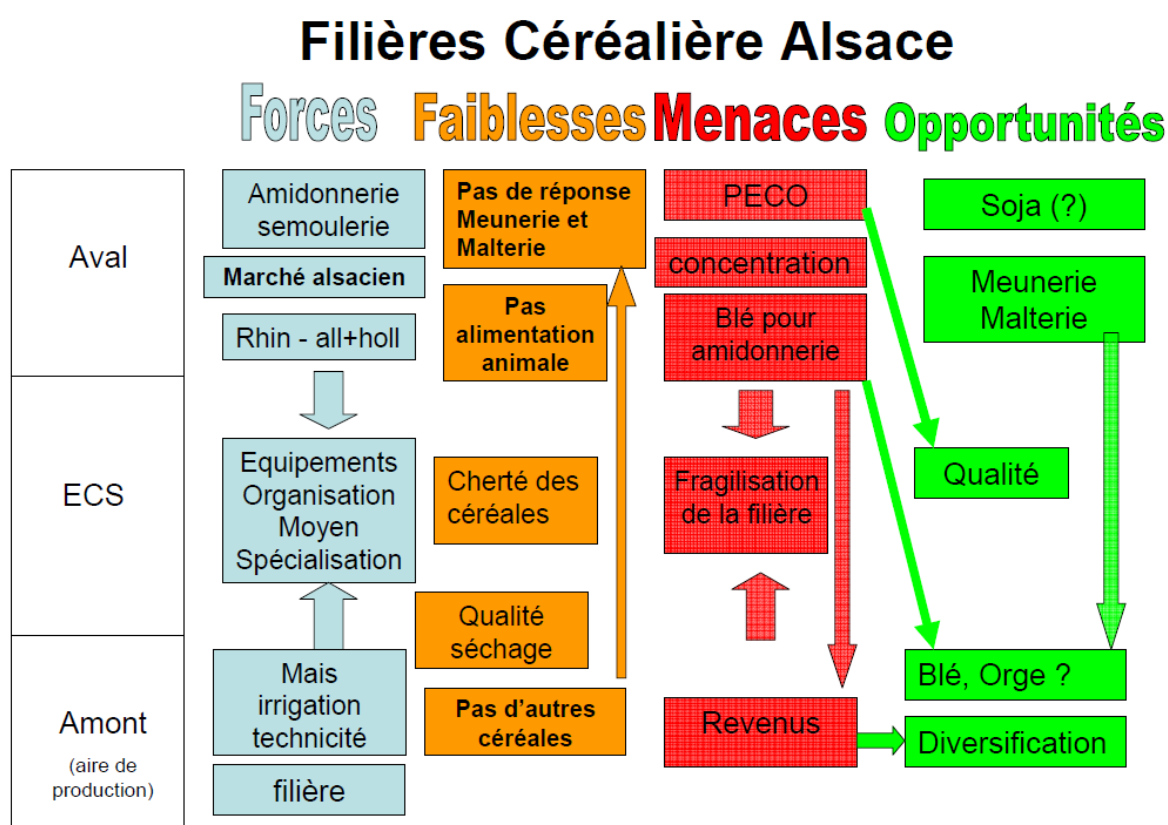
Figure 18 : les débouchés du maïs alsacien (année de référence 2002, chiffres d'Arvalis)



⁴⁹ Le coût du transport est un facteur de compétitivité essentiel pour la filière céréalière. Il peut atteindre 15 % de la valeur du produit.

De ce fait, les ECS alsaciennes sont relativement spécialisées pour la production de maïs destinée à l'alimentation humaine. Elles disposent pour cela d'équipements modernes et adaptés. De plus, les agriculteurs alsaciens sont aussi, d'une certaine façon, spécialisés dans la production de maïs à destination de l'alimentation humaine, et la technicité des agriculteurs alsaciens est aussi un atout pour la filière qui est réputée comme étant une filière de qualité supérieure. Malgré cela, les coûts de production sont relativement plus élevés, par rapport à d'autres bassins de production. De plus, l'absence de diversification (blé, orge...) rend la filière très dépendante des cours mondiaux du maïs. D'autant plus que la filière est en concurrence avec les producteurs des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) sur ces marchés nord européens.

Figure 19 : forces, faiblesses, menaces et opportunités de la filière maïs alsace



1-1- Un secteur très concentré

La production de maïs passe par 19 organismes collecteurs alsaciens qui s'occupent de collecter le maïs, le stocker, stabiliser le produit via une première transformation et le commercialiser. Néanmoins le secteur est très concentré. En effet, les trois plus gros

collecteurs possèdent 90 % de Parts de marchés (Cf. figure s20, 21 et 22). Ces trois ECS sont :

- L'unique société coopérative du département du Bas-Rhin dénommée **comptoir agricole Hochfelden (CA)**
- L'unique société coopérative du département du Haut-Rhin nommée **Coopérative Agricole de Céréales de Colmar (CAC)**
- Un négociant agricole qui est **Armbruster Frères SA (ARMB)**

Figure 20 : Répartition des parts de marchés (%) entres les collecteurs de maïs en Alsace (chiffre 2002-2008)

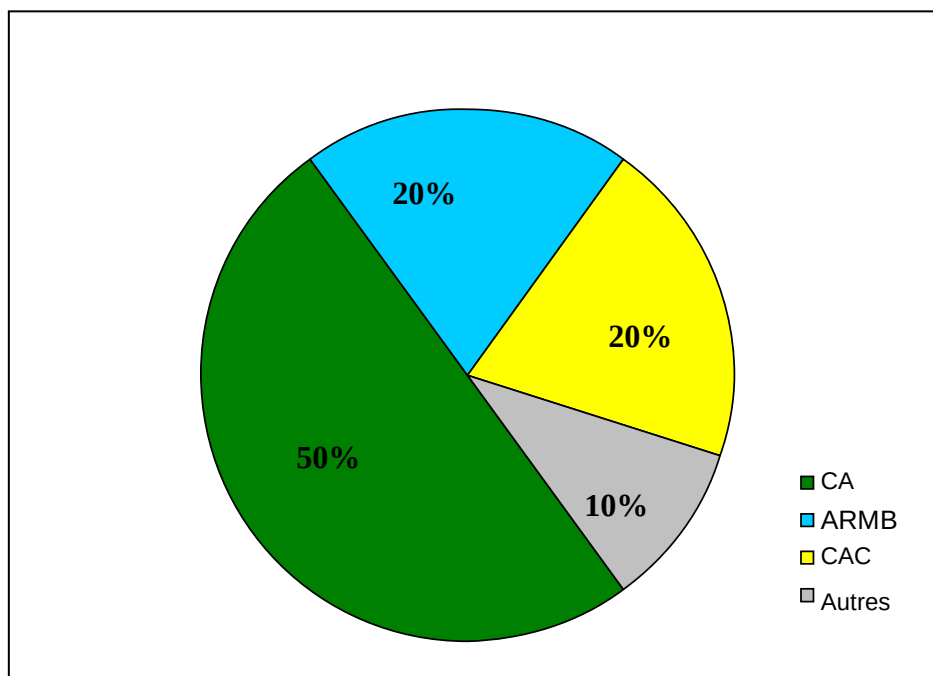


Figure 21 Capacités de stockages en Alsace en 2008

Au 01/01/2008	Bas-Rhin	Haut-Rhin	Alsace
Capacités totales	1 065 000 t	819 000	1 884 000 t
Nb de silos	91	68	159
Raccordés fer (utilisateurs exclus)			
Capacités	410 000 t	533 000 t	943 000 t
Nb de silos	14	18	32
Raccordés eau (utilisateurs exclus)			
Capacités	419 000 t	689 000 t	1 108 000 t
Nb de silos	7	10	17

Source : ONIGC

Figure 22 : Capacités de stockage des principales ECS Alsacienne en 2008

ECS	Nombre de silos	Capacité de stockage (tonnes)
CA (inclus SAGM)	50 (dont 24 SAGM)	700 000 (dont 230 000 SAGM)
CAC	30	300 000
ARM	15	300 000

2- Un secteur très concurrentiel

A l'instar des autres régions de France et des autres secteurs d'activité agroalimentaire, le secteur de collecte et stockage en Alsace a connu, depuis les 30 dernières années, un long processus de concentration. Les ECS ont eu recours à des fusions-absorptions afin d'atteindre une taille critique permettant de résister à la concurrence. Ces processus de croissance par acquisition et fusion ont été tellement forts qu'aujourd'hui 3 ECS concentrent environ 90% de PDM en Alsace. Le secteur de collecte et stockage de céréales alsaciennes est donc une industrie très concurrentielle dans laquelle les coopératives fusionnent et absorbent des sociétés anonymes (négociants agricoles) et des sociétés familiales. De même que des négociants (SA) rachètent des sociétés familiales et des négociants de petites dimensions et à faible capacité de financement. Ces entreprises se concurrencent pour avoir le maximum de surface à récolter (voir chapitre 3). Pour cela, elles disposent d'installations dans des endroits stratégiques : à la fois près des aires de production et des voies de transport (ports maritimes, voies fluviales, voies ferrées, etc.). Le positionnement des installations de collecte permettant de limiter les coûts de logistique et donc de faire la meilleure offre aux agriculteurs. Ainsi, la concurrence entre négociants et entre négociants et coopératives pour capter les flux tourne autour de l'offre commerciale faite aux agriculteurs et des implantations de silos collecteurs. Néanmoins, pour ce qui est de la concurrence entre coopératives, elle est théoriquement impossible étant donnée les dispositions spéciales du Code Rural auxquelles sont assujetties les sociétés coopératives. En effet, légalement, les coopératives ne peuvent exercer leurs activités que dans les limites de leur circonscription, définie dans leurs statuts juridiques (voir chapitre 3). Il est possible de modifier la circonscription et les statuts d'une coopérative mais la lourdeur de la procédure est rédhibitoire⁵⁰. La réalité est tout autre en Alsace et les deux sociétés coopératives se concurrencent sans limite.

⁵⁰ Nécessite le vote à l'unanimité des agriculteurs adhérents, un décret ministériel et un agrément du haut conseil de la coopération (qui voit d'un mauvais œil la procédure). C'est pour cela qu'on observe surtout des fusions entre coopératives plutôt qu'une extension du territoire d'une coopérative sur le territoire d'une autre.

2-1- Le jeu concurrentiel alsacien

A la fin des années 80, le processus de concentration était déjà bien avancé et les $\frac{3}{4}$ du marché sont assurés par 4 ECS :

- l'unique coopérative du Haut-Rhin : la **Coopérative Agricole de Céréale (CAC)** présente seulement dans le département du Haut-Rhin
- l'unique coopérative du Bas-Rhin : le **Comptoir Agricole (CA)** collecte seulement sur le département du Bas-Rhin.
- la société **Armbruster Frères SA (ARM)**: un négociant agricole présent sur tout l'Alsace
- la société Gustave Muller (SAGM) : un négociant qui collecte aussi bien dans le Haut-Rhin que dans le Bas-Rhin.

En 1989, la coopérative du Bas-Rhin rachète la société de négoce Gustave Muller, mais au lieu de l'intégrer dans la structure de la coopérative elle maintient la société de négoce comme une filiale contrôlée à 100% par la société coopérative. C'est d'ailleurs le directeur de la coopérative CA qui occupe la fonction de Pdg de la Société Anonyme GM (le directeur du CA devient directeur de la SAGM les mardis et jeudis en occupant une vacation dans les locaux de la société puis redevient directeur de CA le reste de la semaine). De ce fait, la société SAGM garde son identité de négociant qui lui permet de capter des volumes à la fois dans le Bas-Rhin mais aussi dans le Haut-Rhin. Ainsi, via sa nouvelle filière SAGM la coopérative CA du bas-Rhin capte des volumes sur le territoire de la coopérative du Haut-Rhin. Plus encore, durant les 10 ans qui ont suivi le rachat de SAGM, le CA va doubler les capacités de stockage de sa filiale négoce SAGM dans le Haut-Rhin. Cette « intrusion » du CA dans le territoire de la CAC ne restera pas sans réponse de celle-ci. En effet, pour répondre à cette « agression », la CAC rachète au milieu des années 1990, un négociant du Bas-Rhin : la société Fischer SA (devenu par la suite Agro 68) et devient à son tour collecteur hors de sa circonscription via une société filiale.

Cette lutte concurrentielle ne se limita pas au seul territoire français. Avec la disparition des frontières, le CA a poursuivi sa croissance outre-Rhin en rachetant des négociants allemands (Bloch, Munch...etc.) et en installant sa filiale SAGM de l'autre côté du Rhin.

Du coté allemand, il existe plusieurs petits négociants et une seule grande coopérative (la coopérative ZG Raiffeisen) dont le périmètre s'étend tout le long du Rhin. C'est une coopérative multisectorielle pour laquelle l'activité agricole reste marginale. Elle fera son entrée dans le jeu concurrentiel après l'intrusion du CA sur son territoire en se rapprochant de la CAC et en établissant plusieurs partenariats. La CAC faisant partager son savoir-faire dans le secteur agricole, marginal pour la coopérative allemande et la ZG Raiffeisen, par ses capacités financière, permet à la CAC de mobiliser plus de capitaux⁵¹. Par la suite, la CAC a vendu la société de négoce Fischer à la ZG Raiffeisen se retirant du Bas-Rhin en 1996. La CAC créa en même temps sa filiale négoce dénommée Alsagrain qui permet de capter des volumes en Allemagne avec l'accord et la coopération de la ZG Raiffeisen⁵².

Cette stratégie de la CAC qui choisit un partenariat avec la coopérative allemande contraste bien avec la stratégie du CA, plus agressive. Néanmoins, durant la même période, et à plusieurs reprises, il y a eu rapprochement entre les deux coopératives alsaciennes en vue d'une éventuelle fusion.

2-1-1-Les tentatives de fusion avortées

Le métier de coopérative consiste à proposer aux agriculteurs la meilleure offre de commercialisation de leurs céréales. La coopérative doit donc avoir les coûts à la tonne les plus faibles. Aussi, les deux coopératives (CA et CAC) ont essayé à plusieurs reprises de fusionner pour créer des économies d'échelles. La dernière fois, en 2006, le processus était tellement avancé que l'information de la fusion était reprise dans la presse régionale et les coopératives en avaient informé leurs adhérents. Néanmoins la fusion a échoué, malgré les accords entre les deux directions, lors de l'assemblée générale qui devait entériner cette fusion. La fusion de deux coopératives nécessite le vote à l'unanimité des agriculteurs adhérents des deux coopératives. La fusion a échoué car les deux coopératives ne sont pas dotées de la même façon :

- historiquement le CA s'est développé par autofinancement (par des actifs et capitaux propres) et a aujourd'hui un capital élevé.

⁵¹ C'est ainsi que fût par exemple créer la chaîne de distribution en agrofourniture Trèfle Vert, montée en partenariat par la CAC et la ZG Raiffeisen

⁵² Alsagrain n'est en fait qu'un bureau de commercialisation à l'intérieur du siège de la CAC.

- la CAC bénéficie d'installations plus modernes et est mieux équipée mais sa capacité financière est moins bonne (investissements faits par emprunts).

De plus, les agriculteurs adhérents (donc les sociétaires) ne se sont pas mis d'accord sur la répartition des postes au Conseil d'Administration⁵³ : les adhérents de la CAC souhaitaient un Conseil d'Administration composé à 50% d'adhérents du Haut-Rhin et 50% du Bas-Rhin. Tandis que les adhérents du Bas Rhin souhaitaient obtenir les 2/3 des sièges du Conseil, étant donné la santé financière et les capacités de production de leur coopérative par rapport à celle du Haut-Rhin. Tout cela venant se rajouter à une querelle culturelle entre les agriculteurs des deux départements historiquement contrastés. Ainsi, ces épisodes du jeu concurrentiel alsacien semblent illustrer qu'il s'agit bien d'un secteur hyperconcurrentiel, dans lequel les rapports de concurrence sont marqués par une très forte rivalité. Or, il y a aussi un fonctionnement très collectif, surtout lorsque la filière alsacienne est menacée ou en crise.

3- Une coordination informelle pour la gestion des crises

3-1- la gestion des OGM en Alsace : l'action collective par convention tacite.

Les opérateurs de la filière Alsace ont fait le choix de s'inscrire dans une stratégie collective régionale sans OGM. Cette expérience a débuté après que les principaux clients des ECS de la région aient répercuté l'aversion des consommateurs français et allemands envers les OGM. Ces clients ont commencé à proposer des contrats de maïs garantis sans OGM.

Face à une demande en produits non-OGM en évolution et devant gérer une importante proportion de maïs dans la région, les ECS alsaciennes ont pris la décision collective de ne produire que du maïs non-OGM. Par la suite, ils ont réussi à convaincre l'ensemble des agriculteurs de la région. Le processus à la base de la constitution de cette stratégie collective entre ECS est de nature informelle : cela a pris la forme de concertation entre cadres d'ECS.

3-1-1- L'histoire des OGM en Alsace

A l'introduction des premières semences OGM en France, en 1998, les ECS alsaciennes ont vendues des semences GM à leurs agriculteurs. Quelques mois plus tard, plusieurs des

⁵³ Le Conseil d'Administration est constitué d'agriculteurs adhérents et le président d'une société coopérative doit être agriculteur actionnaire. A l'inverse, le directeur est un salarié de la société coopérative comme les autres cadres et dirigeants.

industriels qui constituent les plus gros clients de la filière alsacienne ont commencé à mettre dans les contrats qu'ils établissaient avec les ECS une clause garantissant l'absence d'OGM dans les maïs livrés (taux de présence OGM $\leq$ taux de détection) et ont fait savoir qu'ils refusaient d'être approvisionnés en production GM.

Au printemps 1998, les dirigeants des 3 principales ECS se sont réunis et, étant donné les nouvelles exigences de leurs principaux débouchés, ils se sont mis d'accord pour :

- se coordonner et définir une politique commune vis-à-vis des OGM.
- convaincre les autres parties-prenantes (les autres ECS, les entreprises de semences, les agriculteurs et leurs syndicats...etc.) d'adhérer à leur politique.

Ainsi très rapidement ces entreprises ont repris les semences OGM vendues aux agriculteurs et ont discuté (de manière informelle) avec les autres petites ECS pour finalement réussir à les convaincre d'adhérer à leur politique. Si les ECS d'Alsace n'avaient pas choisi de refuser collectivement de produire du maïs OGM, chacun d'entre eux aurait été soumis à un risque de mélange et donc de perte de marché. Ils auraient alors été soumis à une incertitude très forte sur une variable clé de l'environnement, incertitude qu'il n'est pas possible de réduire individuellement.

Pour les cadres de ces entreprises alsaciennes, afin de gérer la coexistence tout en gardant leur marché il faudrait soit fusionner en une seule ECS afin de réduire l'incertitude et les coûts de séparation, soit refuser collectivement la présence d'OGM sur leur territoire et développer collectivement l'image de marque du meilleur maïs non OGM de France. Dès lors, le territoire et sa réputation sont devenus des actifs spécifiques communs aux entreprises qui y sont ancrées. C'est ainsi que les ECS d'Alsace se sont coordonnées de manière informelle pour contrôler et influencer les agriculteurs du territoire.

3-1-2- Comment les ECS gèrent les Agriculteurs : « ...communication, contrôle, pédagogie... »

Pour s'assurer du succès de leur politique il fallait absolument convaincre les agriculteurs. Pour cela les ECS ont d'abord choisi de communiquer. C'est ainsi que très rapidement furent organisées plusieurs réunions d'information sur le maïs pour les agriculteurs où intervenaient des dirigeants des grosses ECS, des représentants des syndicats d'agriculteurs et des

Chambres d'Agriculture, ainsi que des représentants des industriels de l'aval de la filière⁵⁴. Tous ont exposé aux agriculteurs l'intérêt qu'ils avaient à adhérer à la politique mise en place et de refuser les OGM ; et que s'ils refusaient, il y aurait un risque pour la filière de perdre ses marchés forts rémunérateurs et que cela ce répercuterait sur les revenus des agriculteurs.

Les ECS ne se limitèrent pas à faire de la communication pour convaincre les agriculteurs. Tous les ECS ont mis en place la même procédure de contrôle. Au niveau de chaque silo, ils procèdent à un contrôle des livraisons des agriculteurs en prélevant des échantillons. Par la suite, ils regroupent tous les échantillons du jour font un test ELISA⁵⁵. En cas de détection d'OGM, l'ECS envoie un courrier à l'ensemble des agriculteurs qui ont contribué à remplir ce silo. Ce courrier contient le certificat d'analyse positif et les noms des agriculteurs concernés par ce silo. Par la suite, aucune sanction n'est prise par l'ECS et aucune réfaction n'est appliquée. L'ECS se contente d'utiliser la pression sociale au conformisme pour gérer les comportements déviants. Comme le dit un responsable qualité d'une ECS : *« ...c'est un carton jaune, ça n'a pas d'impact économique sur l'agriculteur, d'ailleurs personne n'a intérêt à entrer en conflit avec un client.....on fait de la pédagogie, on éduque nos agriculteurs... »*. De plus, les agriculteurs doivent identifier la variété de semence utilisée. L'ECS dispose d'une liste « positive » de variétés. Toute production issue de semence qui ne figure pas sur cette liste est considérée comme potentiellement OGM⁵⁶, de même que pour les récoltes non identifiées pas les agriculteurs.

3-1-3- Comment les ECS gèrent les producteurs de semences ?

Les ECS ne se sont pas limitées au contrôle des agriculteurs. Elles ont également contrôlé les flux d'intrants entrants dans les aires de production alsaciennes. Elles ont collectivement refusé de commercialiser en Alsace des semences OGM. Elles ont également décidés d'être très sélectives sur la pureté des semences commercialisées. Tout lot de semence qui arrive dans une ECS alsacienne est contrôlé (test ELISA) et tout ce qui présente ne serait-ce que des traces d'OGM est bloqué puis renvoyé au semencier. Chaque ECS alsacienne a très

⁵⁴ Comme ce fut le cas lors d'une réunion de a l'Association des Producteurs de Céréales et Oléagineux (APCO) à laquelle était présente l'industriel COSTIMEX. De plus, lors de journées techniques, les ECS ont invité des laboratoires privés pour montrer aux agriculteurs le fonctionnement d'une analyse de détection des OGM (test ELISA).

⁵⁵ ELISA est l'acronyme d'un examen de laboratoire (Enzyme-Linked ImmunoSorbent Assay) qui permet de détecter la présence de matériel génétique modifié.

⁵⁶ Les ECS essayent de constituer des lots homogènes. Plus le lot est pur mieux il sera valorisé, pour cela un silo est composé de plusieurs cellules.

rapidement mis en place cette même procédure et dès la récolte 1998 le système était fonctionnel.

Figure 23 : Extrait de la newsletter n° 7 (printemps 2004) du CA pour ses agriculteurs adhérents

LES CHIFFRES DU COMPTOIR

Maïs non-OGM : nécessité ou contrainte ?

L'actualité fait état d'une levée du moratoire européen sur la mise en culture de plantes génétiquement modifiées. Certains pays de l'Union semblent en effet favorables, au minimum, à la mise en essai de certaines variétés, notamment, de maïs.

De grands espoirs en agronomie mais aussi en médecine sont fondés sur les cultures transgéniques du futur. Mais en Alsace, les regards sont tournés vers le maïs.



Quelques précisions de vocabulaire pour savoir de quoi on parle

Un produit **non-OGM** ne contient pas plus de 1% d'OGM. C'est également, par composant, la limite d'étiquetage pour la consommation.
 Un produit **sans-OGM** signifie que les OGM ne sont pas détectables. Cette limite de détection est en général inférieure à 0,01%
 Autre précision : une contamination dite « croisée » signifie, pour le maïs, que du pollen (en l'occurrence OGM) a fécondé les épis femelles d'un champ voisin.

Il faut tout d'abord se souvenir que la solidarité et la cohésion des agriculteurs alsaciens ont fonctionné de façon exemplaire en 1998 et 1999. Alors que les cultures transgéniques étaient autorisées, des filières non-OGM ou sans-OGM se mettaient en place en Alsace. Elles fonctionnent encore à ce jour.

Une récente déclaration du Groupe Comptoir Agricole publiée dans l'Est Agricole et le PHR explique de manière claire que nous n'avons pas l'intention de modifier notre position dans les années qui viennent. Cela exige quelques précisions.

Les variétés proposées aujourd'hui ne présentent pas d'avantage technologique majeur. Ensuite, la demande du marché de l'alimentation humaine pour du maïs contenant plus de 0,1% d'OGM est inexistante (voir encadré ci-après).

Or notre filiale Eurépi vend actuellement à 95% sur ce marché. Nos clients amidonniers réclament des maïs avec moins de 0,1% d'OGM. Nos clients semouliers réclament même des contaminations inférieures à 0,01%, à la limite de la détection.

Au cours de ces dernières années s'est mise en place au Comptoir une procédure qui se résume à trois séries de contrôle par méthode PCR : un premier sur les lots de semences avant la mise en marché vers les agriculteurs. Des autocollants « test OGM » sont là pour signaler que quelques grains ont été prélevés. Le second contrôle se fait au champ, avant la récolte. Le troisième avant l'entrée en cellule, à la sortie du séchoir.

Ces analyses sophistiquées ne donnent pas un résultat immédiat. Si l'on parle parfois d'analyse rapide, cela n'est à ce jour qu'un test à 0,5% voire 1%. Pour répondre au cahier des charges fixé par nos clients, il faut compter entre 24 et 48 heures.

Ce simple constat explique pourquoi il n'est pas facile d'envisager un test sur chaque benne amenée au silo. Et donc aussi pourquoi il est évidemment préjudiciable à toute la filière « Alsace » qu'un producteur décide de semer des OGM ou même des semences dont il n'est absolument pas certain qu'elles soient sans OGM. C'est pour cela que le Comptoir Agricole demande à tous les producteurs de n'acheter que des semences non-OGM vérifiées et dont l'origine est contrôlée. La pérennité de nos débouchés est tout simplement à ce prix.

3-1-4- « un système informel et collectif de gestion du risque »

Les ECS ne se limitent pas à un échantillonnage aléatoire et à des tests ELISA pour gérer le risque de mélange. Grâce à leurs réseaux de technico-commerciaux qui sont sur le terrain en contact avec les agriculteurs, ils essayent de récolter le maximum d'informations. Par ailleurs, il semblerait qu'il existe une liste noire de variétés de semences (pas assez pures) de même qu'une liste positive de semence : quand un agriculteur vient livrer, il est tenu de déclarer la variété cultivée. Selon ses déclarations sa livraison est traitée avec plus ou moins de contrôle. Bien plus que cela, il semblerait que les ECS partagent l'information sur leurs ventes de semences. Ainsi les agriculteurs qui n'ont pas acheté de semences chez les ECS alsaciennes sont identifiés et davantage contrôlés. Ainsi, les ECS alsaciennes se sont unies de façon solidaire et l'ont fait savoir aux autres opérateurs de la filière. Avec le temps, la réputation de la filière alsacienne s'est développée, et aujourd'hui, les semenciers font particulièrement attention aux lots de semences destinés aux ECS alsaciennes. Les industriels aussi perçoivent la filière alsacienne comme une provenance garantie sans OGM. A l'aide de plusieurs

dispositions mises en place collectivement, via des coordinations toujours informelles, les résultats obtenus ont montré que l'atteinte des seuils demandés par les industriels était parfaitement maîtrisée.

Ce mode de fonctionnement informel qui caractérise la filière alsacienne est basé sur des relations de confiance et une culture bien spécifique où la concertation est une pratique quasi systématique. Aussi, le mode de fonctionnement original du système alsacien est en partie imputable aux caractères socioculturels du territoire dans lequel il s'inscrit. Il s'agit d'un territoire avec une identité très marquée et qui possède son propre dialecte. Ces relations permettent à ces entreprises de gérer l'absence des produits GM dans leur territoire à défaut de gérer la coexistence entre produits GM et conventionnels. Ainsi dans le cas alsacien la stratégie collective repose sur une convention tacite, une sorte de *gentlemen agreement*, et les coordinations entre ECS sont informelles et directes. Ce mode de fonctionnement ne se limite pas à la gestion des OGM mais apparaît à chaque fois que le territoire et la filière sont en crise. Comme ce fut le cas lors des crises chrysomèle.

3-2- La gestion des crises chrysomèle en Alsace

La chrysomèle des racines du maïs (*Diabrotica virgifera virgifera*) est un petit coléoptère qui s'attaque aux racines du maïs. Originaire d'Amérique Centrale, il a progressivement envahi l'Amérique du Nord, où il est devenu le principal ravageur du maïs. Il a été signalé pour la première fois en Europe en 1992 en République fédérale de Yougoslavie (Serbie), près de l'aéroport international de Belgrade. Son introduction et sa dissémination sont interdites dans toute l'Union européenne. Et la réglementation européenne impose la lutte contre la chrysomèle pour empêcher sa prolifération dans l'Union européenne. En France, c'est un insecte de quarantaine. C'est-à-dire, qu'en cas de détection de chrysomèle, un arrêté ministériel (Cf. Annexe 1 : Arrêté ministériel relatif à la lutte contre la chrysomèle) fixe des mesures strictes empêchant la de cultures du maïs dans la zone pour une période donnée et imposant un épandage d'insecticides. En application de la réglementation en vigueur en 2003, des périmètres de lutte ont été définis : une zone focus (d'un rayon de 5 km), une zone de sécurité (d'un rayon de 10 km) ainsi qu'une zone tampon (d'un rayon de 40 km). A l'intérieur de ces zones, il y a obligation de rotation des cultures ainsi que de traitement insecticides suivant les préconisations du Service Régional de la Protection des Végétaux de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de la région Alsace (DRAF/SRPV).

Le jeudi 31 juillet 2003 un communiqué du Ministère de l'Agriculture et de la pêche confirme la présence de la chrysomèle en Alsace à l'issue de la capture d'un individu dans un piège situé à Blotzheim (département du Haut-Rhin) près de l'aéroport de Bâle Mulhouse et respectivement à 4,7Km de la frontière allemande et à 4,8Km de la frontière suisse.

L'Alsace est une région où la culture dominante est la monoculture de maïs. De ce fait, elle représente l'essentiel du revenu des agriculteurs et du chiffre d'affaire des ECS. L'interdiction de la culture du maïs est vécue comme une crise sévère pour l'ensemble de la filière alsacienne de maïs.

« ...un insecte détecté et c'est des millions de pertes pour toute la filière... »

Le préfet du Haut-Rhin a réuni l'ensemble des parties prenantes : les syndicats d'agriculteurs, les ECS, la Chambre d'Agriculture, le Services Régional de la Protection des Végétaux (SRPV), la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF), et la Direction Départementale de l'Agriculture (DDA). Le préfet a fixé un arrêté préfectoral (Cf. Annexe 2 : Exemple d'Arrêté préfectoral sur la lutte contre la chrysomèle) et a lancé un appel d'offre pour traiter la zone (traitement aux pesticides par enjambeur et par hélicoptère).

Les ECS auraient pu se concurrencer pour répondre à l'appel d'offre mais elles ont décidé de se réunir et de se coordonner entre elles faire une réponse commune pour ce marché étant donné l'importance d'une éradication rapide et efficace de l'insecte pour l'ensemble de la filière. Traiter toute la zone en même temps permet d'éviter la rémanence de l'insecte dans des zones refuges mais cela nécessite la mobilisation de tous les moyens matériels et humains disponibles en même temps. De plus, la proximité des villes de Bâle et de Mulhouse ainsi que la lourdeur des traitements pesticides⁵⁷ font qu'il est d'autant plus nécessaire de procéder rapidement et manière coordonnée. C'est ainsi que les trois principales ECS⁵⁸ se sont réunies à la Chambre d'Agriculture (le président de la CAC de l'époque étant en même temps président de la Chambre d'Agriculture). Elles se sont mises d'accord pour diviser la zone en plusieurs secteurs équivalents en termes de charge de travail (surface, accessibilité...etc.) pour les traitements. Puis, elles ont procédé à un tirage au sort pour savoir qui s'occuperait de

⁵⁷ Épandage par hélicoptère où les habitants des agglomérations et les villages à proximité sont tenus de rester chez eux et de fermer les fenêtres.

⁵⁸ La CAC, ARM et le CA en tant que représentants de GM (le CA étant officiellement absent du Haut-Rhin néanmoins le directeur du CA est en même temps directeur de GM)

chaque secteur⁵⁹. La CAC héritant du rôle de coordinateur et de représentant vis-à-vis des instances extérieures. Chaque ECS traite sa zone et fait remonter des informations sur l'évolution du traitement, jour par jour, à la CAC qui, elle en informe le SRPV qui surveille le processus. Officiellement, c'était la CAC qui avait répondu à l'appel d'offre mais en réalité c'était un collectif. Les trois ECS étaient d'accord pour travailler ensemble, elles se sont alors coordonnées de manière informelle pour gérer collectivement cette crise. Par la suite d'autres foyers ont été détectés (en 2007 et en 2008) dans le Bas Rhin et la gestion des crises s'est faite de la même façon avec toujours la CAC dans le rôle du coordinateur (Cf. Annexe 3 : fiche d'information sur la gestion de la crise chrysomèle de 2008 estampillée CAC et Ministère de l'Agriculture et diffusée dans toute la filière.).

« ...c'était des crises sévères, toute la profession était touchée et on ne peut pas rester obtus..... mais de toute façon c'était encadré par les pouvoirs publics,... nous ont fait que collaborer pour appliquer l'arrête préfectoral....et la CAC a chapeauté...étant donnée son expérience comme coordinateur et le fait quelle soit bien représentée en matière d'élus.... »

Un cadre d'une ECS

4- Des acteurs multi-casquettes au centre du réseau

Une des clefs pour comprendre le fonctionnement du système alsacien est le cumul des fonctions pour certaines personnes qui semblent être des personnes clefs du réseau. Plusieurs agriculteurs et administrateurs de coopératives occupent plusieurs fonctions qui leurs permettent d'influencer certaines catégories d'acteurs (les agriculteurs par le biais des syndicats d'agriculteurs par exemple) ou même être des relais de ces entreprises dans les pouvoirs publics (en étant des élus politiques). Cela semble être une pratique commune des régions rurales et du monde agricole en général. Néanmoins, en Alsace nous avons observé que le phénomène est très marqué. Ainsi par exemple le président de la CAC occupait plusieurs fonctions telles que celle de membre élu à la Chambre d'Agriculture⁶⁰, administrateur de l'AGPM (Association Générale des Producteurs de *Maïs* qui est la branche spécialisée en maïs du syndicat d'agriculteurs Fédération Nationale des Syndicats

⁵⁹ Certaines ECS ont par la suite, choisi de sous-traiter des zones à des entrepreneurs privés.

⁶⁰ Fondées en France le 3 janvier 1924, les Chambres d'Agriculture sont des organismes consulaires chargés de représenter l'ensemble des différents agents économiques de l'agriculture : exploitants agricoles, mais aussi propriétaires, salariés, et organisations agricoles telles que les mutualités, coopératives, crédits et syndicats à vocation générale. Il y a une Chambre d'Agriculture par département français en règle générale, certaines couvrant plusieurs départements. Les élus (45 à 48 par Chambre) sont élus tous les six ans au suffrage universel direct. Ils pilotent les Chambres et se font porteurs des attentes et projets du monde agricole et rural.

d'Exploitants Agricoles(FNSEA)) et administrateur à Arvalis (un organisme français de recherche appliquée agricole financé et géré par les producteurs).

De la même manière, un autre membre du Conseil d'Administration de la CAC était président de la Chambre d'Agriculture, il y est actuellement comme élu, tout en étant maire d'une grosse commune du Haut-Rhin, mais également membre du Conseil Général⁶¹, administrateur AGPM et président de Groupama⁶². De même, un administrateur du CA est président de la commission technique d'Arvalis, administrateur AGPM et administrateur AGPB (Association Générale des Producteurs de *Blé* qui est la branche spécialisée en blé du syndicat d'agriculteurs FNSEA) et vice-président de la FDSEA (Fédérations Départementales des Syndicats d'Exploitants Agricoles, échelon départemental de la FNSEA).

5- Conclusion du chapitre 5 :

Les résultats de l'étude de cas de l'Alsace montrent que des ECS concurrentes prennent des décisions collectives et établissent des stratégies afin d'atteindre des objectifs communs et de préserver leur industrie. Néanmoins, ces coordinations et leurs stratégies collectives ne réduisent pas la concurrence dans leur secteur. Ces ECS se concurrencent activement pour capter les flux (collecter le maximum de maïs), attirer les agriculteurs et obtenir les meilleures transactions avec les semenciers. En même temps, elles se fédèrent entre concurrents pour faire pression sur ces mêmes agriculteurs et ces mêmes semenciers pour exclure les OGM de leur industrie et consolider leur débouché non-OGM. Lors de la crise chrysomèle, ces ECS concurrentes se sont coordonnées entre concurrents pour préserver leur industrie. La discussion théorique des implications de ces résultats et leur mise en perspective avec les résultats des autres cas étudiés sont présentées dans le chapitre 8. Le chapitre suivant (chapitre 6) présente quant à lui les résultats de nos observations dans un autre bassin de production de maïs, celui de la région grand Sud-ouest.

⁶¹ Assemblée délibérante d'un département et qui en est l'organe exécutif.

⁶² Contraction de GROUPE des Assurances Mutuelles Agricoles. c'est un groupe d'assurance mutualiste et généraliste – assurances des biens, assurances de la personne, épargne et banque – qui exerce ses activités en France sous deux marques commerciales, la marque Groupama distribuée par les Caisses régionales et la marque Gan distribuée par des filiales.

Chapitre 6

Le Cas Sud-Ouest

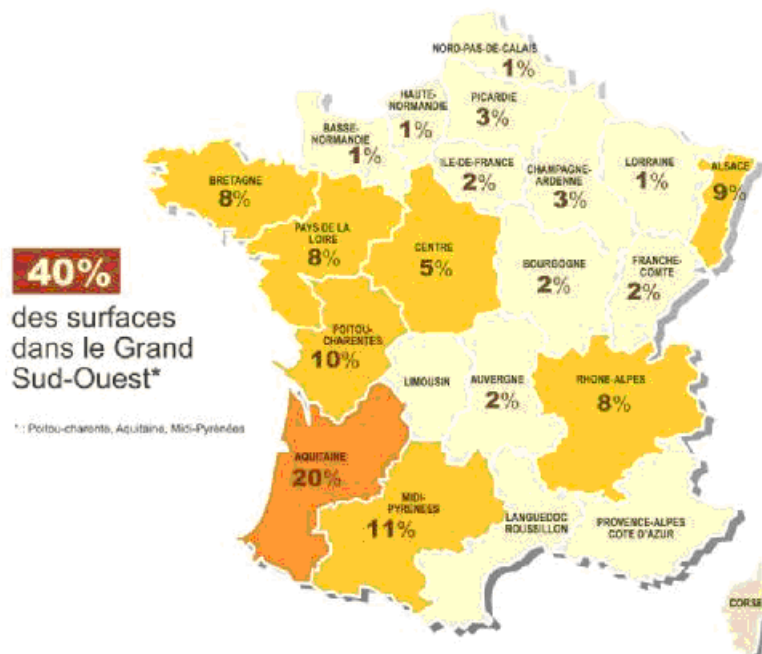
« L'ennemi se déguise parfois en géranium, mais on ne peut s'y tromper, car tandis que le géranium est à nos fenêtres, l'ennemi est à nos portes. »

Pierre Desproges

1- La filière maïs du Sud-Ouest

Le deuxième cas étudié est celui du bassin de production du grand sud ouest de la France. Cette région se positionne comme la 1^{ère} région française de maïs grain, mais également la 1^{ère} au niveau européen avec une surface moyenne de l'ordre de 600 000 ha, soit le tiers de la surface française de maïs grain.

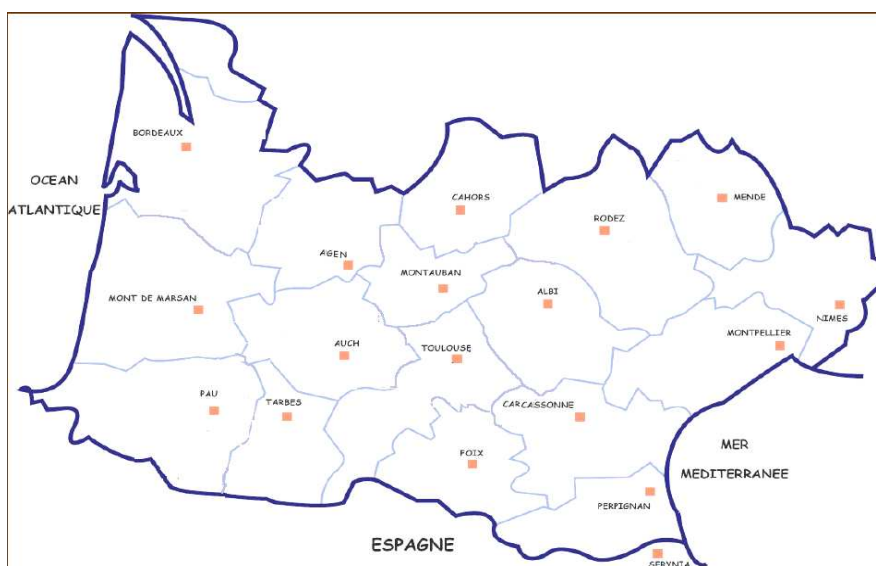
Figure 24 : la production de maïs grain en France par région
1.7 Mha de maïs grain en France en 2008



Source : Service Central des Enquêtes et Études Statistiques (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales)

Notre zone d'étude est celle où il y a le plus d'entreprises en interaction. Cette zone est représentée par la carte suivante :

Figure 25 : la zone d'étude du sud-ouest



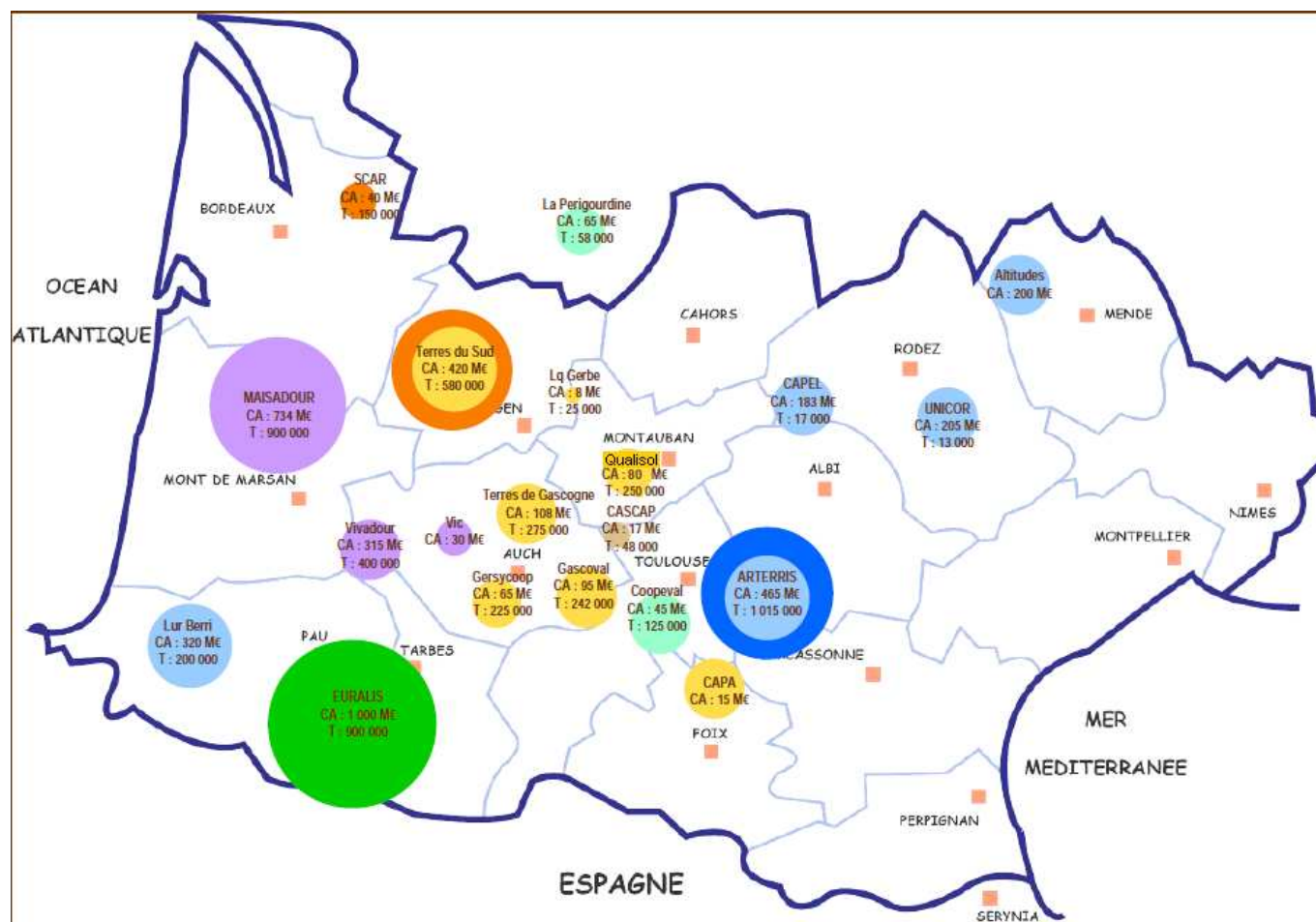
Le marché du maïs y est très segmenté et les débouchés pour les cultures de maïs y sont très variés : l'alimentation animale (usines d'aliments du bétail) ; l'alimentation humaine (amidonnerie, semoulerie, huilerie, distillerie) et accessoirement l'industrie (construction, isolations thermiques et phoniques, emballages, bioplastique, bioéthanol, biogaz, biomasse). Le principal débouché du maïs reste l'alimentation des animaux (généralement moins exigeant sur la pureté non-OGM). Les volumes récoltés sont, soit consommés par les animaux directement sur l'exploitation elle-même, c'est la consommation à la ferme ou l'autoconsommation (environ 10% de la production), soit vendus ou commercialisés sur le marché, c'est la collecte qui doit obligatoirement passer par des collecteurs agréés. En effet, la vente directe hors du circuit via des organismes de collecte n'est possible que dans une limite de 5 quintaux, soit un volume insignifiant. La collecte, ou vente par les agriculteurs aux organismes de collecte (coopératives, négociants) oscille autour de 90% des volumes produits. Ce sont les organismes de collecte qui approvisionneront ensuite d'une part le marché intérieur national (fabricants d'aliments du bétail ou industriels de l'amidonnerie et de la semoulerie, ou encore la production d'éthanol), et d'autre part le marché d'exportation. Dans cette région les principaux organismes collecteurs sont des coopératives. Les entreprises de négoce sont soit de très petites tailles avec de faibles volumes de production, soit des filiales contrôlées à 100% par les coopératives. La figure 26 illustre les principales ECS du Sud-Ouest en 2009. Le secteur de la collecte et stockage dans la région étudiée est ainsi caractérisé par la présence d'un grand nombre d'entreprises avec une forte concurrence.

2- Le jeu concurrentiel dans le Sud-Ouest

Pour comprendre la rivalité concurrentielle qui existe aujourd'hui entre ces opérateurs il faut remonter aux années 1970. À cette époque on avait la configuration illustrée par la Figure 27 : il existait plusieurs coopératives locales avec des territoires qui ne se chevauchaient pas. Ainsi on avait :

- La coopérative Maïs Adour (ex coopérative de céréales des Landes)
- Ce qui deviendra plus tard la coopérative Vivadour (à l'époque constituée de plusieurs petites coopératives du Gers, dont les plus importantes étaient les coopératives de Plaisance, du Houga et de Masseube).
- La coopérative Pau-Euralis : coopérative béarnaise
- La coopérative Lur Berri : coopérative du pays Basque.

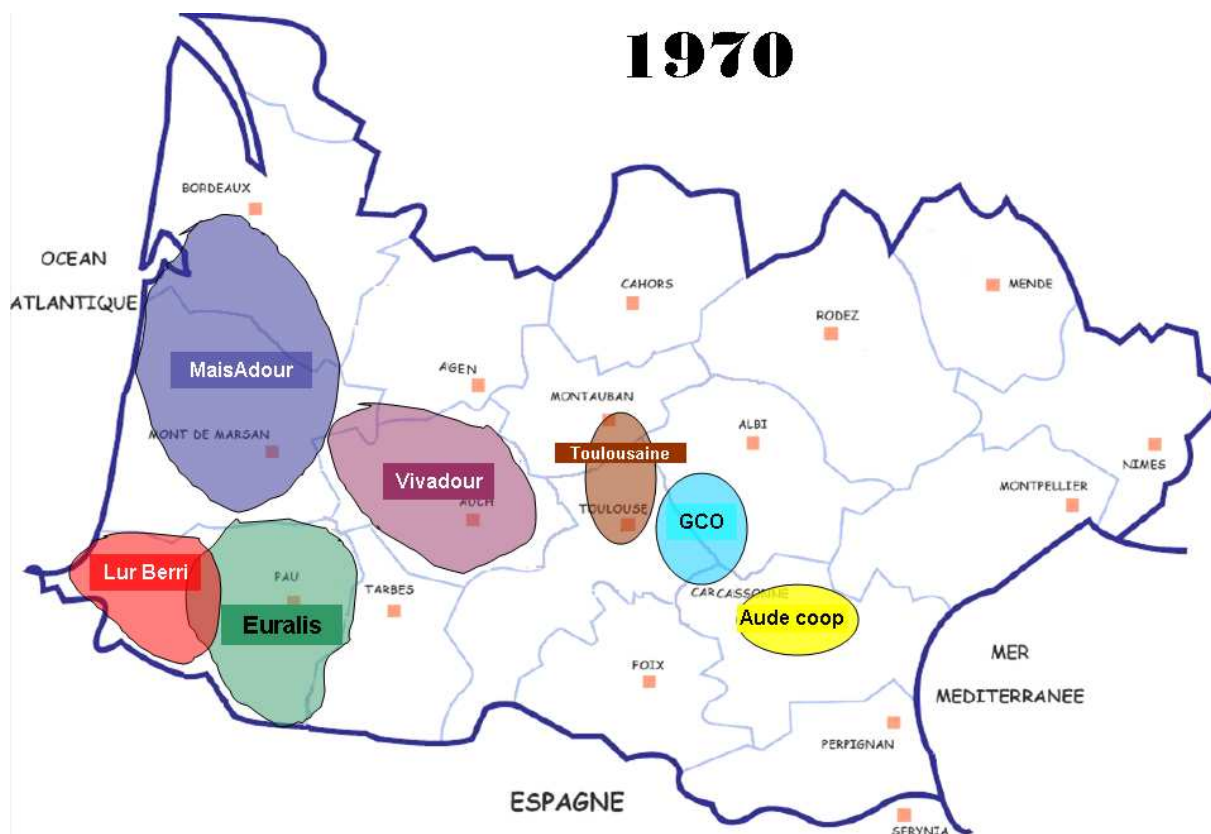
Figure 26 : Carte des principales ECS du Sud-Ouest en 2009



Remarque la taille des cercles proportionnelle au Chiffre d’Affaire (CA) (cercle intérieur) et au Tonnage collecté (T) (cercle extérieur)

Plus à l'Est, existaient plusieurs petites coopératives, qui après restructuration ont donné naissance aux 3 coopératives que sont La Toulousaine des céréales, AudeCoop et le Groupe Coopératifs Occitan (GCO).

Figure 27 : Carte illustrant les aires de collecte des principaux groupes coopératifs actuels dans les années 1970 (pour plus de clarté nous avons gardé les noms actuels)



Durant les Années 70, la coopérative Pau-Euralis enclenche une politique de croissance territoriale, étend son aire de collecte aux aires des coopératives voisines et se met à les concurrencer sur leurs territoires. Cette politique s'est manifestée par des rachats d'entreprises de négoce comme ce fût le cas pour le rachat de Tachon SAS, un gros négociant landais.

« ...le rachat de Tachon SAS par Euralis a pourri la relation entre les coopératives de la région pour 20 ans... » Un cadre d'ECS.

En réponse, Maïs Adour a racheté des négociants et étendu son territoire sur celui des autres coopératives qui elles aussi revoyaient leur ambition territoriale à la hausse. Au début des années 1980, Lur Berri et Vivadour signent un contrat historique avec Pioneer (une entreprise leader mondial de production de semence) avec des royalties sur 10 ans. Ainsi renflouées, ces

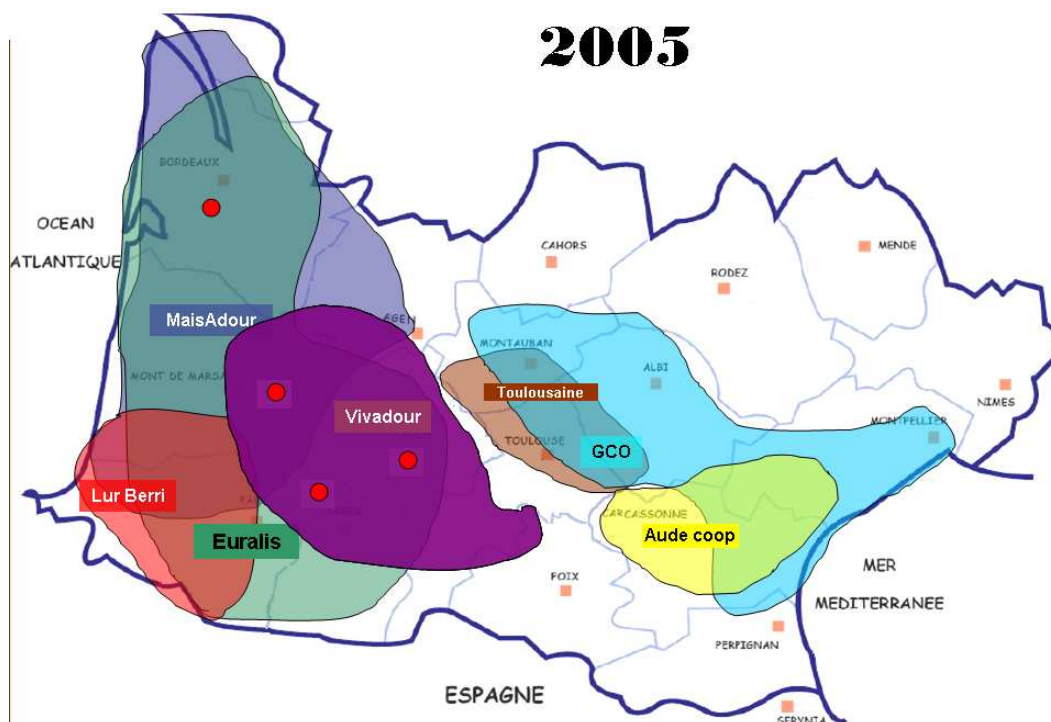
entreprises rachètent à leur tour des négociants et entament une politique de croissance territoriale.

« ...il y a eu des rachats de négociants qui étaient sous des effets d'opportunités, suite à des problèmes de succession. Mais il y a eu historiquement des absurdités complètes avec des négociants qui ont été rachetés par des coopératives à des prix déraisonnables, soit parce qu'ils étaient situés en plein dans le territoire de la coopérative qui ne voulait pas voir de coopérative concurrente arriver là ; soit parce qu'ils étaient situés dans le territoire de la coopérative voisine qu'on voulait embêter... » Un dirigeant d'une ECS.

C'est ainsi qu'on est passé d'une configuration avec des « sanctuaires » contigus à une configuration avec des chevauchements des aires de collectes et une rivalité concurrentielle exacerbée. A noter que contrairement aux autres coopératives qui ont suivies des stratégies de croissance continue de leur territoire de collecte, la coopérative Lur Berri a elle suivi une politique de croissance par spot : rachetant des négociants mais aussi des petits industriels de l'aval très loin de leur aire de collecte. Pendant ce temps plus à l'Est les 3 groupes coopératifs eux aussi se développent et étendent leur territoire. Ainsi en 2005 la configuration est celle illustrée par la Figure 28.

Figure 28 : Carte représentant les aires de collecte des principaux groupes coopératifs en

2005



En 2006, AudeCoop, basée à Bram (210 employés et 117 M€ de chiffre d'affaires en 2006) et La Toulousaine des céréales (125 M€ de CA, pour un effectif de 120 personnes en 2006) fusionnent et créent Oxalliance. Les deux coopératives initiales avaient un poids économique équivalent, mais pas les mêmes structures de production. Ainsi La Toulousaine est plus gros collecteur mais pas diversifiée, alors que AudeCoop faisait beaucoup de production de semences. Le principal objectif de cette union était de contrer le développement du groupe coopératif GCO qui était le plus gros concurrent des deux coopératives initiales sur leurs territoires respectifs. En plus, cela plaçait les deux coopératives dans une position beaucoup plus confortable pour une éventuelle négociation pour une fusion avec GCO. En effet, la naissance d'Oxalliance (236 M€ de CA et 536 salariés en 2007) permit d'arriver à un équilibre avec GCO (273 M€ de CA et 678 salariés en 2007).

GCO réagit alors en renforçant sa présence sur le territoire (au travers de la coopérative et de ses diverses filiales : Voléa, S2A, Linea Alimentaria, Les Fermiers Occitans, Occitane Service, Maisagri Tarn et Quercy, Sica Rouquet, Euramed, Rover Embal et SARL Chayer) et en multipliant son offre pour s'ouvrir à de nouveaux marchés (développement de biocarburants⁶³, lancement commercial d'un nouveau produit, ouverture vers les marchés méditerranéens, renforcement du concept de magasins de libre-service agricoles... etc.).

« 2006-2007 était une phase très concurrentielle. On était sur une période où les prix étaient très volatils et les offres commerciales très agressives...la volatilité des prix faisait que des entreprises étaient plus à l'aise financièrement que d'autres... » Un cadre d'une ECS dans le sud ouest.

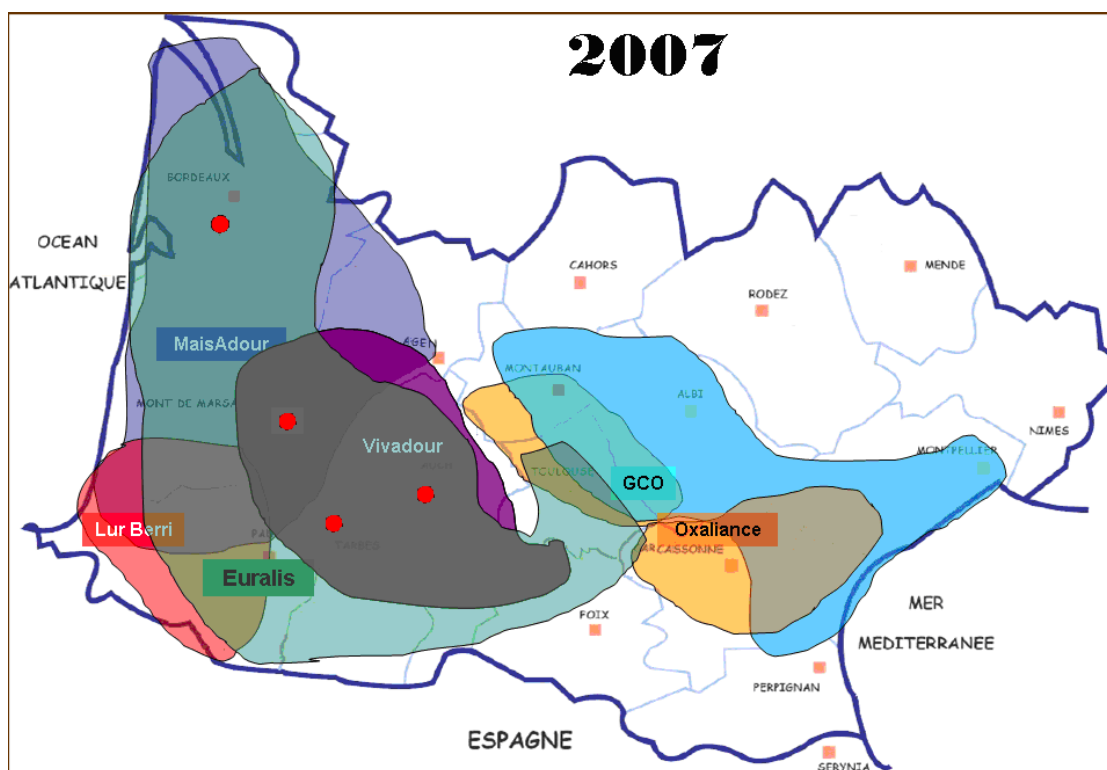
Fin 2007, Euralis (1,02 Md€ de CA) ayant achevé sa croissance territoriale vers l'Ouest se cherche de nouvelles zones d'attaques. Elle fait son entrée en Midi-Pyrénées⁶⁴ en prenant possession de la Coopérative Coopeval⁶⁵ (35 M€ de CA).

⁶³ Mise en service d'une nouvelle unité de production de biocarburants à Sète (120 000 tonnes)

⁶⁴ En 2007, Euralis a lancé un plan stratégique sur 5 ans (2007-2012). L'objectif de ce plan stratégique de développement est d'atteindre «... une taille significative sur ses marchés pour assurer sa pérennité dans un contexte mondialisé... » Il est axé sur trois points : renforcer l'ancrage dans le Grand Sud-Ouest, se diversifier sur des marchés porteurs et innovants, se développer à l'international. Le groupe souhaite atteindre au terme du plan 1,5 Md€ de chiffre d'affaires.

⁶⁵ Cela c'est fait suivant une stratégie de semi-intégration, c'est-à-dire que Euralis a pris le contrôle de Coopeval sans Fusion des deux coopératives (la fusion nécessite le vote à l'unanimité des adhérents des deux coopératives). Euralis a racheté une grande part du capital de Coopeval et obtenu des places au Conseil d'Administration. « ...c'est Euralis qui pilote et qui donne les moyens, mais juridiquement la coopérative Coopeval existe.. » un cadre d'une ECS.

Figure 29 : carte représentant la configuration de 2007 de la filière Sud-Ouest



Coopeval était à un endroit stratégique. GCO avait de bons rapports avec cette coopérative⁶⁶ et Oxalliance voulait l'intégrer dans son union. Néanmoins c'est Euralis qui a pris le contrôle de la coopérative. La prise de contrôle de Coopeval a renforcé les positions d'Euralis⁶⁷ dans le Sud-Ouest et lui a permis de développer son activité céréales et magasins (Point Vert-Gamm Vert) et une filière chanvre. La même année Euralis a acquis l'entreprise haute-garonnaise Bartaliment, spécialisée dans la fabrication et la distribution d'aliments ainsi que la collecte de céréales. Tout début 2008, les éleveurs gersois de Codigers (coopérative d'élevage) à Samatan ont confirmé la fusion de leur coopérative au sein du groupe Euralis.

En plus de son déploiement territorial, Euralis développe une politique commerciale très agressive. Selon un agriculteur de la filière « *La majeure partie des agriculteurs sont*

⁶⁶GCO et Coopeval avaient créé ensemble une union de coopérative (un groupement d'achat d'approvisionnement) l'union VALEDOC. Opérationnelle depuis le 1^{er} juillet 2000, l'Union VALEDOC regroupait les coopératives Copami (Ariège), Coopeval (Muret) et le Groupe Coopératif Occitan et ses filiales. Avec Sud-Epis, et en liaison avec Sofiproteol et l'Université de Toulouse, l'union des groupes coopératifs VALEDOC s'était lancée dans une opération de recherche commune qui vise à étudier les opportunités de valeur ajoutée pour les adhérents dans la production de tournesol à haute et très haute teneur en acide oléique. Coopeval s'est retiré de l'union après son rachat par Euralis.

⁶⁷ Le groupe coopératif Euralis, installé à Lescar dans les Pyrénées-Atlantiques, a réalisé un chiffre d'affaires de 1,02 Mds€ en 2007, contre 829 M€ en 2006, soit une augmentation de 23,7% et un résultat net de 8,1 M€. Cette croissance s'est notamment appuyée sur l'intégration à 50% de la société bretonne Stalaven et au renforcement de l'ancrage du groupe Euralis dans le Sud-Ouest.

fidèles à leur coopérative ...Quand elle (Euralis) arrive sur un nouveau territoire pour se faire une clientèle elle casse les prix pendant deux, trois ans puis s'aligne sur les autres coopératives ». Fin 2008, le groupe Euralis affiche un CA de 1,289 Md€ (soit + 25,7%) et Coopeval un CA de 42,7 M€ (soit + 26%).

En réponse à l'arrivée du Groupe Euralis, les dirigeants du groupe GCO et de l'union Oxalliance (Toulousaine + AudeCoop) se réunissent début janvier 2008 et décident d'enclencher une procédure de fusion accélérée (voir Figure 30) qui aboutira à la création d'un nouveau groupe coopératif (Arterris) un an après leur accord.

Figure 30 : chronologie de la création d'Arterris

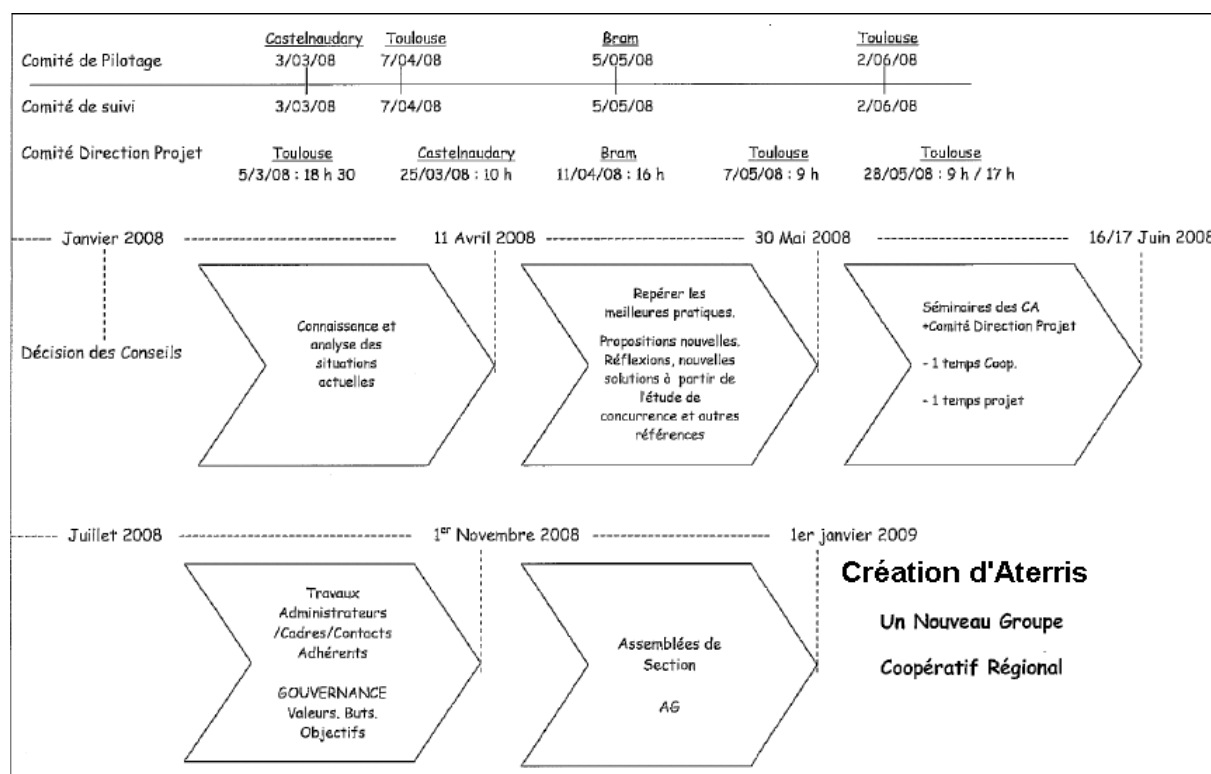


Figure 31 : Une du numéro spécial création d'Arterris du magazine édité par GCO pour ses adhérents.



Cette Une fait clairement apparaître l'argument du rapprochement entre les trois coopératives : refuser de se faire absorber par Euralis.

Malgré la fusion des trois coopératives des Midi-Pyrénées, Euralis continue sa pénétration dans la région. En janvier 2009, Euralis rachète une entreprise de négoce à Aucamville (la société comptoir Durand, 15 M€). A la même période, Lur Berri (412 M€ de CA) recrute les deux meilleurs technico-commerciaux de la société comptoir Durand (ceux qui avaient le plus de contacts avec des agriculteurs), les dotent d'une structure de production et crée une filiale négoce pour concurrencer Euralis sur les parts de marché de l'ex-Comptoir Durand. Cette action a semble-t-il été très efficace car Lur Berri a pu récupérer grâce à cette manœuvre environ 40% de PDM de l'ex comptoir Durand.

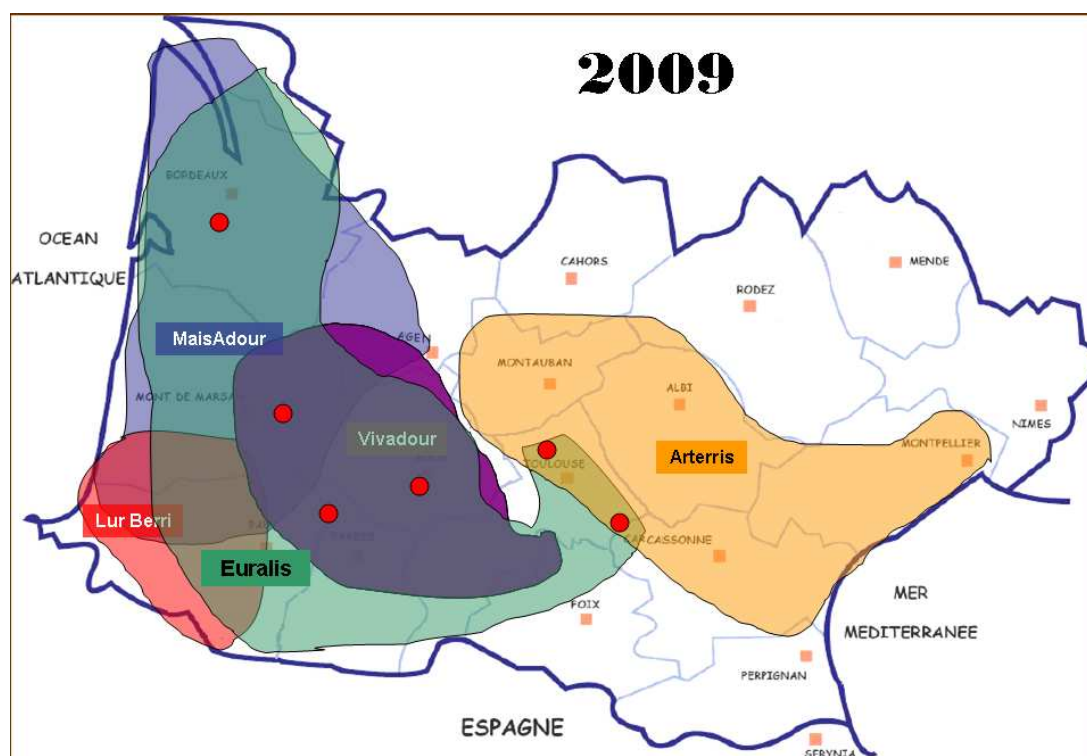
« ...Euralis a ramené dans ces bagages Lur Berri qui est leur ennemi héréditaire (il existe historiquement une grande rivalité, d'origine culturelle entre la coopérative béarnaise Euralis et la coopérative basque Lur Berri)... » Un cadre d'une ECS.

En avril 2009, le groupe Lur Berri achète 90% du capital de l'entreprise familiale Spanghero (CA : 100 M€), spécialiste des produits élaborés de viande basé dans l'Aude (Castelnaudary). Le groupe injecte 10,6 M€ (dont 5,4 M€ en capital) dans Spanghero qui affichait des difficultés financières (environ 3,5 M€ de pertes en 2008⁶⁸). Cette acquisition s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de diversification de Lur Berri, notamment dans les filières aval de l'agroalimentaire mais également par l'ambition affichée de Lur Berri⁶⁹ de devenir un acteur majeur de l'agroalimentaire dans le Sud-Ouest à l'instar d'Euralis.

⁶⁸ Spanghero était affecté par le recul de la consommation de viande (de l'ordre de 5 % dans l'Hexagone l'an dernier), la hausse du coût des matières premières et les difficultés des négociations avec la grande distribution.

⁶⁹ Lur Berri, société coopérative installée dans le Pays-Basque, a été fondée en 1936. En 2007, le groupe a dégagé un chiffre d'affaires consolidé de 412M€, soit une hausse de 29% par rapport à l'année précédente. Il a développé de nombreux partenariats, notamment avec Pinguin, Labeyrie, M.Bricolage et Gamm Vert.

Figure 32 : configuration de la filière Sud-Ouest en 2009



« le déploiement d'Euralis dans le Midi-Pyrénées et la création d'Arterris ont fait bouger les lignes... ». Un cadre d'ECS.

Aujourd'hui il y a plusieurs rapprochements entre des coopératives qui sont dans le sillage d'Arterris et de Euralis : les coopératives Terres du sud (basée dans le Lot-et-Garonne 357 M€ de CA), terres de Gascogne (basée dans le Gers 108 M€ de CA) et Qualisol (basée dans le Tarn-et-Garonne 100 M€ de CA) se rapprochent et essaient de fédérer d'autres petites coopératives en vue de la constitution d'un grand groupe régional. Plus à l'ouest les groupes coopératifs Maïs Adour (895 M€ de CA) et Vivadour (300 M€ de CA) continuent à se rapprocher en fusionnant toutes leurs filiales en amont (groupement d'achat en agrofournitures et semences) et en aval (filiales commercialisation et agroalimentaire)⁷⁰.

⁷⁰ **2005** : Naissance de MVVH SA (Maïs Adour, Vivadour, Val de Sèvre Holding), transformation et commercialisation de produits issus de canards et d'oies gras distribués sous les marques Delpeyrat, Sarrade et Canard du Midi

2007 : Maïs Adour et Vivadour se sont associées et ont créé Ovalie Agrofourniture pour l'approvisionnement en produits de santé végétale (première centrale d'achat du sud ouest).

2007 : Création de Sud-Ouest Accoupage : association de Maïs Adour avec Vivadour et Val de Sèvre

Ainsi on voit se constituer trois blocs défensifs (un autour de Maïs Adour et Vivadour ; un autre autour de Terres du sud et un dernier sous le leadership de Arterris) qui essayent de fusionner et d'atteindre un taille suffisante pour dissuader toute tentative d'absorption et garder ou accroître leur compétitivité sur leurs territoires respectifs. Deux groupes (Euralis et Lur Berri) ont des stratégies très agressives de croissance territoriales avec beaucoup de tentatives d'absorptions et de pénétration sur les territoires des autres coopérativités.

Figure 33 : la configuration stratégique dans la filière sud-ouest de maïs



Malgré ce jeu concurrentiel très animé, il semblerait que, dès que le secteur est en crise, ces entreprises dépassent leurs antagonismes et s'investissent ensemble dans des actions collectives mais suivant toujours une même forme de coordination.

2008 : Création de SUD-OUEST Aliment, par le regroupement des activités nutrition animale de Maïs Adour, Vivadour et Gascoval

3- La gestion collective des crises : l'action collective formalisée

3-1- La gestion des OGM :

Le bassin de production de maïs du Sud-Ouest est caractérisé par une forte pression des insectes foreurs ravageurs du maïs (auxquels les OGM sont résistants) et par la proximité d'une demande en maïs OGM émanant du marché de l'alimentation animale en Espagne. C'est d'ailleurs la région où il y a eu le plus de production GM en France. Dans cette région, la gestion de la présence des OGM s'est faite suivant des coordinations transcrites dans une charte collective dénommée « Charte Qualité Maïs Grand Sud-Ouest » (CQMGSO) qui établit des règles de bon voisinage. L'adhésion à cette charte est volontaire (Cf. Annexe 10 : bulletin d'adhésion) et administrée par une assemblée d'ECS. Cette convention a vu le jour en 1999, sous l'initiative de plusieurs organismes stockeurs du Sud-Ouest⁷¹ pour répondre à la demande des transformateurs en matière de traçabilité de maïs non-OGM (Cf. Annexe 5 : la première charte qualité maïs grand Sud-Ouest ; et Annexe 6 : liste des adhérents à la première charte en 1999)

Par la suite s'est constituée une association, créée en 2000 (Cf. Annexe 9 : statuts de l'association charte qualité maïs grand Sud-Ouest), qui regroupe environ 140 organismes stockeurs du Grand Sud-Ouest (implantés dans les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes et les départements de la Vendée et de la Haute-Vienne). Plus tard, d'autres catégories d'acteurs de la filière ont rejoint l'association (comme l'AGPM, les distributeurs de semences, les silos portuaires de la façade Atlantique -de Bayonne à La Pallice- et la Chambre Syndicale des entreprises françaises de production de semences de maïs, Seproma). En 2004, cette association rajoute à la convention un "Guide des Bonnes Pratiques d'Hygiène", un référentiel technique élaboré conjointement par l'interprofession des deux catégories d'ECS (coop de France pour les coopératives et la FNA pour les entreprises de négoce). Au-delà de la problématique OGM, la charte prend dès lors en compte toute la problématique qualité sanitaire des maïs produits (Cf. Annexe 12 : évolution de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest).

⁷¹ Les discussions ont débuté au niveau des silos portuaires (silos Maisca de Bayonne, silo InVivo (ex-Sigma) de Bordeaux) qui sont des unités gérées par des organisations où les ECS sont membres sociétaires. Les ECS ont commencé à discuter sur comment isoler les OGM des non-OGM au niveau de ces structures communes et quel type de responsabilité devait être engagée (responsabilité commune ou individuelle) (Cf. Annexe 4 : liste des participants à la première réunion fondatrice de la charte).

De plus, cette association a déposé une marque commerciale permettant d'identifier les marchandises produites dans le respect de leur cahier des charges. L'utilisation de cette marque par les signataires de la convention est autorisée sous réserve du respect strict des dispositions du cahier des charges établies par l'Association. A cette fin, l'association a construit un partenariat avec l'Office National Interprofessionnel des céréales (Onic) afin de vérifier le respect des exigences de la Charte par les ECS signataires (ce partenariat permet la réalisation par les inspecteurs de l'Office de quinze audits internes par an destinés à vérifier le respect de la Charte par les signataires) (Cf. Annexe 14 : fonctionnement de l'adhésion annuelle des ECS).

Ainsi, dans ce territoire, les acteurs responsables du problème ont constitué une plate-forme de travail regroupant les différents intervenants de la filière maïs, qui a pour objectif de mettre en place, de piloter et de promouvoir leur démarche. Elle constitue aujourd'hui un lieu d'échange privilégié pour l'ensemble des acteurs de la filière maïs. Cette démarche s'appuie sur des garanties de moyens et non des obligations de résultats. Cette démarche a abouti à la construction du standard « qualité maïs Classe A » qui aujourd'hui fait référence sur le marché.

3-1-1- Gestion de l'aval : faire bloc contre les exigences de l'aval et imposition d'une norme co-construite

Le maïs classe A fait référence à un maïs qui a été produit dans le respect des règles de la Charte CQMGSO. C'est du maïs OGM et non-OGM produit sur le territoire de la charte. Cette marque ne fait pas référence à une meilleure qualité de produit ni à une meilleure pureté des lots (même si les coordinations et les règles de bon voisinage permettent de réduire certains risques de mélange). La norme maïs classe A renvoie à un engagement à utiliser certains moyens lors du processus de production et à passer par une coordination entre producteur (Cf. Annexe 8 : la version 2009 de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest) mais aucun résultat n'est garanti sur le produit final. De plus, cela n'a pas permis d'ouvrir de nouveaux marchés.

« ...ça n'a pas revalorisé le marché, mais ça a permis de ne pas le dévaloriser.....d'habitude quand on fait ce genre d'initiative c'est pour qu'il y ait des primes ou un standard de qualité au-dessus, mais là c'est pour éviter qu'il y ait un standard de moins bonne qualité (allusion faite aux OGM)... » Un cadre d'ECS.

« ...quand on avait commencé à faire des OGM, certains clients espagnols nous ont dit - 10 % sur le prix de l'OGM (par rapport au non-OGM)...on en a parlé et on leur a dit pas question, allez le dire à vos fournisseurs américains.... » Un dirigeant d'ECS.

En fait il semble que ce standard a vu le jour pour éviter l'imposition par l'aval de mesures jugées trop contraignantes pour les ECS et dont elles auraient dû en supporter les coûts. Les ECS ont ainsi décidé de faire bloc pour refuser les exigences de leurs clients sur la ségrégation et ont imposé leur propre standard. Il s'agissait alors de fédérer toutes les ECS de la région. C'est d'ailleurs dans cette optique que fut rédigée la charte : pour arriver à un consensus tout en gardant dans la charte les ECS qui voulaient basculer vers le tout non-OGM et celles qui voulaient produire des OGM.

« ...plusieurs gros industriels qui étaient nos clients nous demandaient de laver plus blanc que blanc (pureté sans OGM)Pour les audits, c'était devenu n'importe quoi (audit avant signature d'un contrat d'approvisionnement ECS-industriel). Il nous est même arrivé d'être audité par le client de notre client... » Un directeur d'ECS.

Aussi après le lancement de la charte, les ECS du Sud-Ouest refusaient de se faire auditer sur des obligations autres que celles énoncées dans le cahier des charges de la charte (sauf pour certaines productions sous contrat spécifique). Par la suite, les ECS du Sud-Ouest ont toutes commencé à produire du maïs classe A, leur filiale d'aval et les silos portuaires régionaux ont aussi basculé en s'approvisionnant et en ne commercialisant que le maïs classe A (Cf. Annexe 5 : la première charte qualité maïs grand Sud-Ouest ; et Annexe 7 : liste des adhérents à la charte en 2008). Plus tard, certaines ECS hors de la zone Grand Sud-Ouest ont essayé d'adhérer à la charte et produire du maïs classe A mais l'association a refusé d'étendre l'aire de la charte ou encore de faire du maïs classe A un standard national, préférant en faire un avantage concurrentiel lié à leur territoire (Cf. Annexe 13 : Aire de la charte maïs qualité maïs grand Sud-Ouest).

De plus, même si la construction collective de ce standard n'a pas donné lieu à une différenciation ou à une prime de qualité elle a néanmoins permis de rassurer les clients et de

garder tous les débouchés locaux (OGM et non-OGM) tout en évitant l'apparition de coûts supplémentaires qui auraient baissé la compétitivité du maïs produit dans le Sud-Ouest⁷².

Par ailleurs, en plus de la charte qui régit les interactions sur la majeure partie de la région grand Sud-Ouest, nous avons remarqué, dans certaines zones à l'intérieur de ce territoire, que les ECS et ne se limitent pas aux mesures édictées par la charte et vont plus loin dans la coopération.

3-1-2- Mutualisation de BDD et SIG entre concurrents

Dans certaines zones, notamment celles caractérisées par la présence de peu d'ECS et de taille relativement grandes (sud Aquitaine par exemple), des ECS ont décidé de mutualiser un système d'identification géographique des parcelles cultivées et une base de données commune répertoriant des informations sur les productions des agriculteurs en contrat avec ces ECS. Néanmoins vu la sensibilité de ces données et de leur importance stratégique, ces entreprises ne se les communiquent pas directement. Elles les transfèrent à un tiers indépendant : une entreprise leader mondial de la certification. Cette dernière détecte « les zones de confrontation ».

« ...nous (les ECS impliquées) avons transmit nos bases de données à l'organisation que nous avons tous mandaté et ce tiers a consolidé l'ensemble de ces choses là... Et quand on était en zone dite de confrontation il nous alerte.....si l'entreprise x fait une parcelle OGM dans un rayon trop proche de nos maïs non-OGM, là en l'occurrence ça bipait, donc l'opérateur envoyait ça à l'ensemble des deux parties qui devaient prendre une décision par rapport à ces deux parcelles... » Un cadre d'ECS

Ceci est rendu possible par le géo-référencement de l'ensemble des parcelles sur ces zones. Grâce à cette concertation en cas de litige, ces ECS ont pu zoner leurs cultures avant semis réduisant ainsi les risques de pollinisation croisée et les risques de mélange lors de la collecte. Cette démarche a abouti à la constitution d'ilots de production dédiés à l'une ou l'autre des productions.

⁷² La région du sud-ouest est le principal bassin de production de maïs en Europe. Il est fortement concurrencé par les maïs américains et de plus en plus par les bassins de production des pays de l'Europe de l'Est

3-1-3- La gestion de l'amont : fédérer, être légitime puis contractualiser

Pour s'assurer du succès de leur démarche collective. Les administrateurs de la charte ont rapidement ouvert l'association aux autres catégories de partie-prenantes. Ils ont établis plusieurs partenariats avec des instituts techniques (Arvalis) et des interprofessions (ONIC) et des syndicats d'agriculteurs (AGPM, ORAMA). Cette ouverture leur a permis en outre de bien communiquer sur leur démarche. Ainsi furent organisées plusieurs campagnes de sensibilisation et de communication auprès des agriculteurs. De plus, ces ECS ont opté pour une politique de contractualisation des agriculteurs avec des incitations à déclarer leur plan de production avant semis (ce qui permet d'alimenter les SIG et les BDD et de mieux gérer la constitution des lots lors de la collecte) (Cf. Annexe 11 : Modèle de contrat agriculteur s'engageant dans le cadre de la charte).

Comme l'explique un cadre d'ECS :«ce qu'on a fait, c'est : au préalable, avant signature d'un contrat de production, 100% des agriculteurs qui ont signé avec nous, avaient obligation de participer à cette réunion d'information. Sur cette réunion d'information, on a fait plusieurs choses. On a dit : on ne va pas faire des OGM pour faire des OGM. Si vous décidez de faire des OGM, c'est la technologie qui est utilisée (maïs MON810), c'est que vous avez une problématique sésamies – pyrales. Ce maïs, vous allez investir, vous allez devoir respecter un certain nombre de règles documentaires (déclaration et ainsi de suite), c'est que vous êtes en situation d'attendre un plus au niveau de votre production. On n'a pas poussé à la consommation. Puisque la semence est plus chère. On a dit : Voilà, il y a cette technologie qui est disponible sur telle ou telle variété. Mais allez-y que si vous avez ce réel besoin. Ça, c'est le premier point. Et, pour animer ces réunions, on s'est fait aider d'un semencier, systématiquement, que ça soit Pioneer, Monsanto ou Euralis Semences, qui venait nous apporter un petit peu son expertise par rapport à ce point làDeuxième point : on leur a expliqué, au travers de ces réunions, l'ensemble du cahier des charges. La façon dont on allait procéder pour aller dans ce système..... Le pourquoi de cette mesure. Et donc le respect d'un cahier des charges de production, qu'il fallait qu'ils signent obligatoirement s'ils voulaient qu'on leur distribue des semences. Les autres OS l'ont fait aussi en parallèle».

Un autre cadre d'ECS explique la procédure « ...avec les SIG, on pré-positionne toutes nos productions de semences et nos productions de maïs doux.Avant de semer en avril, ça

évolue. Donc on faisait un repositionnement en fin de réunion avec les agriculteurs sur notre SIG en disant où est-ce que vous voulez la variété X et en veillant à ce que ce ne soit pas trop proche de nos plans de production. Donc voilà un petit peu la démarche. Derrière, les agriculteurs repartaient chez eux. Nous, on avait fait la liste de tous les producteurs. Et s'ils voulaient réellement semer, il fallait que... Au préalable, on avait fait des intentions de culture aussi. ... on avait expliqué qu'on ferait comme ça et qu'on ne distribuerait qu'aux agriculteurs ayant participé à ces réunions. Celui qui ne voulait pas rentrer dans le jeu, on a dit : Tant pis, vous ne le faites pas avec nous. »

Avec des mesures mise en place collectivement pour gérer leur aval et leur amont ces entreprises ont géré au mieux les incertitudes qui découlent de l'introduction des OGM sur leurs marchés. Ils ont aussi fait au mieux pour éviter les problèmes d'externalités de production que peut engendrer la coexistence en essayant de se coordonner. Néanmoins sur ce même territoire nous avons observé sur certaines zones des cas de mise en échec de l'action collective (aucune coordination n'émerge). Dans ce cas on observe la disparition du marché non-OGM : personne ne pouvant garantir le respect des seuils d'absence d'OGM, tout est vendu en mélange. (Voir encadré le cas du canton de Verdun sur Garonne)

Le cas du canton de Verdun sur Garonne

La commune de Verdun sur Garonne est une aire de production de maïs. Dans les années 1980, il y a eu de gros investissements en irrigation dans cette commune et depuis le maïs est devenu la culture dominante. Sur cette commune en 2007, étaient présentes les ECS suivantes :

- la coopérative CSA l'Union petite coopérative locale qui détient environ 50% de PDM sur la commune
- la coopérative GCO et sa filiale Négoces MaïsAgri
- l'entreprise de négoce Duran Céréales
- l'entreprise Comptoir Durand (négociant agricole)
- la coopérative Coopeval
- la coopérative la Toulousaine des Céréales.

A l'instar de tout le département du Tarn-et-Garonne, cette région était caractérisée à l'époque par une forte pression de la pyrale (insecte ravageur du maïs auquel le maïs OGM est résistant). Au début de la campagne 2007 la variété de maïs OGM Bt 810 est autorisée à la culture, les ECS doivent alors établir leurs plans de production en considérant deux risques majeurs :

1- le risque d'avoir une différence de prix entre l'OGM et le non-OGM lors de la mise en marché : avant 2007, les OGM n'avaient pas été cultivés en grande quantité et donc pas commercialisés en tant qu'OGM en France. Il était alors difficile de prévoir les plans de production mais aussi les prix et les marges. Plusieurs ECS appréhendaient surtout une segmentation du marché. La charte QMGSO et le standard maïs classe A existaient déjà et les ECS étaient conscientes que cette démarche était un moyen d'éviter cela.

2- le risque de mélange entre OGM et non-OGM : ayant à gérer une grande quantité de maïs et sachant que la demande en maïs OGM dans leur territoire était forte (pression pyrale, proximité du marché espagnol demandeur d'OGM) toutes les ECS appréhendaient la gestion de la coexistence entre maïs OGM et maïs conventionnelle, les coûts que cela entraînerait ainsi que les problèmes de traçabilité et de responsabilité en cas de mélange.

« ...dans cette région, à l'époque, sur la question de la ségrégation (entre OGM et non-OGM) on se regardait en chiens de faïence... »Un cadre d'ECS.

Etant donné les rapports concurrentiels entre ECS dans cette région, le manque de communication entre l'ensemble des ECS et la demande des agriculteurs à être fournis en semence OGM (quitte à faire jouer la concurrence entre ECS), la plupart des ECS ont décidé de basculer vers le tout OGM. Les productions non-OGM ont été vendues en mélange non étiqueté. Comme l'explique un cadre d'ECS : *« ...au début les volontés de semis (OGM) étaient faibles, mais il y avait des gens qui voulaient en faire parce que le voisin le faisait et il avait peur d'être contaminé.....parfois on avait des agriculteurs qui étaient en non-OGM au milieu de producteur OGM. Il se disait que toutes les pyrales du coin vont se rabattre chez lui...cela a abouti à la constitution d'un îlot OGM de façon naturelle... »*. Ainsi le canton de Verdun sur Garonne est devenu le canton où il y a eu le plus fort taux d'OGM en 2007 (source : Ministère de l'Agriculture).

Parmi ces ECS, celle qui avaient des zones à fort taux de pénétration et relativement isolées de leurs concurrents, en ont fait des zones dédiées non-OGM : en allouant un silo et un séchoir à ces productions et en incitant fortement les agriculteurs à ne pas en faire (cas de la coopérative GCO à Montech). Comme le souligne un cadre d'ECS « *...on confine les non-OGM pour garantir leur pureté..* ». Néanmoins sur Verdun sur Garonne, presque tout était en OGM.

Une seule coopérative, l'ECS leader sur la zone de Verdun sur Garonne (CSA l'Union) a décidé de rester au 100 % non-OGM, affectant tous ses moyens de production au non-OGM. « *...ça a été très compliqué pour eux, et il ont pris une sacré casquette sur les parts de marché... En ne prenant que les non-OGM, ils ont perdu beaucoup de producteurs car ils sont partis chez la concurrence...et ils ont eu du mal à honorer leurs contrats avec les industriels. Cela s'est soldé par le licenciement du directeur de la coopérative et l'absorption par GCO de la coopérative, dès l'année suivante...* ». Un dirigeant d'ECS.

A la suite de cette crise, entre 2007 et 2009 le secteur de collecte et de stockage sur Verdun sur Garonne s'est fortement restructuré : après avoir absorbé la coopérative CSA l'Union en 2008, GCO et sa filiale MaïsAgri ont fusionné avec la Toulousaine des céréales donnant naissance à la coopérative Arterris le 1^{er} janvier 2009. Les entreprises de négoce comptoir Durand et Duran céréales ainsi que la coopérative Coopeval ont été rachetées par le groupe Euralis. Ainsi dans les 2 ans qui ont suivi cette crise le nombre d'ECS sur cette zone est passé de 6 à 2.

Le secteur de la collecte et de la commercialisation de céréales dans le Sud-Ouest est constitué d'un grand nombre de firmes de taille très hétérogènes avec la présence des plus grosses ECS françaises. Ce grand nombre empêche la coordination directe de toutes les firmes présentes dans le secteur et a conduit à la constitution d'une organisation collective. Cette organisation leur a permis de gérer un certain nombre de fonctions, en l'occurrence les fonctions de constitution de normes communes et de règles de bon voisinage, d'information et de promotion du secteur et de ces produits.

Le cas de la filière maïs dans le Sud-Ouest illustre bien que les impératifs de régulation de la cohabitation d'entreprises ancrées dans un même territoire sont parfois à l'origine de règlement et de prescriptions en matière d'organisation et de pratiques de l'espace (définition de proximité acceptable, des bons usages du voisinage, des normes et des lois d'aménagement). En tant que telle, la gestion collective et politique de la coprésence est un puissant vecteur de structuration des territoires d'ancrage. Cependant si la coprésence est favorable au développement des interactions, elle ne suffit pas d'elle-même à créer celle-ci, qui dépend en particulier des volontés des opérateurs humains.

Aussi dans ce territoire, il semble que l'action collective revêt toujours la même forme : elle est formalisée par la création de structure ou de chartes communes et passe toujours par l'implication d'un tiers indépendant qui permet l'émergence d'une relation de confiance entre concurrents. Pour illustrer cela nous allons présenter les cas de la crise de la filière légume du Sud-Ouest, et la création collective d'un nouveau débouché régional (le bioéthanol).

3-2-La gestion de la crise de la filière légume dans le Sud-Ouest

Le Sud-Ouest est de très loin la principale région française de production de maïs doux c'est-à-dire destiné à la consommation humaine. Plusieurs centaines d'exploitants agricoles de divers départements (Landes, Gers, Pyrénées-Atlantiques, Lot-et-Garonne, Gironde) se consacrent totalement ou partiellement à cette culture, jusqu'ici nettement plus rentable que le maïs grain destiné à l'alimentation animale dont la production en Aquitaine reste cependant infiniment plus abondante. D'ailleurs, l'Aquitaine occupe le premier rang national de cultures légumières industrialisées (maïs doux, haricots verts, carottes). Au fil des ans, le développement de cette culture s'est accompagné de la création d'outils de transformation (usine de lavage, triage, conserverie...etc).

A la fin des années 1970, le groupe coopératif Euralis, qui détient, de très loin, le leadership, a noué un partenariat avec l'américain Géant Vert dans l'usine de Labatut puis s'est associé à l'entreprise Bonduelle (n° 1 en Europe des légumes en conserve et premier intervenant régional dans le domaine de la conserve) au sein de la société Sud-Ouest Légumes, qui possédait deux sites industriels à Labenne et Bordères (Landes). La coopérative Maïsadour s'était elle aussi associée à Bonduelle dans la conserverie de Haut-Mauco. Le groupe coopératif Vivadour avait lui une usine de transformation (où la société Belge Ardo et la coopérative Maïsadour avaient des parts) installée à Saint-Sever, et dont la firme Bonduelle commercialise aussi les conserves.

Ainsi dans les années 90, les trois coopératives concurrentes avaient trois usines dans un rayon de 80 km en partenariat avec le même industriel et metteur en marché. L'entreprise Bonduelle a profité de cette situation pour faire jouer la concurrence entre les 3 coopératives et faire baisser ses coûts. Rapidement, la filière entre dans une crise de surproduction. Au début des années 2000, après une longue période d'expansion et de relative prospérité, la filière de maïs doux du Sud-Ouest était sur la défensive parce qu'elle a dû faire face à l'entrée

dans l'Union Européenne de la Hongrie (les superficies plantées en Hongrie étant supérieures à celles de la France). La filière Sud-Ouest devait en même temps affronter, sur une partie des marchés européens, la concurrence de la Thaïlande (où les coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus bas, et où trois récoltes peuvent s'effectuer annuellement). Dans ces conditions, les surfaces plantées dans le Sud-Ouest ont connu une réduction variant de 7 à 20 %, selon les groupes, et les prix payés aux producteurs étaient en repli sensible.

« ...les négociations avec le partenaire industriel étaient devenues vraiment malsaines... » Un dirigeant d'ECS.

Dans ce contexte les trois coopératives concurrentes se concertent et décident de s'allier pour faire face aux exigences du partenaire industriel. L'industriel répond en menaçant de délocaliser ses parts et d'investir dans des usines en Hongrie. C'est alors que les trois coopératives décident de faire une proposition commune pour restructurer totalement la filière. Les ECS proposent de mettre en commun leur moyen de production afin d'optimiser le fonctionnement et de faire des économies d'échelles. Ainsi pour rétablir sa compétitivité, la filière a décidé d'unir et de concentrer ses forces : Bonduelle et les trois groupes coopératifs Euralis, Vivadour, et Maïsadour créent une société commune (Soelal, CA : 85.400.000 EU) dans laquelle Bonduelle détiendra 52 % du capital (Euralis 23%, Maïsadour 17% et Vivadour 8%). Cette nouvelle entité prendra possession de la totalité du potentiel de transformation des quatre partenaires (hors l'usine commune Géant-Vert Euralis de Labatut). Pour réduire les frais de structure, il a été décidé de fermer l'usine landaise de Haut-Mauco, implantée à proximité du siège social du groupe Maïsadour, et uniquement vouée à la conserve hors surgélation. Cette unité employait 20 salariés permanents, qui ont été reclassés par la société et ses associés, ainsi que quelque 150 saisonniers. L'usine basée à Saint-Sever fut transformée en plateforme de stockage non frigorifique.

De trois usines en concurrence, un seul complexe industriel émerge, ce qui permet de restructurer la filière d'augmenter la rentabilité et la performance des coopératives tout en renforçant le partenariat avec l'industriel et en redéfinissant les rapports de force.

3-3- Le cas de l'usine de Bioéthanol

L'éthanol est le principal biocarburant⁷³ dans le monde. Il est généralement fabriqué à partir de la canne à sucre (comme c'est le cas au Brésil) ou à partir du maïs. La France est le principal producteur de céréales de l'Union Européenne (UE à 25) avec près d'un quart de la production totale, et près de la moitié de la production française est exportée. L'élargissement de l'Union Européenne a accru la concurrence, notamment sur le marché du maïs. Le développement des biocarburants constituait alors une double opportunité : il offrait aux filières céréalières de nouveaux débouchés ; en parallèle, il constituait une opportunité pour réduire la dépendance énergétique de l'Union Européenne ainsi que les émissions de gaz à effet de serre (accords de Kyoto).

À partir de 2004, l'État français a lancé une politique de développement des biocarburants, avec un objectif d'incorporation dans les essences à hauteur de 7 % en 2010 puis de 10 % en 2015 (les objectifs annoncés par l'UE étaient d'atteindre 5,75 % pour 2010, Directive du 8 mai 2003 –2003/30/CE). Ainsi le gouvernement français a lancé deux appels d'offres (février puis novembre 2005) pour la construction d'usines de production de biocarburants sur le territoire national.

Dans cette perspective et étant donné les contextes législatifs et économiques⁷⁴, le Sud-Ouest, sous l'impulsion des ECS de la région, a présenté un projet d'implantation d'une unité de production d'éthanol essentiellement à base de maïs. Ce projet fut porté par un collectif d'ECS qui se sont associées à la société Abengoa Bioenergy (deuxième producteur mondial de bioéthanol, premier producteur européen d'éthanol). Par la suite, tous les acteurs économiques et politiques du Sud-Ouest⁷⁵ ont exprimé leur mobilisation et leur appui à ce projet à travers des campagnes de lobbying et de communication.

⁷³ Les biocarburants sont des carburants issus de matières organiques. Le biocarburant est le seul substitut au carburant fossile. On distingue deux types de biocarburants : le bioéthanol (ou éthanol), mélangé à l'essence ; et le diester (ou biodiesel) destiné à être incorporé au diesel. Le bioéthanol peut être produit à partir des céréales (maïs, blé...), de la canne à sucre ou des betteraves.

⁷⁴ a) La directive européenne sur les biocarburants (98/70/CEE) fixe un pourcentage minimal de biocarburant à mettre sur le marché et donne aux États membres la possibilité de le défiscaliser totalement ou partiellement ; b) Dans le cadre de la PAC, la culture sur jachère est autorisée pour les productions de biocarburants. Une compensation de 45 € par hectare est instituée pour les cultures hors jachère ; c) Le prix du maïs n'est plus subventionné et est commercialisé au cours mondial ; d) La production de maïs devient excédentaire dans l'Europe à 25 ; e) Augmentation du prix du pétrole ; f) Défiscalisation de l'éthanol de 0,38 € par hectolitre ;

⁷⁵ Communauté de communes de Lacq, Conseil Régional d'Aquitaine, État, Chambre de Commerce et d'Industrie Pau Béarn, Conseil Général des Pyrénées-Atlantiques, Chambre d'Agriculture des Pyrénées-Atlantiques, GIP Chemparc, association Lacq+, Total E&P France ainsi que plusieurs autres organisations économiques, syndicales (notamment agricoles) et les coopératives d'Aquitaine et Midi-Pyrénées.

Figure 34 : l'historique du projet de l'usine de Bioéthanol du Lacq

L'historique du projet	
1993-1999	La phase initiatique Réflexion et positionnement d'un premier projet initié par Aldo Sitbon, ancien salarié du groupe Total (à l'époque Elf Aquitaine), sur la base d'une unité de 30 000 hectolitres base maïs
1999-2002	La phase de maturation Création par l'AGPM du comité de pilotage « Bioéthanol du Sud-Ouest », avec All (Aquitaine Industrie Innovations) – 5 collecteurs du Sud-Ouest
2002	1^{er} semestre : réactualisation projet bioéthanol Sud-Ouest (cf étude Sofra) 29 juillet : 1ers contacts Abengoa
2003	Octobre : démarrage études des sites et des partenariats financiers
2005	19 février : Création de la société Abengoa Bioenergy France et dépôt agréments pour unité de 180 000 tonnes 17 mars : clôture des dossiers de candidatures d'agréments mai : agréments partiels notifiés : 40 000 tonnes pour Abengoa Bioenergy France en 2007 Septembre : Demande des permis
2006	Mars : Obtention du permis de construire Juin : Acquisition du terrain et pose de la première pierre de l'usine Juillet : Obtention du permis d'exploitation
2007	Second semestre : Démarrage 1 ^{ère} phase unité 40 000 T/an
2008	Premier semestre : Démarrage 2 ^{ème} phase unité 160 000 T/an

Source : communauté de communes de Lacq, sur <http://www.cc-lacq.fr/filemanager/download/213/dossier%20presseAbengoa.pdf>

[consulté : juillet 2009]

3-3-1- le projet d'une filière pour son territoire

Le bassin de Lacq est caractérisé par la présence d'une plate-forme d'extraction et de traitement de Gaz (Induslacq) qui a été construite après la découverte, en 1949, d'un gisement de gaz. Pour pallier à la fin prochaine du gisement de gaz naturel et afin d'assurer la reconversion du Bassin et son avenir économique, des salariés de la plate-forme ont créé en 1994 l'association Aquitaine Industrie Innovations (AII). C'est une société de conseil sur les sujets qui traitent d'énergies renouvelables. L'association est constituée d'anciens cadres, des Groupes Elf et Total, qui ont partagé et valorisent leur savoir-faire dans l'objectif d'assurer un développement économique du bassin d'Aquitaine ainsi que la préservation des emplois de la plate-forme. Cette société s'est constituée pour promouvoir le bioéthanol issu du maïs. Dès sa création, cette société développe des liens forts avec l'AGPM⁷⁶ et cinq ECS de la région (les groupes coopératifs Euralis, Maïsadour, Vivadour, Lur Berri, le négociant Ets Lacadée).

A partir de 1999, ces ECS travaillent avec l'association AII et l'AGPM pour développer ce nouveau débouché régional (création du projet « bioéthanol du Sud-Ouest »). En 2003, deux directives européennes voient le jour, la première encourage le développement et l'incorporation des biocarburants, la deuxième définit un cadre pour la défiscalisation. Ces deux directives ont relancé les initiatives des acteurs intéressés par le projet bioéthanol du Lacq. Ce projet a par la suite été renforcé par les décisions prises par l'Etat français en 2005. Ainsi les partenaires de ce projet ont établi des contacts avec le leader européen dans le domaine. Ces contacts aboutiront à la création en 2005 d'Abengoa Bioenergy France : dont 56 % des parts sont détenues par l'espagnol Abengoa, 36 % par l'ensemble des ECS d'Aquitaine et Midi-Pyrénées et l'AGPM et le reste par l'association AII.

Cette étape marque le passage d'une initiative portée par 5 ECS à une association regroupant l'ensemble des ECS d'Aquitaine et Midi-Pyrénées et du département de l'Aude. Cela se concrétisera en mars de 2006 par la création d'une société détenue collectivement par l'ensemble de ces ECS et dénommée OCEOL S.A.S. Plus tard le projet porté collectivement aboutira à la construction de la première usine européenne de fabrication d'éthanol avec des grains de maïs. Dotée d'une capacité de production de 200 000 T cette usine représente un

⁷⁶ L'AGPM, Association Générale des Producteurs de Maïs, est l'organisation nationale des producteurs de maïs. Elle a été créée en 1934 dans le Sud-Ouest de la France, berceau de la production française de maïs. Sa mission est de défendre les intérêts de ses adhérents notamment auprès des autorités françaises et communautaires. Ses activités consistent notamment à développer une expertise et du conseil à toute la filière ainsi qu'à faire des actions de lobbying.

investissement de 180 M€ qui ont été apportés pour 2/3 par Abengoa et pour 1/3 par OCEOL (1/3 Euralis, 1/3 Maisadour, 1/3 par le reste des ECS)

Déjà bénéficiaire, début 2006, d'un quota des pouvoirs publics pour produire 40.000 tonnes de biocarburants, l'usine a reçu en mars un agrément pour 60.000 tonnes supplémentaires. Cet agrément est dû en grande partie à la coopération étroite établie avec la filière maïs et à un fort lobbying de cette dernière. *« Déjà à l'horizon 2010, les 180.000 tonnes de bioéthanol qu'elle pourra fabriquer nécessiteront 50.000 hectares de maïs et feront appel à 3.000 agriculteurs »*, chiffre le président du Conseil Général des Pyrénées-Atlantiques de l'époque et ancien responsable de la coopérative Lur Berri, partenaire de l'opération.

OCEOL se charge de l'approvisionnement en maïs de l'usine pour l'intégralité de ses besoins annuels (environ 500 000 tonnes par an). Pour cela un contrat pluriannuel entre les deux sociétés est établi. Cette quantité est répartie entre les ECS, membre d'OCEL, à travers un engagement annuel d'approvisionnement en maïs. En termes de quantité de maïs, l'engagement est proportionnel à leur participation au capital d'OCEOL (1/3 Euralis, 1/3 Maisadour, 1/3 par le reste des ECS). La présidence d'OCEOL a été confiée au Groupe Maisadour, tandis que la Direction Générale est assurée par le Groupe Euralis. Depuis l'été 2007, OCEOL a donc pour activité principale la gestion logistique et économique des approvisionnements de l'usine et des livraisons de ses associés.

3-3-2- « L'optimisation logistique »

« ...On ne livre jamais un kilogramme de maïs là-bas car c'est trop loin, on fait de l'optimisation logistique : c'est-à-dire Euralis par exemple livre pour nous et nous on livre un client de Euralis. Pour ne pas faire un trafic de camions dans tous les sens.... C'est formalisé dans les statuts de OCEOL..... » un dirigeant d'ECS du Sud-Ouest.

Aussi même si ces ECS se concurrencent pour collecter des volumes et pour avoir des contrats pour écouler ces volumes quand il s'agit de logistique ces mêmes ECS arrivent à coopérer sur ce point et à échanger des livraisons pour réduire leurs coûts de transports. Néanmoins il semble que cela représente des quantités relativement faibles. Il existe ainsi une chambre de compensation au niveau de OCEOL pour gérer les balances.

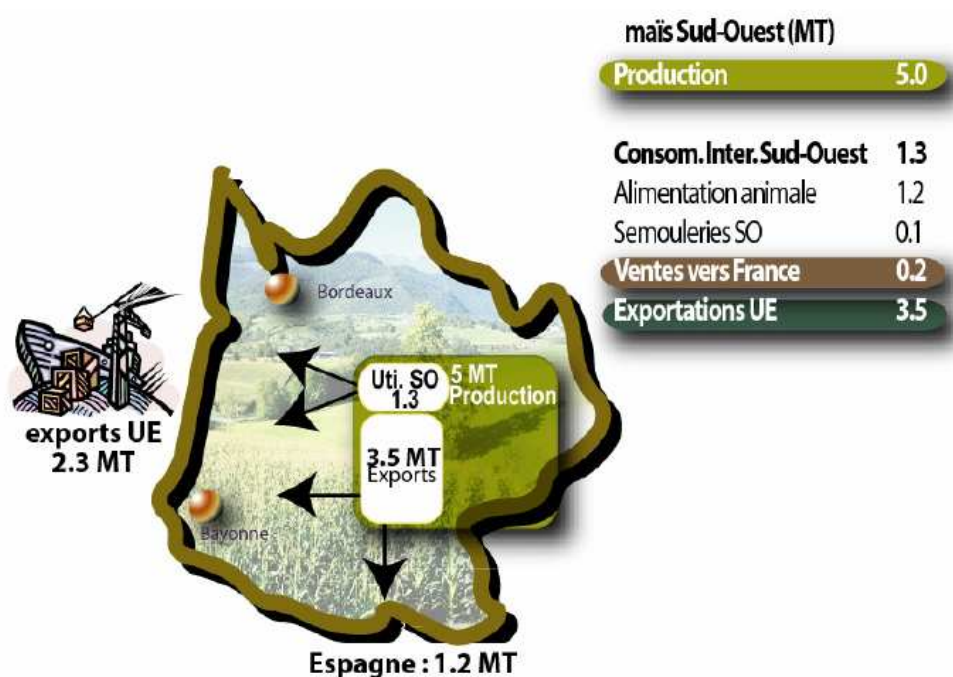
« ...C'est centralisé au niveau d'OCEOL, ils font les appels de marchandise chez l'un ou l'autre (une ECS relativement proche de l'usine) et ils disent il faudrait que tu livres 15 000 tonnes pour l'ECS X qu'est-ce que tu pourrais proposer à cette ECS X comme livraison à ta place....nous on reste propriétaire de la marchandise au prix Abengoa et la livraison qu'on fera pour lui au prix de son client et c'est lui qui facture.....c'est OCEOL qui organise tout le dialogue et les échanges, et OCEOL nous appartient à tous... » Un cadre d'ECS.

Aussi, en plus de l'organisation et de la mise en œuvre de la logistique depuis les silos de stockage jusqu'à l'usine de LACQ, depuis l'été 2008, OCEOL a en charge la gestion du prix du maïs mis en œuvre par Abengoa Bioenergy France pour les 500 000 tonnes de maïs par an nécessaire à son fonctionnement.

3-3-3- La création collective d'un nouveau débouché pour éviter une crise de surproduction

La production en maïs des régions Midi-Pyrénées et Aquitaine est d'environ 5 000 000 T produite par près de 45 000 exploitations agricoles soit 550 000 Ha emblavé en maïs. La quantité nécessaire au fonctionnement optimal de l'usine de bioéthanol est de l'ordre de 10 % de la collecte dans ces deux régions réunies (soit 500 000 T). Il existe plusieurs autres débouchés pour le maïs du Sud-Ouest. Les productions animales locales sont réputées pour leur qualité (foies gras, poulets fermiers, jambon de Bayonne...) et ne mobilisent que le ¼ de la production de maïs du Sud-Ouest. Les trois quart restants sont exportés vers d'autres pays de l'UE, via les ports de Bordeaux et de Bayonne ou par transport routier à destination surtout de l'Espagne. Cette dernière destination représente un débouché majeur pour la filière locale.

Figure 35 : Les débouchés de la filière maïs du sud ouest



Source AGPM, 2006

Depuis les années 2000, Le débouché européen semble de moins en moins stable. La France, principal pays fournisseur de maïs de l'UE à quinze, a dû faire face la concurrence de la Hongrie, nouvel entrant sur le marché communautaire et exportateur d'environ 4 millions de tonnes. Depuis l'entrée de la Hongrie dans l'Union Européenne le marché communautaire est devenu excédentaire en maïs. Par ailleurs, en 2005, la filière Sud-Ouest a perdu un débouché important après la fermeture d'une grosse usine d'amidonnerie (300 000 tonnes) en Grande Bretagne. Cette fermeture est due a des reformes au niveau européen qui ont accru la concurrence sur le marché communautaire du sucre et qui ont eu des répercussions conséquentes sur le secteur amidonnier. Ces reformes menacent le débouché amidonnier (menace de fermeture d'autres usines et baisse sensible de la demande des amidonniers). Dans cette conjoncture, l'usine de bioéthanol du Lacq était une opportunité pour éviter que la filière Sud-Ouest n'entre en crise. La création de ce nouveau débouché régional a permis au marché du maïs Sud-Ouest de garder son équilibre.

Ainsi les ECS se sont réunies, ont construit des partenariats et des projets collectifs pour développer un nouveau débouché pour la filière elles ont formalisé un engagement collectif

pour assurer l’approvisionnement de l’usine (afin de sécuriser l’investissement par rapport aux évolutions des prix du pétrole et des céréales).

4- Conclusion du chapitre 6 :

Dans le cas du Sud-Ouest, on observe que le jeu concurrentiel est très animé avec des fusions, des absorptions et des rivalités exacerbées. Ce jeu concurrentiel fait passer le secteur Sud-Ouest d’une multitude de « sanctuaires » à un seul territoire où s’affrontent des entreprises de grande envergure. Parallèlement à ce jeu concurrentiel, le secteur de collecte et de stockage de céréales du Sud-Ouest a connu un fonctionnement collectif. Les différentes crises étudiées montrent que ces ECS concurrentes génèrent des actions collectives, mutualisent des infrastructures et font des investissements communs. Suivant leur mode de coordination ces ECS concurrentes arrivent à se fédérer et à imposer, à leur aval et à leur amont, les mesures qu’elles jugent nécessaires à la pérennité de leur industrie. Les implications théoriques des résultats du cas sud ouest et leur discussion sont présentées dans le chapitre 8. Le chapitre suivant présente lui le cas d’un autre bassin de production de maïs : la région Rhône-Alpes.

Chapitre 7

Le Cas Rhône-Alpes

*« La propriété privée nous a rendus si stupides et si bornés
qu'un objet n'est nôtre que lorsque nous le possédons. »*

Karl Marx

1- Le bassin Rhônealpin de production de maïs

La région Rhône-Alpes est un bassin de production de maïs. Les céréales couvrent la moitié de la superficie des terres arables et le maïs y est la principale culture dans chaque département (figure 37): près de 13% de la collecte nationale de maïs est réalisée dans cette région.

Le maïs produit dans la région est destiné à des débouchés multiples : alimentation du bétail (essentiellement vers le marché interne), amidonnerie et semoulerie sur le marché local mais surtout sur les marchés européens (principalement vers l'Italie, ensuite la Belgique, l'Autriche, l'Allemagne et l'Espagne).

Il faut aussi signaler que la demande dans la région est assez fluctuante et qu'il y a peu de gros utilisateurs réguliers des maïs Rhônealpins. En effet, les maïs de la région sont concurrencés sur le marché italien par les pays de l'Europe de l'Est (essentiellement la Hongrie) ainsi que sur les marchés nord-européens (par l'Alsace, la Hongrie...) alors que sur les marchés nationaux et méditerranéens ils subissent la concurrence des maïs produits dans le Sud-Ouest.

Les productions végétales sont essentiellement développées dans les plaines de l'Ain, de la Drôme et de l'Isère. L'Ain et l'Isère sont les départements les plus ruraux : ils représentent respectivement 46,4% et 38,6% de la surface agricole utilisée (SAU) de la région Rhône-Alpes. La production de maïs se concentre sur l'axe Saône-Rhône (voir figure 38) avec de plus en plus de spécialisation des exploitations agricoles lorsqu'on se dirige vers le Nord. Ces deux départements (l'Ain et l'Isère) sont les principales zones de collecte du maïs avec des moyennes annuelles respectives de 451 195 Tonnes et 254 900 Tonnes.

Dans cette étude nous nous sommes concentrés sur ces deux départements que sont l'Ain et l'Isère.

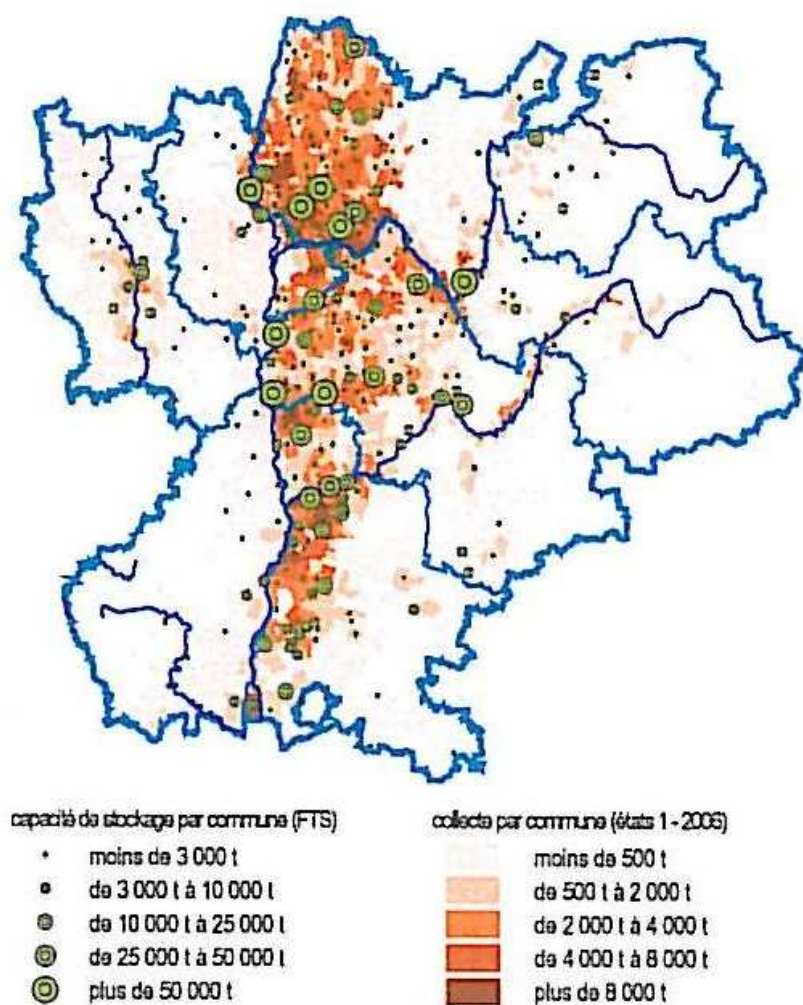
Figure 37 : Répartition des quantités de maïs collectés par département en 2009

Source : FranceAgriMer 2009

	Blé tendre	Maïs	Autres céréales	Oléoprot.	Total
Ain	180 700	475 600	40 600	26 900	723 800
Ardèche	4 900	2 400	5 600	300	13 200
Drôme	137 000	227 100	100 000	25 500	489 600
Isère	137 000	291 700	60 000	35 300	524 000
Loire	37 500	17 200	10 900	1 300	66 900
Rhône	49 600	96 900	19 600	9 200	175 300
Savoie	3 500	40 400	900	400	45 200
Haute-Savoie	19 100	11 100	3 400	1 200	34 800
Total région	569 300	1 162 400	241 000	100 100	2 072 800

Figure 38 : zones de collecte et capacité de stockage par commune

Source : ONIGC 2007



2- Le cas de l'Ain

L'Ain représente à elle seule 42% de la production de maïs de toute la région Rhône-Alpes. Dans ce département le maïs représente environ 60% des grandes cultures, (soit 65 000 ha de maïs grain- ensilage sur les 130 000 ha.). L'Ain est donc un département essentiellement « maïs », dont les principaux collecteurs sont aujourd'hui le Groupe CEREGRAIN et l'Ets BERNARD. Ces derniers représentent à eux seuls 95% de la collecte départementale, soit respectivement environ 65% et 30%.

2-1- Le jeu concurrentiel

Dans les années 60, le maïs s'est fortement développé dans la région⁷⁷. Cela a conduit le secteur de collecte et de stockage à augmenter considérablement ses capacités de stockage et de séchage. Parallèlement, les coopératives, jusque là simples prestataire de services⁷⁸, ont dû se transformer en entreprises à logique plus concurrentielles car évoluant dans un marché plus élargi et plus libéral depuis le 1^{er} juillet 1967⁷⁹. Seuls les organismes coopératifs les plus puissants ont bien réussi à s'adapter à cette nouvelle situation.

Ainsi dans le département de l'Ain la coopérative Cérégrain, dont le siège est à Bourg-en-Bresse, s'est rapidement imposé et reste depuis l'ECS dominante. En outre, cela a abouti à une restructuration du secteur agricole dans ce département autour du couple complémentaire céréales (maïs)- élevage (volailles, bovin laitier) et de productions de qualité bien différenciées à forte valeur ajoutée (labellisation de volailles et de fromages). Ces productions de qualité sont aujourd'hui essentielles à toute la filière dans ce département.

Aujourd'hui, la collecte des céréales dans le département de l'Ain et quelques cantons limitrophes est assurée par plusieurs acteurs. Les deux principaux sont la coopérative Cérégrain (68 % de part de marché, 82 millions d'euros de chiffre d'affaires) et la SA Bernard (22 % de part de marché, 53 millions d'euros de chiffre d'affaires). Les autres collecteurs

⁷⁷ Dans les années 1950, l'apparition des variétés hybrides, l'emploi des séchoirs grillagés et l'utilisation de *corn-pickers* bouleversent la culture traditionnelle du maïs. Les premiers hybrides utilisés, d'origine américaine, sont plus précoces, résistants à la sécheresse et à la verse et permettent une plantation plus dense, donc de meilleurs rendements. Le maïs devient une culture spéculative largement destinée à la vente, le climat favorable de la Bresse lui garantissant une bonne rentabilité. Avec les nouvelles techniques de culture (engrais minéraux, désherbants et phytosanitaires, drainage et irrigation, ensilage, séchage et stockage) le maïs devient la première céréale cultivée dans l'Ain.

⁷⁸ Placé sous l'égide de l'ONIC et chargé de régler les problèmes de commercialisation.

⁷⁹ Date de l'entrée en vigueur du Marché commun européen pour les céréales.

représentent 10 % du marché. Parmi eux figurent notamment la SA Baillet (6 millions d'euros de chiffre d'affaires), la SA Darniot (491 000 euros) et la SA Moulin Marion (5 millions d'euros de chiffre d'affaires). Le secteur est donc très concentré et est structuré autour de deux entreprises : la société coopérative Cérégrain et l'entreprise de négoce Ets Bernard.

2-1-1- Une coopérative dominante et un négociant comme principal challenger

Le jeu concurrentiel dans le département de l'Ain est rythmé par les manœuvres et contre-manœuvres des deux principales ECS. Siégeant dans la ville de Bourg-en-Bresse, **Cérégrain** est une Société Coopérative Agricole leader dans le département de l'Ain. Elle dispose de plusieurs filiales (Société Anonyme) qui forment avec la société coopérative le groupe Cérégrain. Anciennement nommée la coopérative les blés de l'Ain⁸⁰, elle a été créée en 1934. Ses activités autour du maïs ont débuté en 1956 par la mise en place de leurs premières installations à Chaleins et à Montluel (Bourg-en-Bresse). Lorsque la culture céréalière a commencé à se développer dans la région, la coopérative a développé ses activités en construisant son premier centre de stockage et de séchage à Valbonne en 1964. Depuis Cérégrain a procédé à une opération de croissance territoriale en investissant dans des structures de production sur tout le département de l'Ain, voire dans tout le territoire rhônalpin en élargissant ses centres de collecte par la création de filiales. Ainsi, entre 1968 et 1975, elle a créé les centres de Villars-les-Dombes, dans la partie sud du département de l'Ain, entre Lyon et Bourg-en-Bresse et les centres de Peyrieu, au Sud de Belley dans l'Ain et celui de Mâcon, dans la région Bourgogne).

L'Ets Bernard est une entreprise de Négoce Agricole spécialisée dans la collecte et la commercialisation du maïs (plus de 65% de sa collecte totale). Créée en 1922 à St-André de Corcy, le commerce de grain Bernard a commencé à développer ses activités avec l'essor du maïs dans la région. Ainsi, après avoir construit son 1^{er} silo à céréales en 1958, son premier lieu d'implantation était à Meximieux dans l'Ain (1973). La société familiale a changé son statut en tant que S.A (Société Anonyme) Bernard en 1975 et a commencé à se positionner comme étant le principal négoce concurrent de la coopérative dominante (Cérégrain) en s'implantant à Saint-Trivier-sur-Moignans (Ain) en 1989.

⁸⁰ Renommé Cérégrain en 1968

En réaction, entre 1990 et 1998, Cérégrain enclenche une politique de croissance et fusionne avec les coopératives de Veyrins, Sennecté en Isère et la coopérative du Rhône se positionnant ainsi sur les départements voisins de l'Ain pour renforcer sa position dominante et assoir sa compétitivité dans la région. Pour améliorer ses performances et son offre commerciale, le G.I.E Agridev est créé par Cérégrain et UCAPA (Union des Coopératives Agricoles et d'Approvisionnement) en 1993⁸¹. D'après le Directeur de Production de Cérégrain : *“La coopérative a été incitée à fusionner, à faire des rachats et à créer des filiales car la taille critique ne cesse d'évoluer, car tout le système ne cesse d'évoluer (les techniques, la technologie)... donc, il faut avoir une taille critique pour supporter les charges et améliorer son offre”*.

Pour se repositionner sur le marché S.A.Bernard a commencé à développer ses activités dans l'Ain mais a lui aussi élargi ses zones d'implantation au département du Rhône, de l'Isère et de la Drôme : en 2001, S.A.Bernard crée une filiale approvisionnement d'Inovapro dans la Drôme et rachète l'entreprise de négoce Sepagri à Pusignan dans le Rhône et la SAS Mion à Sainte-Blandine en Isère .en 2004, S.A Bernard rachète l'entreprise de négoce Fiat et fils à Châteauneuf (collecte au sud de l'Isère et au nord de la Drôme. En 2005, l'Ets Bernard prend possession de 51% du capital de L.B.D.A à la Mure en Isère. La même année, il a racheté à Aveize dans le Rhône la SARL Grégoire et en 2007, il devient l'unique actionnaire de la SAS Vert-Deshy dans l'Ain.

Pendant ce temps, Cérégrain continue sa croissance. En 2000, les centres de séchage et de stockage de Villefranche-sur-Saône dans le Rhône sont créés. En 2005, le groupe Cérégrain réorganise ses filiales en construisant un nouveau centre à Cormoz (Bourg-en-Bresse). En 2006, Cérégrain développe ses activités d'approvisionnement et dans la vigne en fusionnant avec la coopérative CGA Villars-les-Dombes et en intégrant Bugey Savoie en 2007. Tout cela dans le but d'étendre sa zone d'influence à l'avant pays savoyard et du nord de Isère et de diversifier l'offre de la coopérative. En 2007, l'union de commercialisation Cerevia⁸² est créée un an après la dissolution du G.I.E Rhonalpgrain⁸³. La même année, l'Ets Jacquet et Cie ainsi que l'Ets Sapey sont rachetés par Cérégrain qui les fait fusionner pour devenir Ceragro (une

⁸¹ L'Agridev est une unité de recherche et développement, un intermédiaire entre les différentes coopératives. Elle a pour mission de conseiller les adhérents sur les produits, d'apporter des outils de pilotage et d'accompagner les agriculteurs dans leur l'installation.

⁸² Cerevia est composé de Cérégrain, des coopératives de Bourgogne du Sud, Dijon céréales et Coopadou

⁸³ Le G.I.E Rhonalpgrain a regroupé les coopératives Cérégrain et la Dauphinoise de 1986 à 2007

nouvelle filiale négoce). De même, en 2008, l'Ets Darniot devient une filiale de Cérégrain et depuis le 1^{er} juillet 2008, les Ets Baillet ont été eux aussi rachetés par le groupe Cérégrain.

Selon, le Directeur de Production de Cérégrain : *“les parts de marché de Cérégrain ont augmenté de 10 points suite à ces fusions entre 2006 et 2008”*. Via cette croissance le chiffre d'affaires du groupe Cérégrain a augmenté de près de 74% entre 2007 et 2008. Sur la même période, la S.A. Bernard est passé d'un chiffre d'affaire de 53 millions d'Euros en 2007 à 114 millions d'Euros en 2008 soit une augmentation de 115 %.

Ainsi, dans ce département, le jeu concurrentiel mène ces entreprises à entreprendre des opérations de rachat et de fusion avec d'autres entreprises de plus petite taille. Tout cela dans l'objectif de développer des économies d'échelle, de rapprocher des silos de collecte des producteurs et de s'ouvrir ainsi à de nouveaux marchés, mais également dans le but de freiner l'entrée de nouveaux concurrents et de réduire la concurrence. Leur jeu concurrentiel ne se limite plus au département de l'Ain mais déborde sur les départements voisins où ces deux ECS commencent à devenir des acteurs majeurs.

2-2- Coopération dans l'Ain

2-2-1- La gestion des OGM

Le département de l'Ain est une zone de terroir. Les productions de qualité labellisée sous AOC ou autres labels y sont nombreuses (AOC volailles de Bresse ; AOC fromage Comté ; AOC Bleu de Gex ; AOC vins de Seyssel ; beurre et crème de Bresse ; poissons de la Dombes ; plusieurs viandes, volailles et du lait à emmental sont produits sous la mention Label Rouge). Des marques commerciales construites sur un cahier des charges de production de qualité se développent : le veau de lait « le Bressou », le bœuf « monts br'ain d'herbe », l'agneau « le gigotin » et les produits « Prince de Dombes »...etc. Ces productions sont très importantes pour cette région où elles ont un poids économique majeur et les ECS sont fortement impliquées dans ces filières à haute valeur ajoutée.

A l'introduction des OGM, les ECS de la région ont commercialisé des productions GM. Néanmoins, après que le Ministère de l'Agriculture ait pris la décision de rendre public la surface cultivée en OGM dans chaque département, toutes les ECS ont perçu la production d'OGM comme une menace pour leurs marchés de produits labélisés. Ces marchés

bénéficient d'une réputation de « production de qualité » et d'un lien au territoire très fort (formalisé par des indications géographiques de types AOC ou IGP). La production d'OGM par un opérateur sur leur territoire risquait d'atteindre cette image de marque et de causer des pertes économiques à toute la filière. Cette crise nécessitait alors qu'un dialogue s'installe entre les opérateurs afin de structurer l'action collective. Cela s'est fait sous l'impulsion des deux ECS dominantes (Cérégrain, S.A Bernard) qui ont échangé de manière informelle et ont décidé (d'abord entre eux deux puis avec les autres ECS de la région) d'opter pour une stratégie qui vise à exclure la production d'OGM de leur territoire.

“ Depuis les années 2000, il a été nécessaire de travailler en collaboration avec les concurrents pour ne pas vendre des OGM [...] se mettre d'accord pour ne pas faire d'OGM ”.
(Un responsable qualité d'une ECS de l'Ain)

Ainsi, les échanges furent informels et un accord tacite fut pris et chaque ECS refusa de vendre et de commercialiser des produits GM. Chaque ECS a mis en place une procédure de contrôle des semences et des produits collectés. Il semble même que ces ECS partagent de manière informelle des listes positives et négatives des semences sur le marché. Les ECS ont aussi entrepris des démarches de communication et de sensibilisation des agriculteurs à leur politique.

Il faut souligner qu'après l'annonce des surfaces semées en OGM pour chaque département, plusieurs collectifs et ONG anti-OGM se sont mobilisés et ont entrepris des démarches de lobbying. Ces campagnes illustraient dans leur argumentaire le cas de l'Ain et de l'AOC Volailles de Bresse (historiquement première viande labélisée et seule AOC française en volailles, elle est nourrie principalement avec du maïs et la non-utilisation des OGM n'est pas inscrite dans le cahier des charges de l'AOC «volaille de Bresse»).

Par la suite, de nombreux agriculteurs de l'Ain ont entrepris des démarches de lobbying auprès des élus locaux afin de réagir et de les aider à protéger les signes de qualité de la région. Certaines ECS ont indirectement encouragé ces actions. C'est ainsi que plusieurs communes se sont déclarées contre la culture d'OGM (avec déclaration du Conseil Municipal et Arrêtés Municipaux interdisant la culture d'OGM⁸⁴). Face à ces pressions les élus locaux

84 Depuis le début des années 2000, les Maires ont mis à disposition du public des arrêtés municipaux anti-OGM, interdisant la culture d'OGM sur les territoires de leurs communes. Cependant, le tribunal administratif

ont décidé de lancer un débat public sur les OGM. C'est ainsi que fut organisée le 11 Décembre 2008, une rencontre ouverte rassemblant les élus, les professionnels de l'agriculture et de l'agroalimentaire, des acteurs de la recherche et de l'enseignement. Organisée par Cap 3B⁸⁵ en partenariat avec ALTEC (CCSTI- de l'Ain⁸⁶) et avec l'appui technique de la mission Agrobioscience⁸⁷ (Toulouse). Cette rencontre, animée par le président de Cap 3B (qui est également le Vice-président du Conseil Régional Rhône-Alpes et Maire de Bourg-en-Bresse), fut caractérisée par la présence de toutes les ECS. Certaines sont intervenues pour annoncer clairement leur position de ne pas produire des OGM et encourager l'ensemble des acteurs à les suivre dans cette stratégie.

Extrait du compte rendu du témoignage du président de la coopérative Cérégrain lors de la réunion du 11 Décembre 2008 à Bourg en Bresse

Pour le CEREGRAIN, une coopérative agricole dans le département de l'Ain, **sa position à s'opposer à la culture de l'OGM repose sur deux contraintes : son marché et sa compétitivité.** En effet, ayant une clientèle d'amidonner exigeant le respect de l'application du seuil de 0,1%, dans le but de pérenniser ce débouché et d'éviter tout risque de perte de marché, **elle est dans l'obligation de ne produire que des non-OGM et impose indirectement à ses concurrents d'en faire autant.** Cependant, cette Coopérative n'est pas contre l'idée d'accentuer les recherches sur les OGM car cela augmenterait la dépendance par rapport aux multinationales, notamment américaines. Mais, elle pense que cela pourrait présenter un danger pour l'agriculture française et pourrait causer une distorsion de la concurrence pouvant atteindre même la compétitivité et la viabilité de l'agriculture française.

est intervenu stipulant que la compétence de l'Etat est exclusive et que le Maire ne peut intervenir que si les circonstances le justifient (par exemple : le territoire d'AOC sans OGM, ou si il y a des cultures à protéger...etc). Par conséquent, l'intervention des Maires par l'élaboration de ces arrêtés municipaux a été toujours annulée. Depuis l'introduction des OGM, 1000 communes ont pris des arrêtés anti OGM. Les élus de ces communes exercent leurs pouvoirs de décision en dépit des circonstances administratives et interviennent surtout pour l'intérêt de l'image du territoire.

⁸⁵ Cap 3B est un établissement public de coopération intercommunale chargé du développement du Bassin de Bourg-en-Bresse. Cap 3B intervient de manière partenariale dans de nombreux domaines à travers des procédures contractuelles telles que : le Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes (CDDRA), le Projet Stratégique Agricole et de Développement Rural (PSADER), le Contrat Territorial Emploi Formation (CTEF), LEADER...

⁸⁶ Créée depuis le 30 janvier 2002, ALTEC est une association de loi 1901 reconnue en tant que CCSTI (centre de culture scientifique, technique et industrielle) c'est-à-dire un lieu de médiation scientifique à destination du grand public. ALTEC est un partenaire actif de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle. Basé sur le Technopole Alimentec à Bourg en Bresse, ALTEC, CCSTI de l'Ain, mène des actions sur tout le département, sur tous les domaines des sciences et techniques.

⁸⁷ Créée dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région 2000/2006 (Région Midi-Pyrénées-Ministère de l'Agriculture), la Mission Agrobiosciences est un centre de débats publics, financé par le Conseil Régional Midi-Pyrénées et le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. Son objectif est de favoriser les échanges sociétaux sur des sujets à controverses concernant les avancées des sciences, le devenir du vivant, de l'agriculture et de l'alimentation. Ancrée en Midi-Pyrénées (Toulouse), la Mission d'Animation des Agrobiosciences connaît une dimension nationale au travers de son réseau d'experts qui sont mobilisés au niveau national.

Cette réunion a permis de fédérer l'ensemble des acteurs du territoire concernés par la stratégie de produire du non-OGM. Malgré un contexte général favorable à leur démarche collective vis-à-vis des OGM, les ECS de la région ont choisit de baser leur interaction et leur coopération sur des accords tacites. Pour comprendre la logique de ce fonctionnement et la manière dont se structure l'action collective dans ce cas nous avons analysé la dynamique des interactions entre ces entreprises.

2-2-2-De la collusion formalisée à la convention tacite

Avant la crise des OGM, les deux ECS dominantes, la coopérative Cérégrain et l'entreprise Bernard, se sont cordonnées et ont réorganisé leur collecte via des points de collecte commun en créant des silos collecteurs répartis dans la plaine de l'Ain, à Macon, en Bresse. Ces « silos – relais » ont été volontairement construits à proximité des gros lieux de stockage et de séchage. La construction de ces silos consistait également à encourager les producteurs à ne livrer que dans ces silos et désengorger ainsi les circuits. Pour cela, les deux ECS ont élaboré une convention de collecte, sous forme de bons. Cette convention leur a permis de gérer efficacement la livraison des produits. Cette mutualisation des infrastructures entre concurrents fut formalisée par une convention, une chambre comptable et des investissements communs (points de collecte).

“...Les fournisseurs de Bernard livrent dans les centres de Cérégrain, de même que Cérégrain sèche du maïs pour le compte de Bernard [...] Cependant, ils essaient de ne pas s'investir dans le même site pour pouvoir se compléter...” (un Administrateur de Cérégrain et membre du Comité Interprofessionnel de la Volaille de Bresse-CIVB)

Suite à des enquêtes menées par le Ministère de l'Economie entre 1998 et 2002, le 18 Novembre 2003, le Ministère a saisi le Conseil de la Concurrence, qui a notifié quatre griefs au titre de manquement aux dispositions du Code de Commerce via des pratiques anticoncurrentielles. Ces quatre griefs portaient sur :

- 1. une suspicion d'entente dans le secteur de collecte et de stockage suite à l'«alignement» des acomptes et des compléments de prix :** il était reproché à cinq collecteurs de céréales de l'Ain (Cérégrain, SA Bernard, SA Baillet, SA Darniot et SA Moulin Marion) de s'être concertés afin d'aligner leurs tarifs de collectes, leurs prix d'acompte et leurs prix finaux;

2. **des péréquations de prix dans des G.I.E de commercialisation** : il était reproché au GIE UNISILO (Groupement d'Intérêt Economique⁸⁸ qui commercialise les céréales collectées par la Coopérative agricole drômoise de céréales, la Coopérative agricole de la Drôme provençale, la Coopérative agricole des producteurs de céréales du Diois et la coopérative agricole l'Ardéchoise) et au GIE RHONALPGRAIN (GIE constitué par la coopérative Cérégrain et la coopérative agricole la Dauphinoise. Il est chargé de commercialiser toutes les céréales collectées par ces deux coopératives et leurs filiales) d'avoir prévu dans leur règlement intérieur un prix de vente unique pour les céréales commercialisées par leurs membres ainsi qu'un mécanisme de péréquation entre ceux-ci;
3. ***l'élaboration et la diffusion d'un barème interprofessionnel de frais de séchage du maïs*** : il était reproché à la commission interprofessionnelle regroupant les organismes représentatifs des producteurs de maïs et des collecteurs (Association Générale des Producteurs de Maïs (AGPM), Fédération Française des Coopératives Agricoles de collecte, d'approvisionnement et de Transformation (FFCAT) et Fédération du Négoce Agricole, (FNA)) d'avoir élaboré un barème indicatif interprofessionnel de réfaction pour la livraison de maïs humide;
4. ***une clause de non débauchage introduite dans le règlement intérieur du G.I.E.*** :il est reproché à la coopérative agricole l'Ardéchoise ainsi qu'aux trois autres coopératives agricoles regroupées au sein du GIE UNISILO de s'être interdit tout démarchage auprès des producteurs de céréales adhérant à l'une des autres coopératives par le biais de la clause de non-concurrence contenue dans le règlement intérieur de ce GIE

Les deux premières plaintes **(1. et 2.)** n'ont pas été retenues par le Conseil de la Concurrence étant donné que les informations échangées sur les prix doivent toujours être rendues public et étant donné qu'il s'agit d'une procédure à suivre obligatoirement par les entreprises. (ces informations font partie de l'offre commerciale). Sur l'alignement, la position dominante de Cérégrain (68% de PDM) contraint les autres ECS à aligner leurs comportements sur celui, connu de tous, de Cérégrain. Or, un simple parallélisme des comportements sur les prix

⁸⁸ Pour la commercialisation des céréales, les collecteurs de la région Rhône-Alpes recourent, pour certains, à un Groupement d'Intérêt Economique qui agit en qualité de mandataire.

d'acompte et les prix finaux ne suffit pas pour établir l'existence d'un accord de volonté anticoncurrentiel.

Quant au barème (3.), il a été élaboré au sein d'une commission interprofessionnelle composée de l'AGPM⁸⁹, FFCAT⁹⁰, FNA⁹¹) diffusée auprès des collecteurs agréés et utilisée comme base de calcul. Selon le Conseil de la Concurrence, ce barème « incitait à la rigidité et à l'alignement des tarifs, restreignant la concurrence entre les collecteurs ». Ces organismes interprofessionnels ont tous été sanctionnés financièrement. Les ECS impliqué dans le GIE UNISILO ont été inculpées pour avoir instaurées dans le règlement du GIE de commercialisation une clause de non concurrence sur la collecte et l'approvisionnement.

Après cet événement, il semble que les ECS de la région soient devenues réticentes dès qu'il s'agit de formaliser leurs collaborations. Depuis, même si elles gardent de bonnes relations et arrivent à se coordonner quand cela est nécessaire (comme l'atteste la gestion de la crise OGM), elles s'attachent à ne pas formaliser leurs actions collectives.

3- Le cas de l'Isère

Sur les 533 communes répertoriées en Isère, 282 sont situées en zone de montagne ou de piémont. L'étendue de la montagne explique l'utilisation économique de l'espace. Seulement 40% de la superficie de l'Isère est exploités par l'agriculture. La superficie en maïs représente 36 % de la SAU, soit 35 300 ha dont plus du tiers est irrigué, soit 13 900 ha et 1 300 ha de maïs semences.

Même si les céréales, lait et bovins viande constituent les trois principales productions du département, les caractéristiques agronomiques particulières de chaque territoires implique une diversité de productions agricoles (arboriculture en Isère Rhodanienne et dans le Sud Grésivaudan, maraîchage et fleurs dans le Grenoblois et en Bièvre-Valloire, la viticulture sur les contreforts de la Chartreuse et en Nord- Isère, tabac en Sud-Grésivaudan et en Bièvre-Valloire...).

⁸⁹ L'AGPM, Association Générale des Producteurs de Maïs, est l'organisation nationale des producteurs de maïs. Elle a été créée en 1934. Sa mission est de défendre les intérêts de ses adhérents notamment auprès des autorités. Ses activités consistent notamment à développer une expertise et du conseil à toute la filière ainsi qu'à faire des actions de lobbying.

⁹⁰ Fédération Française des Coopératives Agricoles de collecte d'approvisionnement et de Transformation, l'interprofession des ECS structurée en société coopérative

⁹¹ Fédération du Négoce Agricole, l'interprofession des ECS structurée en société anonyme.

3-1- Le jeu concurrentiel

A l'instar de ce qui s'est passé dans le département de l'Ain, le développement de la culture de maïs dans les années 60 et l'entrée en vigueur du Marché commun européen pour les céréales en 1967 ont profondément restructuré le secteur agricole. En amont il fallait des investissements lourds en infrastructure pour la production de maïs (silos, séchoirs...etc) et en aval le marché était devenu plus vaste, plus libéral et donc plus concurrentiel.

Seul les ECS les plus puissantes ont pu s'adapter à ce nouveau contexte. Dans ce département c'est la société coopérative La Dauphinoise qui est rapidement devenue l'entreprise leader sur le marché de collecte et de stockage de céréales. Néanmoins, dans ce département la dominance de la Dauphinoise n'est pas très marquée : elle détient uniquement un tiers du marché de la collecte. Le reste est partagé entre des petits négociants (GAIC⁹² François Cholat ; Ets Girardon, Payre SAS etc) et les coopératives des départements voisins sur les quelques cantons de bordure (la coopérative de Cérégrain au nord et la coopérative la Drômoise au sud du département). Le secteur est donc moins concentré même si la coopérative locale domine la dispersion est plus grande.

A la fin des années 90, ce secteur a vu l'arrivée de deux nouveaux concurrents : d'abord la coopérative Cérégrain puis à partir des années 2000 l'entreprise de négoce Bernard. Ces deux entreprises sont des acteurs majeurs dans le département voisin de l'Ain où ils dominent nettement le marché (ils détiennent à eux deux 90 % des PDM). Ne pouvant plus accroître leur PDM dans l'Ain, la coopérative Cérégrain a d'abord commencé à s'installer sur le département de l'Isère en fusionnant avec des petites coopératives iséroises et en rachetant des entreprises de négoce loin du périmètre initial de la coopérative⁹³ puis les structurant comme des filiales négoce contrôlées par la société coopérative. Ainsi, entre 1990 et 1998, Cérégrain fusionne avec les coopératives de Veyrins et Sennecté en Isère et en 2003 la coopérative a racheté l'entreprise de négoce « Produits Agricoles Cultures Conseils » basé à Bourgoin-Jallieu en Isère.

⁹² Générale Agricole Industrielle et Commercial.

⁹³ Les coopératives font l'objet de dispositions spécifiques du Code Rural. De fait, elles sont conçues comme des organisations permettant de regrouper une offre géographiquement localisée de produits et obtenir ainsi un prix minimum pour les agriculteurs y adhérant. Les coopératives assurent ainsi la collecte de productions données sur des aires géographiques déterminées qui sont inscrites dans leurs statuts et qui font parties de leur identité.

Son principal concurrent dans l'Ain, l'entreprise de négoce Bernard, a adopté la même stratégie en rachetant des entreprises de négoce et en investissant dans des infrastructures en Isère. Ainsi, en 2001, la S.A. Bernard rachète l'entreprise de négoce SAS Mion à Sainte-Blandine en Isère. En 2004, S.A Bernard rachète l'entreprise de négoce Fiat et fils à Châteauneuf (collecte au sud de l'Isère et au nord de la Drôme) ; en 2005, l'Ets Bernard prend possession de 51% du capital de L.B.D.A à la Mure en Isère.)

En réaction à cette incursion la coopérative dominante dans l'Isère essaye d'abord de s'ouvrir de nouveaux marchés dans les départements du Rhône (rachat de l'entreprise de négoce Agri Sud Est en 2001), de la Drôme (rachat de l'entreprise de négoce S.A Valence céréales en 2001) et dans la Loire (en 2003, le groupe a racheté l'entreprise Favard et Cie). Ensuite, pour renforcer ses positions dans le département de l'Isère, le groupe décide d'opter pour une stratégie à deux axes : la diversification de ses activités et le développement d'un partenariat avec le groupe Cérégrain sur la collecte et la commercialisation de céréales.

3-1-1- Diversification de ces activités pour renforcer ses positions

Indirectement ou par le biais de partenariats, le Groupe Dauphinoise devient fortement impliqué dans le métier de la nutrition animale (partenariat avec DNA, rachat d'une usine d'aliments du bétail bio au printemps 2008), dans la logistique amont des intrants destinés aux exploitations agricoles (fertilisants et produits de santé végétale), dans la production de semence, dans le secteur des cultures spécialisées (vigne-arboriculture - maraichage), dans le développement d'une activité biocombustibles (production et commercialisation de granulés de bois), ou encore dans l'implication d'une filière bio avec l'adhésion du groupe à l'Union Bio Sud Est. Le Groupe Dauphinoise oriente et développe ses activités dans un objectif global de valorisation des produits régionaux. Dans ce cadre, son action repose sur une cohérence et des synergies fortes entre les métiers et les sociétés du Groupe coopératif dauphinoise.

3-1-2- Alliance avec la coopérative Cérégrain pour freiner l'arrivée de nouveaux concurrents

En 2007, après l'arrivée d'une autre coopérative sur son territoire (la coopérative drômoise des céréales basée dans la Drôme rachète l'entreprise de négoce Ets Julien SA exerçant en Isère) la Dauphinoise choisit de développer un partenariat avec la coopérative Cérégrain. Ainsi les groupes Dauphinoise et Cérégrain ont conclu, le 24 novembre 2008, un accord

consistant à rationaliser et optimiser les moyens mis en œuvre sur certains secteurs, ainsi qu'à unir leurs forces là où la situation l'exige.

3-1-2-1- Fusion de leurs filiales d'agrofourniture viticole

L'un des axes forts du partenariat repose sur la création d'une filiale commune en agrofourniture viticole sur le secteur Beaujolais / Mâconnais. Ce marché était jusqu'alors occupé par quatre acteurs majeurs dont Céragro, filiale de Cérégrain, et Agri Sud Est, filiale du Groupe Dauphinoise. Ces deux structures (Céragro et Agri Sud Est) y occupaient respectivement la seconde et la troisième place. Or, l'érosion des ventes de vins, conjuguée aux nouvelles réglementations sur les produits phytosanitaires, ont provoqué un durcissement manifeste de ce marché. Pour faire face à ces difficultés, les activités « vigne » de Céragro et d'Agri Sud Est ont donc été regroupées, depuis le 1er janvier 2009, au sein d'une nouvelle filiale commune baptisée "Ecovigne Beaujolais – Mâconnais". Cette entité est managée et détenue à 66 % par Cérégrain, du fait de sa position et de sa légitimité historique sur le secteur, et à 33 % par le Groupe Dauphinoise. Avec un potentiel cumulé de 48 % de parts de marché et une offre de produits plus large, Ecovigne est assurément mieux armée pour prétendre à une place de leader.

3-1-2-2- Les Ets Baillet passent de Dauphinoise à Cérégrain

Les groupes Cérégrain et Dauphinoise ont également trouvé un terrain d'entente autour des Etablissements Baillet. Cérégrain, qui détenait jusqu'alors un tiers du capital de la société de négoce, a racheté les deux tiers appartenant au Groupe Dauphinoise. La société Baillet quitte ainsi le périmètre du Groupe Dauphinoise, pour devenir une filiale à 100 % de Cérégrain. Un choix justifié par un souci de cohérence territoriale (les Ets Baillet collectent surtout dans l'Ain, département de la coopérative Cérégrain) et par le fait que l'activité de collecte de la société Baillet était dépendante de l'utilisation des équipements (séchoirs, silos...) de la Coopérative Cérégrain.

Dauphinoise et Cérégrain ont ainsi développé un projet d'optimisation des outils de collecte et des activités agrofournitures en Nord-Isère. Ce secteur, situé en frontière des territoires des deux coopératives, sera l'objet d'une réflexion visant à rationaliser les moyens mis en œuvre auprès des agriculteurs. Le projet portera sur une redistribution de certains sites, ainsi que sur de possibles investissements partagés.

Via cette stratégie et son alliance avec Cérégrain, la coopérative Dauphinoise préserve sa position sur ce marché. Néanmoins, plusieurs entreprises (GAIC François Cholat, S.A.Bernard...etc) s'y positionnent comme de sérieux concurrents. La dispersion de l'offre est forte en Isère et le secteur reste très concurrentiel.

3-2- La coopération en Isère

A l'autorisation des OGM, les ECS de l'Isère n'ont dans un premier temps ni vendu ni prévu dans leurs plans de production de collecter des OGM. Etant dans la première région en nombre d'exploitation certifiée Bio (production biologique) (dans l'Isère 14 % des surfaces en 2007) il n'y avait pas de forte demande des agriculteurs ni des marchés, et ce malgré une pression de la pyrale et de la chrysomèle⁹⁴. De plus, la région est caractérisée par la présence d'un marché local « Bio » en pleine expansion⁹⁵ (c'est une des premières régions de transformation des céréales Bio avec la présence de 612 transformateurs dont Markal, Cizeron, Dupuy- Couturier, Moulins Marion, Favrichon...) et la production d'OGM sur le territoire risquait alors de causer une détérioration de l'image de marque des productions biologique locales.

Au début de la campagne 2007 la multinationale Monsanto (entreprise leader mondial des semences OGM, dont le siège en France est implanté en Rhone-Alpes) distribue des échantillons gratuits de semences OGM à des agriculteurs auto consommateurs, pour l'ensilage ou l'alimentation des porcs (ces maïs ne passent pas par les circuits des ECS).

A la même époque, le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche avait délivré à l'agrochimiste américain Monsanto une autorisation pour la mise en culture de maïs OGM sur le territoire de la commune de Bourgoin-Jallieu en Isère. A la suite de ces événements, une ECS, l'Ets Girardon, décide de franchir le pas et de vendre des semences OGM et se prépare à en collecter⁹⁶

⁹⁴ Deux ravageurs du maïs au quel le maïs BT (seule variété OGM autorisée en France à la culture) était résistant.

⁹⁵ Marché en forte progression (+ 10 % en 10 ans) et la production locale ne sature pas les capacités de production des industriels installés dans la région (manque de matière première et recours aux importations)

⁹⁶ Cela après avoir été démarché par le semencier Pionner en vue d'un partenariat de multiplication des semences.

Les autres ECS sont informées de la présence d'OGM par les Mairies (à l'époque la culture d'OGM est soumise à une déclaration obligatoire en Mairie) et toute la filière entre dans une crise. Certains acheteurs des maïs Rhônalpins exigent un produit « garanti non OGM » pour l'amidon comme pour l'alimentation du bétail. Or, la mise en place de cultures OGM présente des risques de dispersion pollinique ou de contamination de maïs non OGM aux différentes étapes de la production : semis, récolte, transport, séchage, stockage... Aussi, la mise en place de cultures OGM en Rhône-Alpes inquiétait ces acheteurs et risquait de provoquer des pertes de marchés. De plus, l'obligation de multiplier des analyses coûteuses risquait de faire baisser la compétitivité de la filière iséroise déjà rudement concurrencée.

Face à cette crise, les ECS de la région n'ont pas pu se coordonner d'elles-mêmes. Aucune ECS ne domine clairement le marché, le climat était miné par les aspects concurrentiels : chacun voyait en cette crise un moyen de se démarquer et de s'imposer autant qu'un risque de perdre des parts et sa position sur le marché.

C'est alors qu'un tiers légitime aux yeux de tous les opérateurs, la Chambre d'Agriculture de l'Isère, intervient et crée une arène de médiation : le Comité Stratégique des Filières Grandes Cultures de l'Isère (CSFGCI). Siégeant au sein de même de la chambre d'agriculture de l'Isère cette structure regroupe toutes les ECS du département, les différents syndicats d'agriculteurs (AGPB, AGPM, FDSEA, confédération paysanne...etc) et bénéficie de l'appui et l'expertise des instituts techniques et des interprofessions (Arvalis, Cetiom, ONIGC...etc). L'objectif de la première réunion était I) d'échanger sur la situation actuelle et les perspectives de ces productions dans le département ; II) de voir si des actions communes pouvaient être engagées⁹⁷ et III) d'engager une réflexion collective sur la problématique des OGM dans la région.

Plusieurs réunions s'en suivirent et les débats furent parfois tendus. Les agitations portaient autour du projet d'essais de maïs OGM à Bourgoin-Jailleu ; de la distribution d'échantillons gratuits de semences OGM, ainsi que des rumeurs sur une campagne sur des implantations significatives de maïs OGM (Partenariat Girardon-Pionner France).

⁹⁷ Une synthèse du diagnostic de la filière grandes cultures en Isère réalisé en 2004 et 2005 par le pôle Economie de la Chambre d'Agriculture et un document « exemple d'actions pouvant être mises en place » élaboré à partir du diagnostic précité ont été distribués.

Face à cette situation et avec la médiation de la Chambre d'Agriculture et des syndicats les ECS se sont mise à discuter et à coopérer dans un premier temps pour identifier puis isoler les parcelles OGM. Puis elles ont opté pour une stratégie collective de faire du non OGM (développement du marché Amidonnier) et de développer collectivement une expertise et des essais pour des solutions de lutte contre la pyrale alternative au recours aux OGM⁹⁸. Plus tard, elles ont même pu obtenir, grâce au soutien du Conseil Régional et du Conseil Général de l'Isère, l'interdiction des essais de maïs OGM de Bourgoin-Jallieu⁹⁹.

« il est capital de gérer cette situation, identification et localisation des parcelles, mise en œuvre de tous les moyens afin d'empêcher tous risques de pollution (récolte, transport, séchage, stockage...), pour rassurer les acheteurs et éviter ainsi de pénaliser l'ensemble de la production de maïs du département... », Le président de la coopérative Dauphinoise et délégué AGPM.

3-2-1- Les ECS concurrentes s'approprient l'arène de médiation et se mettent à coopérer pour générer des actions collectives

La période qui précédait la crise OGM était une période de décroissance pour la filière grande culture avec une baisse de la collecte¹⁰⁰ et une tendance à la baisse des prix¹⁰¹. Les opérateurs ont ainsi par le biais de ce comité stratégique décidé d'échanger des informations, de faire un inventaire et un diagnostic commun et d'engager le dialogue sur une stratégie collective et des actions communes pour relancer le secteur.

⁹⁸ Pour cela trois bassins pilotes ont fait l'objet de tests pour permettre la mise en oeuvre des recommandations techniques visant à améliorer la qualité sanitaire. Les agriculteurs et les ECS se sont engagés à traiter la pyrale sur des surfaces significatives de plusieurs centaines d'hectares sur la plaine de l'Ain, la Bièvre et la plaine de Valence. A titre d'exemple, le bassin pilote de la Côte Saint-André, est d'une surface de maïs de 600 ha environ et compte 80 producteurs issus de GAIC Cholat, Ets Payre, Ets Bonnet et la dauphinoise. Pour cela, ARVALIS-Institut du Végétal participe à la mise au point des ces techniques de la lutte contre la pyrale.

⁹⁹ Le 27 mai 2009, le Conseil d'Etat a annulé une décision du ministère de l'Agriculture autorisant l'expérimentation de maïs OGM sur le territoire de la commune de Bourgoin-Jallieu (Isère). Dans son arrêt rendu le Conseil d'Etat invoque un "dossier technique incomplet qui, notamment, ne comportait pas de données suffisantes sur la localisation des opérations de disséminations envisagées".

¹⁰⁰ La légère baisse de la production de 2006 s'explique par la réduction des surfaces en maïs. (arrêts de production favorisés avec la réforme de la PAC (politique agricole commune) et les perspectives de prélèvements fonciers en plaine (urbanisation, zones d'activité, infrastructures...)). Pourtant, les rendements de la région Rhône Alpes (95 q/ha) sont largement supérieurs à la moyenne nationale (87 q/ha).

¹⁰¹ Jusqu'à 2004, la France était le premier producteur de céréales des quinze Etats de l'Union Européenne, mais la situation a changé avec l'arrivée des 10 nouveaux pays (Hongrie, Roumanie, Bulgarie...). Tous ces pays possèdent des productions importantes de céréales, il en découle une surproduction au niveau européen, qui a entraîné une baisse de prix conséquente. La région Rhône-Alpes perd donc de plus en plus de marché, une conjoncture jugée préoccupante par les professionnels.

« ...Dans ce contexte, la concurrence entre collecteurs, qui a toujours existé, est de plus en plus vive. Ce contexte n'est donc pas a priori favorable au dialogue. Deux scénarios sont possibles : soit « chacun défend sa peau », soit les acteurs jouent des partenariats intelligents pour résister à la lame de fond. A l'occasion d'un tour de table, les acteurs présents indiquent qu'ils apprécient de se retrouver pour se parler, dans l'intérêt de l'avenir de la production, et ils expriment leur volonté de continuer à travailler ensemble, en commençant par des « petits projets » faciles à mettre en œuvre... » Issue du premier compte rendu du premier CSFGCI

Le comité SFGCI est ainsi devenu un lieu de concertation qui réunit tous les acteurs de la filière en début, en milieu et en fin d'année. Il permet la cohérence dans la diffusion des informations et des actions entre les ECS. Les rencontres consistaient à s'échanger des informations et à engager si possible des actions communes pour conforter la filière. Ce groupe est le seul en Isère, voire dans la région Rhône Alpes.

Au début proposé par la Chambre d'Agriculture et les syndicats d'agriculteurs cette structure a permis l'émergence d'un dialogue entre ECS concurrentes. Par la suite les ECS se sont appropriées ce comité pour générer diverses actions pour relancer le secteur, parmi lesquelles le renforcement de la filière Bio (+10 %) et le développement collectif du tournesol oléique.

Le développement du tournesol oléique et gestion collective des problèmes de pollinisation croisée.

Après avoir collectivement lancé une étude de marché, les collecteurs ont décidé à l'unanimité d'abandonner la production de tournesol classique et de passer à 100 % au tournesol oléique¹⁰². Avec ses débouchés spécifiques, la production du tournesol oléique doit répondre à un cahier des charges permettant d'espérer les meilleures teneurs en acide oléique. Afin de garantir une valorisation optimale, le développement se fait au sein d'une organisation contractualisée de toute la filière de production, du producteur à l'industriel, en passant par l'organisme stockeur. Ces entreprises ont prospecté et ont obtenu des contrats de production. Depuis une part importante de ce tournesol oléique est cultivée en culture énergétique ou en jachère industrielle¹⁰³.

Par la suite certaines ECS ont souhaité développer la production d'une certaine quantité de tournesol conventionnel pour l'oisellerie (Dauphinoise, Bernard, Chollat...). Les ECS ont mis en place un dispositif afin de partager des informations sur la localisation des parcelles en tournesol conventionnel et permettre de gérer collectivement les risques de mélanges avec le tournesol non-oléique.

¹⁰² Une culture de tournesol oléique devant être isolée d'une culture classique d'au moins 150 mètres.

¹⁰³ De 2006 à 2007, les surfaces de tournesol en JI et en ACE passent de 575 à 2934 ha en Isère, soit une multiplication par 5 (chiffres ONIGC)

Ce comité a semble t'il fait évoluer les rationalités de ces entreprises qui se sont mises à coopérer dès qu'il y a convergence d'intérêts et même à rechercher continuellement les synergies possibles. C'est ainsi que plusieurs actions de lobbying ont été entreprises.

3-2-1-1- Lobbying pour obtenir une dérogation pour faire circuler des véhicules de transports à 44 tonnes pendant les périodes de récolte.

Au printemps 2007, les ECS de l'Isère se sont mobilisées pour obtenir une autorisation pour pouvoir faire circuler des véhicules de 44 tonnes pendant la période de récolte. Cette autorisation annuelle peut s'obtenir dans le cadre d'un arrêté préfectoral de portée locale, précisant notamment les véhicules et les itinéraires concernés. Les ECS de l'Isère ont entrepris une démarche collective pour obtenir une telle autorisation pour les récoltes des céréales à paille et du maïs. Cette dérogation leur permettrait d'économiser une rotation de camion sur 7. Les arguments mis en avant étaient :

- La réduction du nombre de camions sur les routes, généralement encombrées dans le département, avec un effet favorable sur la circulation et la sécurité routière ;
- La réduction des distances parcourues et donc une baisse de la consommation de carburant (même si un véhicule à 44 tonnes consomme un peu plus qu'un véhicule à 40 tonnes).

Les collecteurs ont chargé la Chambre d'Agriculture d'entreprendre les démarches nécessaires auprès de la préfecture¹⁰⁴. Il ont demandé que cette démarche puisse être étendue aux départements du Rhône et de l'Ain, voire de la Drôme et de la Savoie. Enfin, une communication sur leur démarche a été faite auprès de Coop de France, de la Fédération Nationale des Transports Routiers et de Qualimat transport.

Cette démarche n'a pas abouti en 2007, le Préfet ayant simplement transmis la demande à la direction générale de la mer et des transports. Le comité SFGCI a décidé de renouveler la démarche en 2008 auprès du nouveau Préfet de Région, mais cette fois-ci, ils ont élargi leur demande à toutes les coopératives de grandes cultures de Rhône-Alpes. Puis, pour obtenir un soutien au niveau national, ils ont pris contact avec des interprofessions exerçant au niveau national : Coop de France, Fédération Nationale des Transports Routiers, fédération du négoce agricole.

¹⁰⁴ Ils ont aussi demandé (par écrit) au président de la Chambre d'Agriculture, également président de la Chambre Régionale, de faire un courrier au Préfet de Région pour lui demander quelle suite il comptait donner à cette demande.

3-2-1-2- Inflexion de la réglementation sur les mesures de lutte contre la chrysomèle

La chrysomèle a été détectée trois années de suite en Rhône-Alpes depuis 2007 sur des zones de culture de maïs. Le premier foyer a été identifié à Pusignan (Lyon Saint Exupéry-69) avec une zone irriguée autour de l'aéroport, le deuxième à Motte Servolex (Chambéry-73) avec des zones en culture non irriguées où la monoculture est très dominante et le dernier à Saint Nazaire-les-Eymes sur Grenoble (38). En 2008, la capture s'est située à Saint Priest (69), à Communay Solaize (69), à Saint Pierre de Chandieu (69) et pour l'année 2009 à Leyment (01), à Groissiat (01), à Bonneville (74).

En 2007, la réglementation appliquée pour la région Rhône Alpes était la réglementation française (déjà appliquée en Alsace depuis 2003 - cf. annexe 10a). Dans les réglementations imposées, dès que deux individus sont capturés l'année N, si de nouvelles chrysomèles ne sont pas capturées l'année N+1, les mesures d'éradication sont levées en l'année N+2. De nouvelles espèces de chrysomèle ont été capturées du côté de Lyon Saint Exupéry en 2008. Ainsi, les mesures ne permettaient pas la culture de maïs en monoculture dans la zone de sécurité et prévoyaient une zone focus de 5 Km de rayon, soit 5 314 ha (7 850 ha) de maïs soumis à la réglementation (rotation obligatoire : la culture de maïs n'est autorisée qu'une fois tous les 3 ans).

Sur le plan économique, cette réglementation française engendrait des pertes économiques considérables pour toute la filière qui était déjà sur une période de décroissance. Comme la culture du maïs est une activité génératrice de revenus importants pour les producteurs dans cette zone, tous les opérateurs se sont mobilisés, et les ECS, par le biais du comité SFGCI, ont fédéré l'ensemble et ont mené une forte opération de lobbying pour revendiquer l'assouplissement des mesures de quarantaine (diminution de la zone focus à 1 km). Les professionnels de la région ont demandé l'application de la Règlementation Européenne au lieu de la réglementation française jugée trop contraignante

“...Cette réglementation a été irréalisable économiquement à cause des pertes considérables supportées par les agriculteurs. Pour cela, la FNSEA, en ma personne, a sollicité le Ministre de l'Agriculture en l'invitant à Lyon Saint Exupéry pour voir ce qu'il en est réellement du problème. Ensuite, il y a eu modification de l'arrêté ministériel ...Ceci consiste à amener les

politiques à appliquer une réglementation réalisable économiquement...''. Un responsable section grandes cultures de la FDSEA de l'Isère, de la FRSEA et administrateur de la Dauphinoise.

Ainsi, après la visite du Ministre de l'Agriculture de l'époque, un arrêté préfectoral a été émis. Cette arrêté a permis d'assouplir les mesures de lutte contre la chrysomèle (la réglementation nationale) pour la gestion du cas Rhône-Alpes. Par la suite d'autres régions ont demandé à ce que ces avantages soient élargis à toutes les régions concernées par la chrysomèle. C'est ainsi qu'une nouvelle réglementation française a été validée en 2007 avec une zone focus de 1 Km de rayon. Négocié en 2007 et appliqué en 2008, le 2^{ème} volet de la réglementation donnait la possibilité de faire du maïs en monoculture dans la zone de sécurité, à condition qu'il soit accompagné de trois interventions chimiques : un premier traitement en larvicide et deux traitements en végétation. Ce 2^{ème} volet est mis en oeuvre sachant que les mesures de restrictions de la zone focus n'ont pas évoluées. Dès 2008, la nouvelle réglementation européenne a été appliquée sur les 3 zones focus en Rhône-Alpes pour interdire la monoculture sur 1 Km de rayon, soit sur 314 ha. (Cf. Annexe 15 : Evolution de la réglementation sur l'éradication de la chrysomèle)

Ne s'arrêtant pas là, les ECS de la région ont mis en place tout un système (figure 38) afin de gérer de façon coordonnée la lutte contre ces ravageurs en se reposant sur une structure locale déjà existante (la FREDON) qu'ils ont réactivé et fortement impliquée dans la coordination des mesures d'application de la Loi.

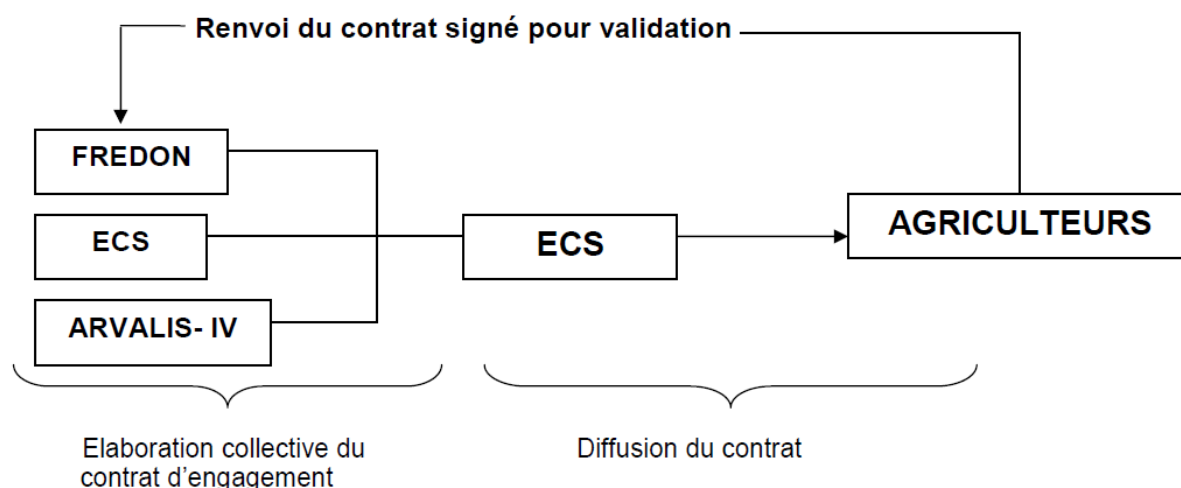
La FREDON

La FREDON ou la Fédération REGIONALE de Défense contre les Organismes Nuisibles est un syndicat professionnel agricole chargé de la surveillance sanitaire des végétaux. Créée en 1987 par des arboriculteurs elle c'est progressivement élargit à tout les agriculteurs. Son activité se développe grâce aux financements issus des coopératives et entreprises de négoce. Sa mission consiste à coordonner et à réaliser les missions définies par l'article L.252-5 du code rural. Elle organise des luttes collectives, identifie les zones à traiter et assure le suivi des traitements et des pièges. Il s'agit également d'un pôle technique régi aux niveaux régional et départemental. La FREDON est une fédération agréée par le Ministère de l'Agriculture et de la pêche afin d'assurer pour le compte de l'Etat le respect de l'application de ces réglementations. Dans le cadre de la crise chrysomèle, l'objectif de la FREDON était de suivre l'évolution des populations de la chrysomèle dans les zones infestées, d'évaluer l'efficacité des mesures de lutte et d'anticiper la détection d'éventuels sites d'infestations de façon précoce.

Ainsi, les agriculteurs ont été incités à signer un contrat d'engagement de traitement de la chrysomèle avec leur ECS, sous le contrôle de la FREDON. Ce contrat (cf. Annexe 16 :

Contrat d'engagement de traitement de la chrysomèle élaboré par les ECS, la DRAF et la FREDON) définit les relations entre le producteur de maïs et l'entreprise de collecte et de stockage. Il est issu de l'arrêté préfectoral du 29 Novembre 2007 sur son engagement au respect des traitements imposés.

Figure 38 : le système de coordination de la filière iséroise pour la lutte contre la chrysomèle



Conclusion du chapitre 7 :

Dans le cas Rhône-Alpes, on retrouve deux configurations différentes, celle du département de l'Ain et celle du département de l'Isère. Dans l'Ain, le secteur de collecte et de stockage se structure autour de deux opérateurs majeurs : un leader, la société coopérative Cérégrain, et un principal challenger, l'entreprise de négoce Ets Bernard. En situation d'interdépendance oligopolistique, ces deux entreprises ont développé des relations de coopération formalisées jusqu'à se faire se faire condamner pour des pratiques anticoncurrentielles. A la suite de ces condamnations, ces ECS ont continué à se coordonner mais suivant une forme tacite et la gestion de la crise OGM s'est faite via des mécanismes de coordination informels. Grâce à ces coordinations ces ECS ont réussi à gérer l'absence des OGM de leurs territoires.

Dans le cas de l'Isère, le secteur est caractérisé par un grand nombre d'opérateurs. Le jeu concurrentiel y est animé par de fortes rivalités et par des coalitions pour bloquer l'arrivée de nouveaux entrants. Dans ce département, les ECS n'arrivaient pas à se coordonner. Néanmoins, après l'intervention de la chambre d'agriculture et la création d'une arène de médiation, ces ECS se sont coordonnées, ont généré des actions collectives et ont réussi à gérer collectivement des situations de crises.

Nos observation en Rhône alpes montrent ainsi que :

- i. des ECS concurrentes peuvent faire évoluer leur mode de coordination et contourner les obstacles qui entravent l'établissement de relation entre concurrents ;
- ii. même si l'intérêt général le demande, les coordinations entre concurrents peuvent parfois ne pas émerger sans l'intervention d'un tiers et l'instauration d'une arène de médiation.

La discussion des implications théoriques de ces observations et leur mise en perspective avec les résultats des autres cas d'études feront l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 8

Discussion des Résultats

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. Si la pratique et la théorie sont réunies, rien ne fonctionne et on ne sait pas pourquoi. »

Albert Einstein

Ce chapitre porte sur la discussion des résultats empiriques présentés dans les chapitres 5, 6 et 7. Ces résultats ont été obtenus à partir d'études de cas suivant la méthodologie présentée dans le chapitre 4. Le présent chapitre sera structuré comme suit : nous allons d'abord discuter les observations et les apports de chacune de ces études de cas (section 1) pour ensuite discuter ces résultats de façon transversale (section 2). La mise en perspective de ces résultats nous amène à identifier trois formes distinctes de coopération. Chacune de ces formes émerge dans un contexte particulier. La typologie que nous présentons est ensuite discutée au regard de la littérature existante. Cette discussion nous amène à montrer que la coopération est une institution sociologique, c'est-à-dire un système de relations sociales (avec des croyances et des modes de conduite institués par la collectivité) doté d'une certaine stabilité dans le temps. Cette institution permet de gérer durablement ou de construire un bien commun. En outre, nous soulignons que les trois formes de coopération identifiées renvoient à des processus différents de construction du bien commun.

1- Discussion et apports de chaque étude de cas

1-1- Discussion du cas de l'Alsace

Dans le cas de l'Alsace, la gestion de la crise chrysomèle tout comme la gestion des OGM illustre bien le mode de fonctionnement du système qui régit les interactions dans l'oligopole étudié. Ce fonctionnement repose sur des coordinations directes informelles et des conventions tacites. Lors de la gestion de la crise OGM, la stratégie collective des ECS repose sur une sorte de *gentlemen agreement*, qui oblige moralement ces entreprises à effectuer une trêve dans la concurrence pour préserver l'intégrité du territoire (à savoir l'image de marque du maïs Alsacien, la réputation et la pérennité d'une filière de maïs de qualité supérieure destiné à l'alimentation humaine, et les rapports entre opérateurs). Lors de la crise chrysomèle, les ECS mettent au point un dispositif collectif pour éradiquer le problème, puis elles procèdent à un tirage au sort pour déterminer, de la façon la plus équitable possible, la répartition des tâches. Ce mode d'auto-organisation met les partenaires sur un même pied d'égalité, à tel point que le tirage au sort conduit inévitablement chaque ECS à traiter des parcelles d'exploitation appartenant aux autres ECS concurrentes. L'intérêt général est donc placé au dessus des intérêts particuliers pour résoudre cette crise phytosanitaire.

Ces entreprises, ancrées dans leur territoire, utilisent des mécanismes de concertation et de coordination pour développer des actions collectives à l'échelle du territoire qui leurs

permettent de gérer collectivement des situations de crise via des coordinations entre concurrents. Pour ce qui est des déterminants de ce mode de coordination, plusieurs travaux ont essayé d'identifier les facteurs favorisant une coordination entre concurrents. Hay et Kelley (1974) en comptabilisent sept (Cf. figure 11 ; chapitre 2) : un faible nombre d'opérateurs, une forte concentration du secteur, l'homogénéité des produits, l'inélasticité de demande, un marché caractérisé par un système d'appel d'offre, l'irrégularité de la demande et l'existence de coûts fixes élevés. Tous ces facteurs ont été observés dans le cas étudié mais nous proposons d'y ajouter un facteur qui est une interdépendance liée à un problème d'externalité de production, c'est-à-dire une crise sectorielle où une démarcation par une action individuelle est impossible ou inefficace. Cette interdépendance d'externalité de production pousse ces entreprises à se coordonner afin d'éviter les pertes et les risques liées aux dommages collatéraux que génèrent des stratégies et des usages divergents.

Néanmoins un point nous semble particulièrement important : même si la structure de l'environnement n'est pas à négliger, il nous semble que le facteur déterminant est la culture locale et les valeurs partagées par ces opérateurs humains. Parmi ces valeurs partagées quatre nous semblent particulièrement déterminantes : la confiance, la légitimation des actions collectives, la communication entre pairs et la réputation collective.

D'abord la confiance entre ces opérateur fait qu'ils n'ont pas besoin de formaliser leur coopération (interprofession, syndicats, marque collective...etc.). Par contre, à chaque fois qu'une action collective est nécessaire, ils s'assurent que leur démarche puisse être perçue comme légitime aux yeux de tous, et cela en ayant recours parfois à des dispositifs de gestion très particuliers. C'est par exemple le cas pour l'utilisation de la pression sociale comme dispositif normatif de surveillance générale (Foucault, 1975) pour le contrôle des agriculteurs lors de la crise OGM ou encore du recours au tirage au sort pour le partage des tâches nécessaire à la lutte contre la chrysomèle. Ce dernier point est particulièrement intéressant car le tirage au sort est un des plus anciens procédés d'organisation de la vie sociale et qui a la vertu de rendre légitime les choix et décisions collectifs (Demont, 2010).

La communication semble, elle aussi, être une caractéristique importante du système alsacien et les crises observées montrent que ces entreprises partagent une même culture où la concertation avec les pairs est quasi systématique. Comme le souligne Orstrom (1990), la communication est fondamentale dans l'action collective. Pour cet auteur, la communication

directe est le fondement même d'une gestion collective réussie. Elle permet d'élaborer des règles en commun. Néanmoins ce qui se joue véritablement dans ces échanges verbaux échappe encore largement aux théories contemporaines¹⁰⁵.

Enfin ces opérateurs semblent donner une importance majeure à leur réputation collective. Il nous semble que cette réputation préexistait bien avant les crises étudiées. Cette réputation de filière de maïs qualité semble liée aux conditions de production favorables (conditions pédoclimatiques, écosystémiques...etc.) mais aussi à la technicité des agriculteurs (spécialisés en production de maïs) et à une culture locale de la rigueur. Cette réputation semble être un actif stratégique partagé par les opérateurs locaux. Cet actif qu'ils construisent et préservent collectivement, leur confère un avantage compétitif sur le marché. Les deux crises étudiées menaçaient cette réputation mais grâce à leurs mobilisations, les opérateurs locaux ont non seulement préservé cette réputation mais l'ont même renforcée.

Notre recherche menée en Alsace montre qu'un territoire peut être assimilé à un bien commun, dont le caractère universel s'affirme localement à l'intérieur de frontières de type identitaire, industrielle et géographique. Dans les crises successives examinées, le bien commun risque d'être dénaturé : d'abord la réputation collective et la dimension symbolique du territoire sont menacées. Ensuite le système de gestion du bien commun et les rapports entre acteurs risquent d'être bouleversés. L'apparition des OGM affecte la condition de « rivalité » puisque le comportement d'un acteur produisant des OGM peut affecter le bien-être d'un acteur ne souhaitant pas en produire. Cela introduit une nouvelle "condition de rivalité" entre producteurs. La production d'OGM réduit en effet les possibilités d'exploitation des ressources naturelles disponibles sur le territoire pour les producteurs non OGM, alors que la crise chrysomèle menace directement ces ressources productives partagées. Lors de ces deux situations de crise, les principaux acteurs de la filière maïs, les ECS, réagissent pour préserver le bien commun. L'attractivité du territoire Alsacien, et la sauvegarde de la filière sont jugées prioritaires par rapport aux rivalités individuelles, et incitent les concurrents à collaborer. C'est là que la Coopétition prend forme.

¹⁰⁵ Comme le remarque justement Ostrom (1990), la théorie économique est muette sur le type de règle qui peut émerger d'une discussion entre individus appartenant à une même collectivité. Même si la communication entre individus apparaît comme un facteur essentiel dans le développement de relations de confiance entre individus, la théorie économique actuelle ne fournit guère d'éléments permettant de décrire les formes institutionnelles favorisant l'émergence de la confiance.

La Coopétition dans la filière du maïs en Alsace repose effectivement sur des codes de conduite informels ancrés dans l'identité locale. Ces conventions favorisent le bon déroulement de la coopération entre concurrents et leur ont permis de :

- o Construire une spécialisation territoriale et développer et renforcer une image de marque et une réputation collective bénéfique à tous les opérateurs de la filière.
- o Eviter des problèmes de production (pollution, difficultés techniques de gestion de la coexistence), des pertes de marché (problèmes de traçabilité, détérioration de la qualité) et une récession du secteur.
- o Se coordonner pour surveiller les free-riders et mettre en place des dispositifs de management acceptés par l'ensemble des parties-prenantes (tirage au sort, régulation par la pression sociale...etc)

À ce titre, alors que la littérature existante montre que la coopétition s'institutionnalise par une structure collective formelle (Le Roy, 2003, Roy et Yami 2006). Dans le cas de l'Alsace la coopétition est d'une certaine manière institutionnalisée sur le territoire, à travers les codes informels et les conventions partagés par les acteurs locaux : la règle de la compétition étant subordonnée à la coopétition lorsqu'il s'agit de construire ou de préserver le bien commun. La coopétition apparaît ici comme un mécanisme de régulation tacite de la compétition, qui se généralise par le conformisme social à tous les concurrents implantés sur le territoire. En d'autres termes, la coopétition n'a pas pour objet d'introduire une distorsion dans les règles de la concurrence, mais de veiller à l'intégrité du territoire dans un souci d'intérêt général, lorsque d'autres mécanismes de régulation du bien commun sont absents ou inefficaces : les mécanismes institutionnels de l'Etat, les mécanismes politiques des parties prenantes, les mécanismes économiques du marché.

1-2-Discussion du cas Sud-Ouest

Dans le cas du Sud-Ouest, les trois crises étudiées montrent que l'action collective des ECS prend toujours la même forme et passe par un formalisme et le recours à un tiers. Contrairement à ce que nous avons observé en Alsace, ici les opérateurs institutionnalisent leur coopération par des structures formelles collectives. C'est le cas de l'association de la charte CQMGSO, de la société Soleal lors de la gestion de la crise de la filière légumes ou

encore de la société Océol pour développer et gérer le débouché bioéthanol. Dans le cas Sud-Ouest, les règles et les normes de comportements sont toujours formalisées par des engagements écrits : dans les règles de bon voisinage dans le cadre de la charte CQMGSO, dans le cahier des charges de l'entreprise de certification pour la gestion de l'information pour le géo-référencement des cultures OGM, ou encore dans les statuts des holdings communes (Océol et Soleal). Ainsi, ces entreprises se sont engagées à alimenter l'usine de bioéthanol avec des quantités fixes et négociées afin d'éviter tout désistement ou désengagement en cas d'évolution des cours du maïs et des carburants, ces engagements sont transcrits dans les statuts de la holding Océol. Mais ce formalisme ne suffit pas et ces entreprises ont besoin de recourir à un tiers « neutre » afin d'établir une confiance entre des opérateurs en concurrence sur les marchés. Néanmoins ici ils n'attendent pas que ce tiers se manifeste. Ils vont eux-mêmes le démarcher et lui fixer ses prérogatives. Ce fut le cas de l'ONIC pour le contrôle des audits de la charte CQMGSO, de l'entreprise de certification pour la gestion du SIG et des BDD partagées ou encore des entreprises Bonduelle et Abengoa. Ces deux dernières entreprises ont été démarchées afin de devenir actionnaire majoritaire des holdings communes à ces ECS, car aucune ECS n'aurait accepté d'être actionnaire d'une société contrôlée par une entreprise concurrente. Ce point est révélateur du fait que malgré une implication commune dans plusieurs démarches bénéfiques à tous, ces opérateurs restent rivaux et très méfiants les uns des autres. Malgré cette rivalité exacerbée, ces entreprises arrivent à générer des actions collectives grâce à ce mode de fonctionnement de leur système. Ils vont même jusqu'à honorer les engagements fait par les concurrents en inter-changeant leurs productions pour réduire les coûts de transport de marchandises (cas de « l'optimisation logistique » pour l'approvisionnement de l'usine de bioéthanol).

Derrière toutes ces actions collectives il y a un même objectif qui vise à protéger un actif stratégique territorialisé partagé par ces opérateurs ; c'est la compétitivité de leur cluster. En effet, ces entreprises sont ancrées dans le principal bassin de production de maïs en Europe et ce territoire leur confère un avantage sur les marchés européens. La nature de cet avantage est une dominance par les coûts. Lors de la crise OGM, à l'inverse des autres cas étudiés où les opérateurs construisent un avantage stratégique en se différenciant sur le marché, ici les opérateurs refusent cette différenciation. L'ensemble des ECS se sont fédérées et ont construit des règles et un standard et les ont imposés aux autres opérateurs de l'amont et de l'aval. Se basant sur une obligation de moyens mais pas de résultats cette démarche leur a permis de rejeter les exigences des industriels qu'elles jugeaient trop contraignantes et trop coûteuses.

Ceci leur a permis de préserver l'ensemble de leurs débouchés (OGM et non-OGM) ainsi que la compétitivité de leurs productions.

Lors de la crise de la filière légumes, la surproduction et l'émergence de la concurrence de bassins de production de pays étrangers (Thaïlande, Hongrie) poussent ces opérateurs à restructurer collectivement leur filière afin de générer des économies d'échelle et préserver leur compétitivité. Enfin, lors de l'entrée dans le marché commun européen d'un pays gros producteur de maïs (la Hongrie) ils réagissent en créant un nouveau débouché local (l'usine de bioéthanol) afin de maintenir l'équilibre du marché et leur position. Ainsi, ils agissent ensemble pour préserver cet avantage compétitif que leur confère leur territoire d'ancrage et procèdent par coopération : la coopération pour améliorer et préserver leur compétitivité sur les marchés extérieurs, la compétition pour garder leurs flexibilités et améliorer leur compétences dans la filière Sud-Ouest.

Ici aussi le fonctionnement de leur système est fortement lié à leur culture commune. Contrairement au cas de l'Alsace où cette culture commune est liée à l'identité locale, dans le Sud-Ouest, la culture commune et les liens identitaires sont liés à la profession : ces opérateurs s'identifient d'abord comme les producteurs de maïs. Le Sud-Ouest est le berceau du maïs en France et les syndicats et interprofessions de producteurs de maïs y sont très bien implanté et très actifs. Ces points révèlent les relations spécifiques que ces acteurs entretiennent avec leur territoire. Gilly et Wallet (2001) et Hite (2003) montrent que ces relations peuvent être liées à l'activité professionnelle des acteurs, ou à d'autres usages de l'espace public. Ces auteurs montrent qu'en construisant leur relation à l'espace, les acteurs construisent leurs territoires et que leurs activités professionnelles peuvent les conduire à exercer une responsabilité au regard d'un espace donné, c'est ce que nous avons observé dans le cas du Sud-Ouest où les ECS se rapprochent pour assumer leurs responsabilités (ou plutôt ce qu'ils pensent être leurs responsabilités) et travaillent ensemble pour préserver leur territoire.

Ici aussi la structure du territoire, tant dans sa dimension symbolique (culture et liens identitaires, effets de proximité) que dans sa dimension physique (culture du maïs, paysage, débouchés et activités économiques), est construite et gérée dans l'interaction comme un bien commun. Afin d'administrer ce bien et de coordonner ses parties prenantes, les ECS en tant qu'acteurs clés procèdent par coopération. Cette coopération repose sur un système de

coordination qui est doté d'une certaine stabilité dans le temps et qui a su résister à plusieurs crises et à une transformation rapide de l'environnement et de la collectivité.

1-3- Discussion du cas Rhône-Alpes

1-3-1- Le département de l'Ain

La situation du département de l'Ain peut être caractérisée par le dilemme du prisonnier (Axelrod, 1992). Les deux entreprises leaders (la coopérative Cérégrain et l'ETS Bernard) sont arrivées à une telle taille qu'une situation de coopération pour le contrôle du marché est plus profitable qu'une situation de concurrence.

Cette coopération, fût d'abord formalisée par des accords écrits. Elle s'exerce ainsi dans le cadre de tentatives de contrôle du marché par un accord d'alignement des prix (qui fût dénoncé en 1998), mais aussi par la mise en place d'infrastructures communes. Ainsi, Ceregrain et l'Ets Bernard ont partagé des silos de collecte ("silos-relais"), elles ont également mutualisé des infrastructures appartenant à une autre ECS où elles ont planifié la gestion de leurs collectes en créant des outils de gestion collectif par des conventions de collecte (bons). Mais à la suite de suspicions et de condamnations de la part du conseil de la concurrence, le système bressan entre en crise et les opérateurs locaux le font évoluer vers une forme tacite. Ainsi, suite à l'autorisation de la culture et de la commercialisation des OGM en France en 1998, les ECS de l'Ain ont-elles réagi en prenant un accord informel à partir des années 2000. Cet accord consistait à refuser collectivement de commercialiser des productions GM. Il s'agit là d'une forme de gestion de la crise analogue à celle mise en évidence dans le cas de la région Alsace. Les opérateurs dans l'Ain ont ainsi essayé de gérer l'absence des OGM au niveau de leur territoire. Afin de fédérer les autres parties-prenantes, ces ECS ont eu recours à des démarches fortes de communication et de lobbying (débat publics, lobbying auprès des élus locaux et obtention arrêtés municipaux interdisant la culture d'OGM¹⁰⁶...etc.).

Tout comme en Alsace la réputation collective est ici un élément déterminant. Dans le cas Rhône-Alpes, cette réputation est plus liée au territoire qu'aux producteurs de maïs locaux. La réputation à préserver est celle des produits labélisés ancrés dans les territoires (Label Rouge, AOC, IGP où des aires géographiques exclusives de production sont formalisées dans les

¹⁰⁶ Ces arrêtés ont été annulés par le tribunal administratif qui est intervenu stipulant que la compétence de l'Etat est exclusive et que le Maire ne peut intervenir.

cahiers des charges de production). La réputation de ces produits, en plus d'être une source de valeur ajoutée importante pour les opérateurs locaux, représente une valeur symbolique très forte pour les acteurs de ce territoire. Les différentes crises qui ont touché la filière maïs ces dernières années ont permis de renforcer cette stratégie de coopération en faisant évoluer le système de coordination vers une forme tacite. Leurs stratégies collectives avaient pour but de protéger la dimension symbolique du territoire ainsi que sa dimension physique en protégeant des activités qui font la structure actuelle de leur territoire (notamment les élevages labélisés de bovin et de volailles).

1-3-2- Le département de l'Isère

Contrairement aux autres cas étudiés, dans le département de l'Isère les phénomènes de coopération n'existaient pas avant les crises OGM et chrysomèle qui ont frappé la production du maïs cette dernière décennie. Plusieurs entreprises en concurrence constituaient le cœur de cet oligopole. Cette situation n'a pas facilité l'émergence de stratégies collectives pour la gestion des crises. D'abord la dispersion de l'offre semble rendre le climat très concurrentiel et empêche tout dialogue entre les opérateurs. De plus, il semble qu'à chaque fois qu'un mimétisme comportemental (Chamberlin, 1962) commence à s'installer, certaines entreprises se retrouvent dans le rôle du free-rider et les mouvements de coordination échouent. C'est le cas des Ets Girardon qui ont développé des stratégies de commercialisation divergentes les amenant à tirer partie des innovations introduites avec l'autorisation des OGM.

Néanmoins, la coopération entre ces concurrents est apparue à partir de 2007. Elle n'est toutefois pas le fait des entreprises elles-mêmes, mais elle naît de l'initiative d'un partenaire extérieur (en l'occurrence la Chambre d'Agriculture) qui est légitime aux yeux de tous dans la profession et considérée dans ce département comme étant « neutre » vis-à-vis des luttes concurrentielles. Ce médiateur, fort de son rôle politique dans la profession agricole, a en effet conduit l'ensemble des ECS du département de l'Isère à rejoindre une arène de médiation le *“comité stratégique des filières grandes cultures en Isère”*. A partir du moment où les ECS se sont réunies dans cette arène, le dialogue a pris forme et ce comité est devenu un outil de gestion (Moison, 1997) de la coopération entre acteurs. Il a permis de faire évoluer les rationalités (Berry, 1983 ; David, 1998) des acteurs présents pour les amener à concevoir des réponses collectives à la gestion de la production du maïs. Un tel rôle des outils de gestion a déjà été mis en évidence dans le cadre de la gestion collective des ressources génétiques animales (Labatut, 2009).

Cette coopération a émergé au départ pour gérer l'absence de production OGM sur le territoire (isolement des parcelles OGM, repositionnement collectif et développement du marché amidonnier, développement d'une expertise collective pour des moyens de lutte contre la pyrale alternative au recours aux OGM). Par la suite, ces acteurs se sont appropriés cet outil de gestion et se sont mis à générer des actions collectives sans que le besoin d'un tiers « légitime » ne se fasse sentir. Ce fût en particulier le cas pour la restructuration collective de la filière tournesol ou encore pour l'infléchissement de la réglementation nationale sur la lutte contre la chrysomèle. Ainsi, lors de la mise en place d'une action commune comme la lutte biologique collective contre la pyrale, ces ECS ont créés une zone pilote d'expérimentation (la plaine de Bièvre). Dans ce cas, la Chambre d'Agriculture jouait alors un rôle d'interface entre les pouvoirs publics et le monde rural. Lors de la crise chrysomèle, les ECS se sont coordonnées pour lancer des actions communes puis ont décidés d'impliquer des organisations techniques d'ordre professionnelles (Arvalis-Institut du Végétal) et les collectivités locales (Mairie, Préfecture, ...) afin d'avoir leurs appuis. Lors de cette crise, le rôle de la Chambre d'Agriculture s'est limité à la diffusion des informations au sein d'un territoire agricole.

Depuis, dès que l'intérêt général le demande, ces ECS s'organisent, construisent des actions collectives et vont chercher des alliées ou des organisations avec lesquelles une synergie est possible. Contrairement au cas de l'Alsace, de l'Ain et du Sud-Ouest où le bien commun préexistait avant les crises OGM, dans le cas de l'Isère le bien commun est en construction : les activités territorialisées (qui déterminent la structure physique du territoire) et la réputation de leur territoire (dimension symbolique) sont en train d'être structurée par la coopération des parties prenantes. Le mode de gestion et de construction de ce bien commun, la Coopétition a déjà émergé.

Cette situation de coopération semble particulièrement novatrice au regard de la littérature. En effet, il n'est pas rare de voir des situations de coopétition s'institutionnaliser du fait des pouvoirs publics (Le Roy, 2003) ou du fait des entreprises elles-mêmes (Roy et Yami, 2006). Toutefois, dans de telles situations, la phase d'institutionnalisation par la mise en place d'outils de gestion (qu'ils soient publics ou privés) se fait après la mise en place de la coopétition. Au contraire, dans la situation que nous avons mise en évidence ici,

l'institutionnalisation de la coopération précède en quelque sorte la coopération en elle-même. Les outils de gestion ayant justement pour rôle de permettre l'émergence de la coopération.

Ainsi, dans le secteur de collecte et de stockage en Rhône-Alpes, nous avons observé que l'action collective en situation de crise prend la forme de coopération entre les catégories d'acteurs clefs que sont les entreprises de collecte et de stockage (ECS). L'émergence de cette coopération peut, dans certains cas, se faire sans intervention d'un tiers, mais elle peut, dans d'autres cas, être plus conflictuelle car la rivalité concurrentielle empêche toute coopération. Dans cette configuration l'intervention du médiateur est nécessaire.

Figure 39 : Contribution à la théorie de chaque cas d'étude

	Mécanisme de gestion de la relation coopérative	Contribution à la théorie	
Le Cas de l'Alsace	Convention tacite (<i>gentlemen agreement</i>) et pression sociale	La coopération peut s'institutionnaliser par des structures informelles (sans création de structures collectives formelles)	La coopération permet la gestion et la préservation d'un bien commun
Le Cas du Sud- Ouest	Formalisme et implication d'un tiers	La coopération s'institutionnalise par la création de structures collectives formelles	
Le cas de l'Ain	Formalisme puis convention tacite	Les coopérateurs peuvent faire évoluer les mécanismes de gestion de la relation coopérative	
Le Cas de l'Isère	Arène de médiation	L'institutionnalisation de la coopération peu précéder la coopération elle-même : la mise à disposition d'un outil de gestion de la relation coopérative induit la coopération	La coopération peut permettre la construction d'un bien commun

2- Discussion transversale des différents cas d'étude

2-1- Différentes modalités d'expression de la coopétition :

Lors de cette étude nous avons essayé, dans la mesure du possible, de réduire au maximum les variables de contexte afin de donner du sens à la comparaison entre les 3 cas étudiés. Cela nous a permis d'identifier trois formes de coopétition :

2-1-1- La coopétition directe informelle

Elle repose sur une convention tacite. Cette convention est un outil de gestion d'un bien commun que partagent les opérateurs. Cette coopétition passe par une institutionnalisation par un ensemble de règles socialement acceptées. Ces règles sont construites et entretenues par des interactions et reposent sur un fort enracinement (embeddedness) des relations compétitives (Granovetter, 1985). Comme le souligne Uzzi (1997), cet enracinement social et historique des liens procure un avantage décisif aux firmes qui coopèrent ainsi « spontanément » sans avoir recours aux mécanismes du marché ou des contrats. De tels enracinements appartiennent à l'histoire d'une région, à une culture locale ou encore à la trajectoire personnelle des hommes d'une industrie (Detchessahar, 1998)¹⁰⁷. Cet enracinement favorise l'émergence des stratégies collectives et des parallélismes naturels. Les réactions d'un opérateur aux actions des autres ne sont plus reliées directement mais enchevêtrées dans un tissu complexe de relations implicitement absorbé par les firmes (Emery et Trist, 1965). Le moyen de coordination privilégié est ici l'échange personnel. La survie de la stratégie collective ne passe pas par des sanctions économiques mais par des sanctions sociales. Le free-rider est exclu des liens sociaux forts qui lient les acteurs. Il paye son comportement déviant en n'étant plus considéré digne de confiance.

2-1-2- La coopétition indirecte formalisée :

Dans cette forme, la rivalité et la nature de la confiance entre les entreprises semble empêcher toute coordination directe. Dans ce cas l'action collective nécessite de reposer sur un tiers indépendant et un écrit (formalisation). Les compétiteurs n'attendent pas l'intervention de ce « tiers de confiance », ils vont eux-mêmes le

¹⁰⁷ Detchessahar (1998) souligne, dans ces travaux sur les trajectoires socioprofessionnelles des acteurs, que cette solidarité implicite joue un rôle souvent négligé par l'analyse stratégique.

démarcher et lui fixer ses prérogatives. Ce formalisme et l'implication de ce tiers neutre permet d'établir la confiance. Ils institutionnalisent ensuite leur coopération par des organisations formelles. Ainsi, cette forme de coopération repose moins sur l'enracinement, elle repose sur des relations contractuelles et des sanctions légales sont utilisées pour contrôler et maintenir la stratégie collective. La construction des normes de comportements est ici négociée collectivement en présence du tiers et dans un cadre formel. Dans cette configuration les entreprises créent des outils de gestion collectifs et des référentiels communs (standard, règle de bon voisinage...etc.).

2-1-3- La coopération «induite» :

Dans cette forme les opérateurs n'arrivent pas à générer des actions collectives, ni à se coordonner. Cependant, à partir de l'intervention d'un médiateur légitime aux yeux de l'ensemble des opérateurs et la mise en place d'un outil de gestion collectif à la disposition des entreprises, les rationalités des acteurs concernés évoluent. Ces firmes s'approprient cet outil et se mettent à concevoir des actions collectives. Ici l'institutionnalisation de la coopération précède la coopération en elle-même. Dans cette forme, initialement il n'y a pas d'enracinement, pas de culture partagée structurant les rapports et pas de biens communs. Mais par la suite, on voit les relations entre firmes s'enraciner « artificiellement » au travers de l'arène de médiation. Les opérateurs se mettent à partager des croyances, des recettes et des jargons (Spender, 1989) et construisent collectivement le bien commun.

Nos résultats confirment ce que beaucoup d'auteurs (Nalbuff et Bradenburger ,1996 ; Assens, 2002 ; Gueguen et Torrès, 2004 ; le Roy et Yami, 2009) ont observé : de nouvelles formes inter-organisationnelles apparaissent et impactent sur les fonctionnements des structures socio-économiques. Des formes organisationnelles complexes et enchevêtrées remplacent des organisations précédemment atomisées, bien délimitées et indépendantes (Urban, 1998).

Notre étude montre que dans un même secteur d'activité, dans un même pays (et donc un même cadrage réglementaire et institutionnel), se développent différentes formes de relations inter-organisationnelles qui tiennent toutes de l'auto-organisation¹⁰⁸ (Krugman, 1996). Ces

¹⁰⁸ Elles sont issues des opérateurs en interdépendance et se développent dans des situations où les mécanismes de régulation de l'Etat et les mécanismes économiques du marché sont absents ou jugés inadéquates par les opérateurs.

formes inter-organisationnelles émergent et permettent de gérer des situations d'interdépendance via des relations de coopétition, c'est-à-dire des relations qui articulent des interactions coopératives et compétitives en même temps. L'idée de cette ambivalence dans les relations entre opérateurs économiques n'est néanmoins pas nouvelle, elle semble être bien plus ancienne que le néologisme de coopétition. On retrouve notamment sa trace dans les travaux de Richardson (1972) ou encore Perroux (1973). Ce dernier auteur soulignait déjà que dans la réalité on n'observe pas de formes absolues de concurrence ou de coopération mais que ces deux dimensions sont liées. L'idée de cette ambivalence des relations entre entreprises a toutefois fait l'objet de réflexions et d'un début de théorisation dans le concept de stratégie collective (Astley et Fombrun 1983) et la notion de coopétition permet de qualifier cette dualité des relations concurrentielles. Suivant la typologie des stratégies coopératives de Le Roy et Yami (2006), les formes de coopétition ici identifiées se situent, dans la catégorie des stratégies collectives, c'est-à-dire des relations multiples (qui dépasse la dyade) apparaissant dans un collectif d'entreprises en situation commensale et qui a besoin de se coordonner.

La typologie des formes de coopetition que nous proposons ici permet d'appréhender les phénomènes de coopétition observés dans le secteur du cinéma (Roy et Yami, 2006), de l'industrie de la conserve de poisson (Le Roy, 2003), des AOC et des labels professionnels (Torre, 2002) ou encore des consortiums de R&D (Browning *et al*, 1995) via ce qu'on appelle la coopetition indirecte formelle. En effet, dans tous ces cas on observe l'implication ou la création d'organisations formelles communes aux coopétiteurs (GIE, S.A. collectives, interprofessions, syndicats professionnels...etc.).

La forme directe informelle permet, quant à elle, d'appréhender les formes proches de « l'entente tacite » telle que observée par exemple dans le marché américain de l'industrie du ciment (Dumez et Jeunemaître, 2000). Ces formes basées sur des conventions tacites et des parallélismes conscients sont généralement moins étudiées car très difficiles à appréhender mais aussi car jugées illicites par le régulateur et donc parfois considérées comme n'ayant pas de raison d'exister. Néanmoins, ces formes de coordination informelles existent réellement, et comme le montre le cas des ECS en Alsace, elles n'ont pas toujours pour but la collusion ou l'abus de position dominante. Elles peuvent apparaître pour préserver l'intérêt général.

Figure 40 : Croisement de la typologie des formes de coopétition avec quelques études de cas issues de la littérature

Secteur d'activité	Coopetition indirecte formelle	Coopetition directe informelle	Coopetition induite
Conserve de poisson	Le Roy (2003)		
Industrie du cinéma	Roy et Yami (2006)		
Technologies de l'information et des télécommunications (TIC)	Fjeldstad <i>et al</i> (2004)		
Consortium R&D	Browning <i>et al</i> , (1995)		
Labels professionnels et AOC	Torre (2002) Hannachi (2007)		
Industrie du ciment		Dumez et Jeunemaître (2000)	
La collecte et stockage de céréales	le Cas Sud-ouest	le Cas alsace	le Cas Isère

2-2- Des confiances et des rivalités de natures différentes

Il nous importe de souligner un point particulier : ces deux premières formes (coopétition directe informelle et coopétition indirecte formelle) ne diffèrent pas par le degré de confiance ou le niveau de rivalité entre opérateurs¹⁰⁹ mais par des confiances et des rivalités de natures différentes. Par exemple, au vue des résultats présentés et des mécanismes de coordination adoptés, on serait tenté de penser que dans la forme directe informelle (le cas Alsace) il y a une plus forte confiance et une moindre rivalité que dans la forme indirecte formelle (le cas Sud-Ouest), étant donné que dans la première il n'y a pas besoin de formalisme ou d'intermédiaire entre concurrents. Néanmoins dans le cas Sud-Ouest les concurrents vont jusqu'à échanger leur production (cf. l'optimisation logistique) et mutualiser des infrastructures, ce que ne font pas les concurrents en Alsace. Par ailleurs, les silos portuaires représentent l'investissement le plus lourd pour les ECS. Dans le Sud-Ouest quasiment tous les silos portuaires sont mutualisés par les ECS afin de bénéficier d'économies d'échelles. En

¹⁰⁹ Si tant est que ce soit possible de quantifier ou de comparer des rivalités ou la confiance entre opérateurs.

Alsace, les silos portuaires sont individuels et leur coût élevé est accepté comme un élément du jeu concurrentiel. Au dire des dirigeants d'ECS alsaciennes, il est « totalement inconcevable » de partager un silo portuaire avec un concurrent, cela montre bien que la confiance et la rivalité ne s'expriment pas sur les mêmes objets de la même façon, et que c'est cela qui influe sur les mécanismes d'administration de la coopétition.

2-3- Le rôle du tiers externe

En partant d'une analyse historique du cas de l'industrie de la défense américaine, Depeyre et Dumez (2010) construisent une typologie des formes de coopétition : i) « la coopétition imposée par le client » (le client administre la relation, impose et structure la coopération entre les concurrents) ; ii) « la coopétition structurellement complémentaire » (co-administrée par le client et l'autorité de régulation de la concurrence) ; iii) enfin « la coopétition stratégique » (administrée à la fois par le client, le régulateur et les coopétiteurs : le rôle du client étant ici d'imposer la concurrence pour garder son indépendance). Néanmoins, cette typologie se base sur un seul cas bien particulier étant donné que l'industrie étudiée est un monopsonne (c'est-à-dire avec un client unique). Qui plus est, le client est ici le Ministère de la Défense et donc très proche de l'autorité de régulation de la concurrence.

La typologie Depeyre et Dumez (2010) se base, tout comme nous, sur les mécanismes de gouvernance de la relation de coopétition, mais ce qui est mis en avant c'est surtout le rôle d'un acteur extérieur aux coopétiteurs. Aussi, la typologie de Depeyre et Dumez (2010) envisage la coopétition non plus comme une stratégie délibérée mais comme un mode relationnel résultant de l'exercice du pouvoir d'un acteur disposant d'une compétence architecturale (Depeyre et Dumez, 2010 ; Jacobides, 2007). Notre typologie ne néglige pas le rôle que peut revêtir un acteur tiers. Ce rôle est envisagé de deux façons différentes :

- il peut être celui qui induit la coopétition, c'est-à-dire qui participe à faire évoluer les rationalités et amène les concurrents à envisager des relations de coopération (rôle du tiers dans la coopétition induite)¹¹⁰ mais on peut aussi envisager qu'il amène des partenaires à se concurrencer.

¹¹⁰ Ce rôle renvoie en quelque sorte celui du « traducteur » au sens d'Akrich, Callon et Latour (2006) dans la Sociologie de la traduction.

- il peut aussi revêtir le rôle d'un « facilitateur », c'est-à-dire celui qui intervient dans les mécanismes de gouvernance afin de gérer des tâches critiques ou jugées sensibles par les coopétiteurs (rôle du tiers dans la coopétition indirecte formelle).

Néanmoins, la coopétition est avant tout un choix collectif, et relève d'abord de la volonté des managers d'améliorer ou de pérenniser la compétitivité de leurs entreprises en adoptant ce type de comportement. Le régulateur peut jouer sur les structures de marché qui favorisent la concurrence ou la coopération et dans le cas d'un monopsonne le client unique peut peser sur le comportement avec des incitations à la concurrence ou à la coopération, voir à une certaine combinaison des deux, mais ce sont les entreprises qui choisissent d'adhérer. Elles peuvent par ailleurs, et sous réserve d'une forte mobilisation collective, refuser ou contourner ces effets extérieurs. C'est là-même que réside la principale innovation qu'offre le concept de stratégie collective : le principe de proactivité.

2-4- La proactivité des stratégies de coopétition

Porter (1980) explique l'existence des relations entre les entreprises par les caractéristiques du secteur d'appartenance des acteurs. Selon cette approche, les relations inter-firmes s'inscrivent essentiellement dans une perspective d'amélioration de la position concurrentielle et la marge de manœuvre des firmes est bien souvent limitée à la recherche de l'intégration permettant d'augmenter la taille de la firme et du même coup son pouvoir de négociation ou à l'imitation du leader. Selon cette approche, l'environnement des entreprises est donné et c'est lui qui détermine les comportements. Or, notre étude montre bien que les acteurs du secteur sont capables d'être proactifs et peuvent ainsi structurer collectivement leur environnement concurrentiel au lieu d'en subir seulement les effets. Dans le cas du Sud-Ouest, grâce à leur mobilisation commune, les ECS refusent les exigences de leurs clients et font tout pour empêcher la segmentation de leur marché. Dans le cas de l'Alsace, les ECS en se coordonnant, arrivent à imposer à leurs fournisseurs (les agriculteurs et les producteurs de semences) l'absence de production OGM. Dans le cas de l'Isère, grâce à une forte démarche de lobbying collectif auprès de l'Etat, les ECS obtiennent un amendement de la réglementation de lutte contre la chrysomèle. Le concept de stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983) souligne ce point précis. C'est le principe de proactivité des stratégies collectives. Selon Astley et Fombrun (1983), la proactivité des ces stratégies consiste en une définition, ou modification, des attributs de l'environnement des organisations. Elle consiste en une construction collective d'un « environnement négocié » (Cyert et March, 1963) afin se

protéger des menaces extérieures. Cet environnement se réalise au travers d'une «interaction appropriée » entre les acteurs du marché. La proactivité est une notion fondamentale des stratégies collectives. Derrière cette notion se pose le constat de l'incapacité d'une entreprise à jouer un rôle proactif sur son l'environnement. Les stratégies collectives se situe à un niveau inter-entreprises et propose ainsi un mode de fonctionnement collectif qui permet la construction d'un environnement plus stable grâce à des interactions entre des concurrentes, des partenaires et d'autres acteurs de cet environnement. Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que la survie d'une entreprise dépend ainsi de sa capacité à obtenir et à préserver les ressources dont elle a besoin. En tant que « systèmes ouverts » (Thompson, 1967), les organisations développent des interactions avec d'autres entités de leur environnement pour acquérir ces ressources. Ainsi, elles peuvent choisir de s'adapter individuellement aux contraintes de leur environnement ou alors de les transformer collectivement (Pfeffer et Salancik, 1978).

Aussi, pour gérer l'interdépendance, une organisation peut agir de différentes façons : a) elle peut changer sa dépendance vis-à-vis des autres entités de son environnement via des fusions, ou des absorptions); b) quand une entreprise ne peut pas procéder par absorption, elle peut « négocier son environnement » en établissant des structures commune avec d'autres acteurs (sociétés communes, consortiums, interprofessions...etc.) ou en partageant des norme de comportement (accords tacites) ; c) lorsque l'interdépendance ne peut être contrôlée via des prises de contrôle ou des mécanismes de coordination, les acteurs peuvent amender les contraintes de leur environnement via des activités politiques (par exemple, le lobbying). Ainsi, la coopération ne se limite pas à des coordinations horizontales avec des acteurs marchands. Elle peut générer des effets (pressions communes ou coalitions pour renforcer le pouvoir de négociation sociale) avec des acteurs non marchands afin de construire un environnement plus stable. Le cas de l'Ain illustre bien cela. Dans ce territoire, les ECS concurrentes se sont unies pour faire pression auprès des autorités locales. Elles se sont alliées à d'autres parties-prenantes pour porter une campagne de communication qui a contribué à créer une pression sociale contre la présence des OGM. L'absence des OGM de leurs aires de production représentait aux yeux de ces entreprises un environnement plus stable. D'autres exemples de démarches de lobbying et de communication avec les autres parties-prenantes sont présentées dans le cas de l'Isère (infléchissement de la réglementation chrysomèle, autorisation de faire circuler des camions de 44t) ou dans le cas de l'Alsace (pour influencer les agriculteurs).

2-5- La coopération horizontale et la coopération verticale

Aujourd'hui encore, la définition du concept de coopération fait débat. Ces difficultés de définition sont attribuées à la complexité du phénomène, ainsi qu'à son caractère multidimensionnel. Tous les travaux sur la coopération la définissent comme un phénomène combinant de manière synchronique compétition et coopération. La définition de Bengtsson et Kock (2000) (présentée dans le chapitre 2) met en avant l'aspect dyadique du phénomène alors que la définition de Dagnino *et al* (2007) souligne que c'est un mode relationnel permettant un partage d'intérêts communs entre acteurs.

La coopération s'établit de manière horizontale ou verticale. Suivant la définition de Bengtsson et Kock (2000), dans une relation horizontale, les organisations collaborent sur les activités en amont ou en aval du niveau de la chaîne de valeur sur lequel elles sont en concurrence (ce qu'on observe fréquemment dans la R&D). Lorsque la coopération s'établit verticalement, les organisations coopèrent sur une relation client-fournisseur, et se concurrencent en amont ou en aval de cette relation. La compétition est quant à elle essentiellement appréhendée comme une interaction horizontale qui voit des organisations s'opposer pour satisfaire une même demande. Ainsi, selon Bengtsson et Kock (2000) : « le conflit vertical ne peut être considéré comme constitutif de la relation de coopération. Par conséquent, le concept de coopération ne semble pertinent que pour analyser les relations inter-organisationnelles de manière horizontale » (Bengtsson et Kock, 2000). Néanmoins, les premiers travaux sur le concept de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996) ont développé un modèle où l'entreprise est au centre d'un réseau de valeur où elle interagit via des relations dites de « coopération » avec des organisations concurrentes (substituts), des complémentaires, mais aussi avec des clients et des fournisseurs (Nalebuff et Brandenburger, 1996). En effet, l'exemple des ECS montre bien que la coopération peut être verticale. Dans le cadre de relations multiples (c'est-à-dire hors monopsonne ou de monopole), à chacun des niveaux d'une filière, les opérateurs concurrents peuvent, via des stratégies collectives, augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs clients ou fournisseurs. Dans cette optique, les opérateurs d'une même filière sont en concurrence sur la définition des marges de valeur ajoutée. Ainsi, il peut y avoir des coopérations entre des fournisseurs et des clients, comme dans le cas des labels « Commerce équitable » (Le Velly, 2006). Mais il peut aussi y avoir des relations de coopération entre les clients et les fournisseurs. Les coopératives agricoles illustrent bien cela (la majorité des ECS sont des sociétés coopératives). Avant la réforme du code rural, les sociétés coopératives étaient obligées de collecter l'ensemble des

productions de ces agriculteurs adhérents. De même un agriculteur adhérent s'engageait à fournir toutes ses productions à sa société coopérative. En échange de cette exclusivité, la société coopérative s'engage à obtenir de meilleures marges pour les agriculteurs. C'est le principe de l'apport total-collecte totale qui a régit pendant longtemps la coopération verticale dans le cas des productions agricoles en France. Ce principe a été amendé en 1990¹¹¹ et depuis les agriculteurs adhérent à une coopérative peuvent faire jouer la concurrence entre leur coopérative et des sociétés de droit commun (les négociants agricoles) tout en bénéficiant des avantages de la coopérative. De telles formes de coopération verticale ont été observées dans le cas de la relation entre la Compagnie Générale des Eaux et des collectivités locales (Assens, 2002) ou encore dans le cas de l'AOC Roquefort entre les producteurs de lait et les industriels-transformateurs fabriquants de fromage (Hannachi, 2007). Ainsi dans le cas des ECS, on peut réellement observer « réseau de coopération » au sens de Dagnino & Padula (2002). Il semble exister un système complexe de relation entre organisations d'une même industrie. Ce système implique l'ensemble des acteurs d'un territoire agricole. En se rapprochant les uns des autres, ces acteurs développent des avantages communs en termes d'économies d'échelles (optimisation de la logistique, développement et mutualisation de capitaux...etc) et de partage de l'information. Ils obtiennent ainsi un renforcement de leur pouvoir de négociation (Porter, 1980) sur le marché et une meilleure performance de leur filière (Dagnino et Padula, 2002). Néanmoins, les liens entre ces acteurs sont complexes, et les comportements sont ambigus. Les agriculteurs sont ainsi fournisseurs et clients des ECS et dans le cas des coopératives ils sont aussi des sociétaires. Cette complexité ne se limite pas au cas des ECS, Washburn (1995) souligne dans le cas de l'industrie des télécommunications que Motorola est perçue par ses rivaux à la fois comme un concurrent, un client et un fournisseur.

2-6- Vers une nouvelle définition de la coopération : la coopération comme institution sociologique

Plusieurs définitions ont été proposées par la littérature (voir Figure 41). Notre étude nous amène à souligner certains points : d'abord le caractère multiple (les relations de coopération peuvent dépasser la dyade) ; ensuite le caractère synchronique (la coopération peut porter sur une même chaîne de valeur et combiner de manière dialectique concurrence et coopération dans une même filière) ; enfin, ces relations multiples et complexes reposent toujours sur des

¹¹¹ [Décret n°90-879 du 28 septembre 1990](#) et Lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs.

mécanismes de gestion de la relation qui renvoient à des croyances et des modes de conduite institués par le collectif.

Figure 41: Principales définition de la coopération proposées par la littérature

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Brandenburger and Nalebuff (1996)	A relationship between two firms based on cooperation to develop a new product and create value and then competition to get a share of the market and distribute the returns to the value that has been created
Lado, Boyd and Hanlon (1997)	Syncretic rent-seeking behaviour that describes a firm's strategic orientation to achieve a dynamic balance between competitive and cooperative strategies.
Bengtsson and Kock (2000)	When a firm is simultaneously involved in both cooperative and competitive interactions with the same competitor at the same product area
Dagnino et Padula (2007)	Firms interacting among each other on the basis of a partially convergent interest structure
Luo (2007)	Simultaneous competition and cooperation between global rivals

La coopération est ainsi un phénomène combinant de manière synchronique compétition et coopération qui apparaît entre des acteurs (en situation horizontale, verticale ou en réseaux enchevêtré) partageant des intérêts communs (réels ou potentiels) et qui établissent des relations sociales pour assurer leur pérennité ou construire un bien-être supérieur. Afin de gérer les tensions entre coopération et compétition (c'est-à-dire entre les comportements et intérêts individuels et les comportements et intérêts collectifs), ces relations sociales reposent sur des mécanismes de gouvernance impliquant des acteurs d'un même « jeu » (Axelroad, 1984) et des parties-prenantes (Freeman, 1984). Ces mécanismes de gouvernances peuvent prendre diverses formes mais représentent toujours un moyen pour des opérateurs de trouver un équilibre dans leurs relations inter-organisationnelles.

Ces mécanismes de gouvernance de la coopération constituent un ensemble de règles socialement construites et acceptées, cristallisées par le partage de croyances et de représentations qui les légitiment, et encadrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre (par le consentement et/ou la contrainte) des modes d'organisation de l'interaction. A cet égard, ces mécanismes de gouvernances peuvent reposer sur du formel ou de l'informel,

impliquer des tiers extérieurs au jeu ou être géré en interne par les communautés d'entreprises en interdépendance.

Les phénomènes de coopération sont aussi dynamiques (diachroniques), car les acteurs peuvent faire évoluer son mécanisme de gouvernance et l'adapter aux évolutions de leur environnement (cf. le cas de l'Ain). Ce mécanisme peut en outre se désagréger : dans ce cas la coopération et ses bienfaits disparaissent (cf. le cas du canton de Verdun sur Garonne). La discussion des phénomènes observés chez les ECS met ainsi en relief la variété et la complexité de gestion de ces formes organisationnelles.

3- La coopération comme processus de construction et de gestion durable du bien commun

L'exploration du contexte de gestion des OGM par les opérateurs des aires de production agricoles nous amène à porter un regard nouveau sur « le territoire ». Pour ces opérateurs le territoire peut devenir un bien commun au sens de Hardin (1968) et Ostrom *et al* (1994) :

- i) les ressources et les valeurs que les opérateurs construisent et qu'ils partagent par leur cohabitation sur ce territoire peuvent être dénaturées par le comportement déviant d'un acteur du territoire. La condition de rivalité (Samuelson, 1954) est vérifiée étant donné que l'usage peut détruire ce bien.
- ii) tout nouvel entrant dans le territoire peut accéder à ces ressources aux mêmes titres que les membres déjà en place. On ne peut donc difficilement empêcher un acteur de bénéficier de ce bien. Ceci valide la condition de non-exclusion (Ostrom *et al*, 1994).

Dans notre étude, on observe que ce bien commun possède à la fois une dimension physique (construite par les usages de l'espace) et une dimension symbolique (structurée par le partage des valeurs et le rayonnement du territoire à l'extérieur). Nos résultats dans le cadre de la gestion des territoires agricoles, montrent que ces deux dimensions sont construites dans l'interaction. De ce fait, le bien commun est ici défini par la coopération des usagers et des parties prenantes. Mais ce bien commun «territoire» est un construit indissociable du contexte dans lequel il est défini. Qui plus est, ce bien nous apparaît être un construit social abstrait et chaque opérateur peut en avoir une représentation différente. En l'absence de vision partagée et d'actions coordonnées, les acteurs du territoire privilégient des enjeux purement

individuels. Dans ce cas, il n'y a plus de bien commun et l'intérêt général est menacé par des crises de production et des conflits sociaux.

La question qui se pose alors, c'est comment des entreprises réussissent-elles à construire et à gérer durablement leur territoire ? Pour aborder cette question, il importe d'étudier la manière dont s'articulent les stratégies individuelles des entreprises et la gestion du territoire à l'image d'un bien commun, notamment lorsque les entreprises sont elles-mêmes en compétition sur le territoire concerné. Sur ce point, Hardin (1968) montrait, dans son article « la tragédie des communs », que le jeu compétitif mène systématiquement à la destruction et à la disparition du bien commun. Nos résultats montrent que le jeu compétitif en l'existence d'un bien commun, perçu et reconnu en tant que tel, se transforme en coopération (figure 42). Autrement dit, le jeu compétitif peut coexister avec le bien commun mais seulement si le bien commun génère un avantage compétitif collectif. En préservant ce bien commun, les entreprises pérennisent leurs activités et leur avantage concurrentiel. De ce fait, l'existence même d'un bien commun (perçu et reconnu) infléchit le comportement compétitif des entreprises. Ce point corrobore la définition de coopération proposée par Dagnino et Padula (2007) qui définit la coopération comme une « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* ». En effet, l'existence même d'un bien commun lie les destins individuels et collectifs des firmes en interaction autour de ce bien.

Figure 42 : un bien commun peut transformer le jeu compétitif en coopération

Hardin (1968)

Jeu
Compétitif + Bien
Commun $\Rightarrow$ Disparition du
Bien Commun

Les cas Alsace et Sud-Ouest

Jeu
Compétitif + Bien
Commun $\Rightarrow$ Bien +
Commun Coopération

Le jeu compétitif peut coexister avec le Bien commun si le bien commun génère un avantage compétitif collectif

Néanmoins, ces acteurs ont des rationalités imparfaites et parfois divergentes. Dans ce cas, ils peuvent ne pas être d'accord sur la nature du bien commun (le percevoir comme un bien public, une ressource en libre accès ou comme un bien de club...) ou sur les mécanismes de

gestion et d'utilisation de ce bien. Dans cette configuration, la question qui se pose alors c'est comment émerge le système d'administration des relations entre ces acteurs ?

Labatut (2009) remarque, dans le cadre de la gestion des ressources génétiques animales en France, que la mise en place d'un processus de gestion impliquant les acteurs plus un tiers indépendant, peut infléchir les rationalités des acteurs et permet la construction d'un bien commun. Ce processus de construction est confirmé par nos résultats dans le secteur de collecte et de stockage en Isère. Néanmoins, nos observations en Rhône-Alpes montrent qu'une fois que le bien commun a émergé, sa gestion durable ne nécessite plus la présence de ce tiers et les opérateurs procèdent par coopétition. Dans cette forme que nous avons qualifiée de coopétition induite, un tiers indépendant met à disposition des acteurs une arène de médiation et un outil de gestion de la relation coopétitives. Cela génère une opération de « traduction » au sens de Akrich *et al* (2006), c'est-à-dire une mise en relation qui implique une transformation du collectif. Celle-ci consiste à relier des éléments et des enjeux a priori incommensurables du point de vue d'un individu. Cette « traduction » établit un lien entre des activités hétérogènes et rend le collectif intelligible (Callon, 1986). Dans les cas de l'Isère, nos observations montrent que cette transformation passe un dialogue dans l'arène de médiation. Elle passe par une sorte d'analyse de la controverse qui permet de voir comment les acteurs traduisent leurs positions tout en les faisant entrer dans des débats qui construisent les actions collectives pour ensuite se stabiliser par un mode de gouvernance de la relation collective. Les trois formes de coopétition différentes semblent ainsi renvoyer à des processus de construction du bien commun différents. En effet, notre étude montre que la coopétition est telle une institution, au sens de Ostrom (1990), c'est-à-dire un système de relations sociales doté d'une certaine stabilité dans le temps, qui permet de gérer un bien commun. C'est un ensemble de règles du jeu socialement accepté et défini qui établit les normes de conduite et les mécanismes de contrôle et de sanction des comportements déviants. L'objectif de la norme de conduite est la protection de l'intérêt collectif, de l'attrait du marché, de la réputation de la filière ou encore de l'intégrité du territoire partagé.

On remarque dans notre cas que les firmes les plus à même de piloter le système normatif de conduite sont celles qui bénéficient de la plus forte concentration. En effet, ce sont les leaders des marchés, dont la stabilité repose sur la protection du système, qui ont le plus intérêt à apaiser leur industrie, éviter les comportements déviants, et dissuader les dissidents de continuer dans leur comportement individualiste. Les notions de pouvoir et de domination

n'ont pas toujours été considérées dans les cadres d'analyse de la coopération. Or, il faut souligner que ces dimensions sont susceptibles d'influencer les pratiques coopératives. Les firmes dominantes peuvent choisir délibérément de coopérer avec des concurrents en estimant cette politique comme étant la plus pertinente¹¹². En outre, elles peuvent contraindre, plus ou moins intensément, des entreprises suiveuses à adopter des stratégies de coopération en jugeant ces relations avantageuses de leurs points de vue de firmes dominantes. Leur position sur le marché semble aussi leur conférer aux yeux de la communauté d'entreprises et des parties prenantes « une autorité à parler » (Foucault, 1969). Afin de gérer un bien commun, les firmes leaders peuvent ainsi rassembler les entreprises suiveuses et établir des « règles du jeu coopératif » préservant le bien commun. Cela sous réserve qu'elles convergent vers la même politique et qu'elles fédèrent autour d'elles les autres parties prenantes. Dans nos études de cas, on voit ainsi ces acteurs procéder par coopération :

- Coopération horizontale entre ECS elles coopèrent pour administrer le bien commun et piloter ensemble le mécanisme de gouvernance et de coordination des parties prenantes tout en restant concurrentes dans leurs secteurs, sur les parts de marché et sur les profits.
- Coopération verticale : les opérateurs de la filière sont en concurrence verticale sur les marges et le pouvoir de négociation. De part leur coordination horizontale, les ECS pourraient alors augmenter leur prix et leurs marges aux dépens des autres opérateurs moins bien organisés. Or dans la plus part de nos cas, les ECS ne se construisent pas de rentes aux dépens des autres acteurs de leur territoire, mais elles pilotent les autres opérateurs afin d'obtenir ou de préserver des rentes et des avantages dont les retombées touchent tous les opérateurs du territoire.

Dans le contexte des aires de production agricoles, on observe que la coopération entre les acteurs clefs de ce territoire permet ainsi de construire et d'administrer ce bien commun. Cela démontre ainsi qu'il existe un enjeu d'intérêt général qui peut affecter les entreprises et structurer leurs interactions.

¹¹² Selon Bengtsson et Kock (2000) « la dimension compétitive dépend des positions des acteurs sur le marché. Plus la firme dispose d'une position forte, plus elle sera tentée d'adopter un comportement compétitif... A l'inverse, lorsqu'une entreprise a un besoin de ressources extérieures important, elle aura tendance à adopter un comportement coopératif..... La coopération apparaît alors lorsqu'une firme bénéficie d'une position forte sur son marché tout en ayant un besoin important de ressources extérieures » (Bengtsson et Kock, 2000).

Conclusion générale

Conclusion générale

1- Apports de la recherche

L'économie contemporaine se caractérise d'une part, par des comportements concurrentiels très agressifs et des affrontements de plus en plus violents et, d'autre part, par l'apparition de fortes interdépendances qui voient se développer la coopération et la connivence entre les firmes. Etudier et comprendre ce paradoxe est aujourd'hui crucial : que ce soit au niveau d'une firme, d'une industrie ou d'un pays, les récentes crises systémiques, les enjeux de développement durable et la gestion des biens communs de l'humanité soulignent tous qu'il est aujourd'hui nécessaire de voir s'articuler stratégies individuelles et stratégies collectives. Afin d'étudier ce paradoxe, et plus particulièrement l'articulation entre stratégie individuelle et collective pour la gestion d'un bien commun, nous avons choisi d'analyser le cas de la gestion des OGM au niveau des territoires agricoles.

Après une libéralisation de leurs marchés qui a renforcé la concurrence dans leurs secteurs, les acteurs des filières agroalimentaires ont connu durant les dix dernières années, suite à l'introduction des OGM, une profonde modification de leurs marchés qui place les opérateurs en situation d'interdépendance. Cette situation a nécessité la mise en place de stratégies collectives et l'émergence de nouveaux modes de gouvernance des territoires agricoles : au niveau des bassins de production agricoles, le comportement d'un acteur cultivant ou faisant cultiver des OGM peut affecter le bien-être d'un acteur ne souhaitant pas en produire. Les modes de gouvernances à mettre en place devaient donc permettre des coordinations entre l'ensemble des opérateurs pour gérer cette problématique à une échelle pertinente, celle du territoire. A cette échelle, que ce soit pour la production de semences ou pour la production agricole, les entreprises de collecte et de stockage (sociétés coopératives, entreprises de négoce agricole) occupent une position clé. Elles sont à la fois clientes et fournisseurs des agriculteurs, plus encore, dans le cas des sociétés coopératives pour lesquelles les agriculteurs sont les sociétaires, c'est-à-dire détenteurs du capital et du pouvoir de décision.

Notre travail de thèse a ainsi étudié comment les entreprises de collecte et de stockage concurrentes s'organisent pour gérer collectivement la présence ou l'absence des OGM au niveau des territoires agricoles. Cette question a été abordée avec un double objectif : a)

Identifier les déterminants de ces stratégies collectives entre des entreprises en concurrence directe ; et b) caractériser les modes d'interactions et de gouvernance mis en place.

L'exploration du contexte de gestion des OGM au niveau des aires de production agricoles nous amène à reconsidérer le rôle que peut revêtir « le territoire » dans les relations inter-firmes. Il est ici considéré comme une ressource productive commune à ces entreprises tout en étant un lieu d'enracinement. Le territoire est une combinaison d'attributs physiques (ressources productives : conditions pédoclimatiques, écosystémiques,...) et d'attributs symboliques (culture locale, attaches identitaires, effets de proximité, réputation collective sur le marché...). Vu sous cet angle, c'est un bien commun : les avantages territoriaux et les effets de proximité bénéficient à tout le monde et à personne en particulier ; et ces avantages peuvent être dénaturés par un mauvais comportement d'une entreprise (épuisement ou pollution de la ressource, détérioration de la réputation collective ou encore disparition de la confiance entre les opérateurs). Dans ce contexte, le territoire doit donc être géré comme un bien collectif que tout acteur construit et entretient collectivement.

A partir de plusieurs études cas, il est ainsi montré que ces entreprises arrivent à fédérer, coordonner ou influencer l'ensemble des opérateurs pour gérer le territoire (constitution d'îlots dédiés, spécialisation territoriale...etc.) et construire ou préserver le bien commun. Cette étude montre que cela passe par des relations de coopération entre des opérateurs en concurrence directe sur les marchés et des stratégies dites de « Coopétition ».

Les travaux sur les stratégies de coopétition (Yami *et al*, 2010) montrent que les entreprises adoptent ce genre de stratégie dans l'objectif de générer des rentes et un bien-être économique exclusifs pour les « coopétiteurs ». Notre étude montre au contraire que la coopétition peut émerger dans une logique plus « altruiste » : pour construire et préserver un bien commun c'est-à-dire un bien dont on peut difficilement exclure un usager. Cette thèse montre qu'une catégorie d'acteurs clef (les ECS dans notre cas), sous réserve d'établir des coordinations horizontales, peut coordonner et fédérer autour d'elle l'ensemble des parties-prenantes dans un souci d'intérêt général.

Notre étude dans le contexte des ECS montre ainsi que des régimes d'autogestion du bien commun « territoire » peuvent survivre à des crises sévères en adoptant des mécanismes de coordination, de surveillance et de sanction des actions des uns et des autres de façon à

réduire la probabilité du free-riding et les comportements menaçant l'intérêt général. Les grandes théories de l'organisation sociale, mettant par exemple l'Etat ou le marché au centre de la scène, reposent souvent sur un schéma où chaque acteur est confronté à des dispositifs institutionnels exogènes. Les acteurs font face à des lois ou des prix qu'ils n'ont pas contribués à façonner. Cette étude montre que les acteurs locaux peuvent cependant agir collectivement de manière à générer eux-mêmes des dispositifs institutionnels qui leur soient propres. Le risque serait alors de voir se développer des ententes et des abus qui lèsent les intérêts des opérateurs plus faibles ou moins bien organisés. Dans notre étude on voit que ces entreprises, tout en adoptant des politiques communes, gardent un rapport concurrentiel sur leurs marchés. La restriction de concurrence dans nos cas a pour objectif de permettre un certain progrès technique (assurer une meilleure séparation des produits OGM et non-OGM), économique et social, pour l'ensemble des opérateurs du territoire qui semblent bénéficier d'une part équitable de ce progrès. Par ailleurs, dans le contexte historique de notre étude, il n'existait pas d'autre moyen moins restrictif de concurrence pour aboutir au même résultat.

Hardin (1968) soulignait que le jeu compétitif mène systématiquement vers la disparition du bien commun par surexploitation. Notre étude montre au contraire que le jeu compétitif peut coexister durablement avec le bien commun. Ce jeu compétitif est transformé et intégré dans une relation de coopération entre les usagers du bien commun. La simultanéité de la concurrence et de la coopération semble ainsi permettre d'éviter une tragédie des communs.

Néanmoins, cette coopération ne va pas de soit, elle repose sur un mécanisme de coordination et sur des institutions formelles (organismes de discussion formels, syndicats professionnels...etc.) ou informelles (convention tacite, pression sociales au conformisme,...etc.). On peut aussi favoriser son émergence en mettant à disposition des acteurs une arène de médiation.

Cela nous a amené à proposer une typologie des formes de coopération sur la base de la nature des mécanismes de coordination et d'administration de l'interaction entre les coopérateurs. Cela nous conduit aussi à proposer une redéfinition de la coopération : la coopération est bien plus qu'un mélange de coopération et de concurrence, c'est une forme bien distincte d'interaction. La coopération est une institution sociale, c'est-à-dire des règles du jeu acceptées socialement qui régissent les interactions et qui construisent un ordre social. Autrement dit, la

coopétition repose toujours sur un mécanisme de coordination qui peut revêtir différentes formes. Ce mécanisme de coordination est l'essence même de la relation de coopétition.

2- Limites de l'étude

Ce travail de recherche se base sur des études de cas. Etant donné la méthodologie adoptée, les résultats que nous présentons ici sont contextuels avec, comme le souligne Weick (1979), un degré de fidélité assez élevé mais un degré de généralisation relativement restreint. Notre objectif n'a été, en aucun cas, d'identifier des comportements sous-tendus par des lois universelles ou de prétendre à la généralisation des inférences produites mais, au travers d'une compréhension des phénomènes en profondeur, de fournir des propositions pouvant éventuellement par la suite donner lieu à des recherches pouvant approfondir les connaissances sur les sujets abordés.

Notre volonté de rendre compte de l'évolution des relations de coopétition dans une approche «englobante» présente quelques challenges mais aussi des limites. Elle demande tout d'abord de prendre en compte des interactions qui évoluent dans le temps et qui se déroulent à différents niveaux (individus, organisation économique et agronomique des filières, spécificités sociales des territoires). Chaque cas est une situation d'interaction particulière et donne lieu à la production d'interprétations et d'actions spécifiques tout en s'insérant dans un contexte local que ces interactions contribuent à produire. La superposition de ces différents niveaux d'interdépendance complexifie encore l'analyse. Il nous est apparu difficile de rendre compte de manière simple d'un phénomène aux causalités multiples. D'autre part, appréhender cette complexité dans une démarche abductive implique des investigations dans des champs théoriques très larges. Comme le soulignent Klein *et al* (1999), « *La première barrière dans de telles approches est tout simplement la masse de recherches et de théories potentiellement intéressantes. Quand doit-on s'arrêter de lire et commencer à écrire ?* ». Nous avons dû faire des choix théoriques. Ces choix sont subjectifs et peuvent être discutés.

Notre méthodologie de recherche nous a permis de recueillir des données riches et complètes au sens où elles nous ont aidées à reconstruire des expériences vécues, nous permettant ainsi de mieux comprendre les phénomènes organisationnels étudiés. Étant donné notre positionnement méthodologique et l'essence même des données produites, il importe de

signaler leur nature subjective, ou plutôt intersubjective, car issue de la confrontation et de la convergence de plusieurs récits individuels. De plus, ces données nous les avons interprétées et analysées en y intégrant une part de nos observations de nos propres compréhensions subjectives. Et même si nous nous avons mis en place plusieurs moyens de contrôle et de réduction des biais inhérents à ce type de recherche (recours à différents modes de recueil des données, triangulation des informations, saturation des données, validation des résultats par un comité d'experts indépendants,...etc) il se peut que certains biais résiduels persistent.

Par ailleurs, cette étude a rencontré de nombreux obstacles auxquels nous avons dû faire face ou contourner. L'objet auquel s'est intéressée notre recherche constitue pour les entreprises un sujet sensible. Les relations entre concurrents, en plus de revêtir des enjeux importants, tombent sous le joug du droit de la concurrence. Dès lors, on conçoit aisément les réticences des dirigeants vis-à-vis d'une étude en profondeur. La difficulté est encore accentuée par le fait qu'il nous a semblé indispensable de reconstruire l'histoire de leurs relations à partir des visions de chacun des concurrents. Cela signifie qu'il faut non seulement obtenir le consentement et la vision d'une entreprise mais également celui de ces concurrents, ce qui complique singulièrement le processus quand il s'agit d'aborder des sujets litigieux ou de discorde. De plus, aborder un sujet portant sur les OGM, dans une période caractérisée par de vives controverses dans les champs politiques et mêmes scientifiques sur cet objet, s'avère être un contexte particulièrement sensible. L'accès au terrain a été un véritable challenge. Si tous les acteurs ont souscrit à l'intérêt d'une telle recherche, certains sont restés méfiants et d'autres ont été tentés d'instrumentaliser cette étude à des fins politiques. Pour éviter cela nous avons procédé par triangulation : à chaque information nous avons veillé à contextualiser la donnée (qui parle ? son discours a-t-il évolué à posteriori ?...etc.) à les confronter à des données formelles d'archives, à les croiser avec les informations des autres sources de données (autres informateurs, archives orales et écrites,...etc.) puis à les valider par des experts extérieurs. Tout ces points ont accentué la difficulté de ce travail de recherche et peuvent susciter des réserves sur sa fiabilité.

En ce qui concerne la validité externe de cette étude, nous avons étudié comment des ECS ont géré la coexistence entre productions OGM et non-OGM de maïs. Le seul OGM jamais autorisé à la culture en France étant le maïs Bt (trait Monsanto 810) et sa culture est interdite depuis 2008 suite à un moratoire du gouvernement. Le contexte de gestion des OGM (avant 2008) était caractérisé par plusieurs points : les mesures de ségrégation et gestion de la

coexistence imposées par la législation se limitaient à l'époque à des mesures d'isolement aux champs et de traçabilité. Or dans le contexte du paysage français (morcellement et taille des parcelles des exploitations agricoles) et comme le montrent plusieurs études (Meynard et Le Bail, 2001 ; Messéan *et al*, 2006 ; Coléno, 2008) l'échelle pertinente est celle du territoire. Qui plus est, même si le marché s'était segmenté en maïs OGM et non-OGM il n'y avait pas de réelle différenciation entre le prix de l'OGM et du non-OGM. Les stratégies et les formes d'auto-organisation analysées dans cette étude sont donc apparues dans un contexte caractérisé par une certaine absence des mécanismes de l'Etat et du marché pour la gestion de la coexistence à l'échelle d'un territoire. La validité et la portée de nos résultats dans d'autres contextes législatifs et de mise en marché doivent être considérées avec une certaine réserve.

3- Implications managériales

3-1- Le management des relations de coopération

Adhérer à une stratégie de coopération pose la question de comment une entreprise (ou un manager) peut-il mener simultanément des actions concurrentielles et coopératives vis-à-vis des mêmes acteurs. Autrement dit, comment coopérer avec un rival ou comment concurrencer un partenaire sans mettre en danger sa propre entreprise ?

Pour répondre à cette question Bengtsson et Kock (1999) proposent trois solutions : 1) séparer les actions en fonction des marchés (on coopère sur un marché et on se concurrence sur un autre) ; 2) séparer les actions coopératives et concurrentielles selon la chaîne de valeur (on coopère sur les activités loin des clients communs et on se concurrence sur les activités proches de la mise en marché) ; 3) séparer les deux modes relationnels en interne, c'est-à-dire avoir un staff qui s'occupe de la dimension coopérative (des sortes d'alliances managers) et un autre qui s'occupe de la dimension concurrentielle. Néanmoins, l'approche de Bengtsson et Kock (1999) ne considère pas l'idée que ces deux dimensions peuvent être internalisées par les organisations et les individus. Dans notre étude on observe, en effet, que ce sont les mêmes dirigeants qui s'occupent des dimensions coopératives et compétitives des interactions dans les organisations étudiées. Qui plus est, même dans les organisations où ces deux dimensions sont compartimentées (que se soit au niveau des marchés, de la chaîne de valeur ou des staffs dirigeants), au niveau de la direction générale il y a nécessairement des arbitrages et donc une inévitable internalisation de la coopération et de la compétition au niveau de l'individu. Ainsi, sur ce point, notre étude rejoint celle menée par De Rond et

Bouckhikhi (2004) qui, dans une approche dialectique des organisations, considère la coopération comme une combinaison synchronique de forces antagonistes. Suivant cette approche, il importe de considérer la coexistence de forces sociales contradictoires qui coexistent en même temps et sont internalisées au sein des organisations et des individus. Dans cette optique, les recours aux concepts de « concurrent » ou « partenaire » apportent peu à la lecture stratégique de l'environnement d'une entreprise. Par contre, il importe aux managers de considérer les interdépendances et notamment le caractère intersubjectif de l'interdépendance (c'est-à-dire la perception commune de l'interdépendance)¹¹³.

Les managers peuvent décider d'agir en s'adaptant aux contraintes de l'environnement, en captant les informations et en identifier leurs marges de manœuvre. Néanmoins, ils peuvent aussi choisir d'agir sur l'environnement : il faut identifier les parties-prenantes qui sont critiques pour la survie de l'organisation et pour sa stratégie. A travers une interaction adaptée avec ces acteurs, une stratégie peut devenir légitime et stabiliser l'environnement de l'organisation en écartant des turbulences et des menaces extérieures à l'organisation. Cette idée met en perspective un niveau supérieur de décision stratégique, le niveau inter-organisationnel. Ce niveau complète les niveaux « business » (centrés sur la relation produit/marché) et « corporate » (centré sur l'entreprise), abondamment étudiés en management stratégique. Il consiste à développer des coordinations, des synergies et une meilleure circulation des informations (communication) avec les parties-prenantes en tissant des interconnexions entre les organisations socio-économiques et le régulateur. Ainsi, en déterminant les acteurs avec lesquels l'organisation s'estime fortement interdépendante et en interagissant avec eux, une entreprise force ceux-ci à la reconnaître également. Ce phénomène conduit à l'institutionnalisation de l'interdépendance et à sa stabilisation via différentes formes de coopération.

De ce fait, pour la gestion de l'interdépendance et la construction de cet « environnement négocié » il importe de considérer le caractère intersubjectif des interdépendances : Les objectifs poursuivis par les acteurs sont multiples, ce qui peut conduire à des divergences d'intérêts entre les acteurs impliqués. Les entreprises qui souhaitent s'engager dans des opérations de coopération ne peuvent ignorer ces divergences potentielles. Pour réussir leurs

¹¹³ L'interdépendance a un caractère objectif qui tient aux ressources détenues par les firmes et à la nature de ses productions, mais elle a aussi un caractère intersubjectif puisqu'elle est construite par les comportements d'acteurs cherchant réciproquement à évaluer leurs actions potentielles.

projets, elles doivent décrypter les intentions stratégiques de leur(s) futur(s) allié(s) et anticiper d'éventuelles incompatibilités afin de diminuer les risques de conflits et de dysfonctionnements inhérents à toute forme d'association. De plus, les groupes concurrentiels sont des « communautés cognitives » (Porac *et al* 1989), c'est-à-dire qu'ils partagent des croyances, des recettes, des jargons (Spender, 1989), et des modèles mentaux à propos de la concurrence. Cela suppose que, dans une communauté d'entreprises en interdépendance, il existe en plus de la rationalité individuelle des entreprises une rationalité collective (voir figure 43). Lorsque la rationalité collective domine, on voit les entreprises développer des parallélismes naturels, entreprendre des comportements de coopération (les comportements compétitifs même dominés subsistent mais s'expriment dans un cadre défini par le collectif) et mettre en place des dispositifs qui préservent la rationalité collective et permettent de réguler leurs interactions (par exemple tirage au sort, communication et consultation entre pairs, renforcement de l'identité commune et préservation de la réputation commune...etc). Lorsque des rationalités individuelles fortes coexistent avec une rationalité collective tout aussi forte, les coopétiteurs mettent en place au niveau interorganisationnel des dispositifs qui permettent de gouverner et de piloter les relations de coopération tout en préservant la rationalité commune (accord tacites ou alors sociétés communes, tiers neutre, formalisation des règles du jeu...etc). Enfin, lorsque les rationalités individuelles dominent, on voit les comportements déviants (free-riders) se multiplier et les actions collectives ont du mal à émerger. Dans cette configuration, l'intervention d'un tiers ou la mise à disposition d'un outil de gestion collectif peut faire évoluer les rationalités et faire émerger la coopération.

Figure 43 : Rationalités individuelles et collectives et mécanismes de gestion de la coopération

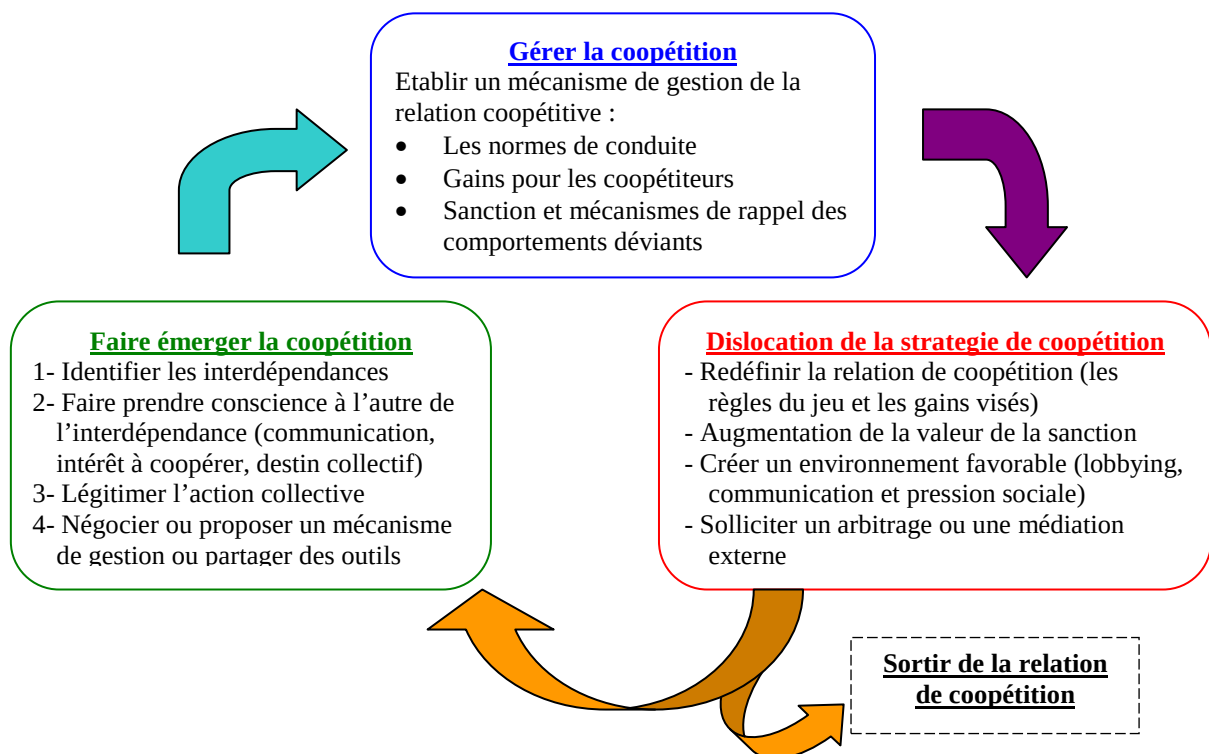
		Rationalité collective	
		faible	forte
Rationalité individuelle	faible	Coexistence pacifique et stérile (pas de coopération)	Parallélismes naturels et coopération directe informelle (en position de suiveur)
	forte	Compétition frontale ou Coopération induite	Coopération indirecte formelle ou Coopération directe informelle (en position de leader)

Ainsi, cette communauté cognitive ne va pas de soi : il faut que les managers désirant adhérer à une stratégie de coopération l'entretiennent par des institutions formelles (organisme de discussion formels, syndicats professionnels...etc) ou informelles (convention tacite, pression

sociale au conformisme,...etc). On peut aussi favoriser sa construction en mettant à disposition des acteurs une arène de médiation et des outils de gestion collectifs.

Par ailleurs, la coopétition est un phénomène dynamique et une stratégie coopétitive semble avoir un cycle évolutif (figure 44). Pour un manager qui fait le choix d'une stratégie de coopétition chaque phase de la relation coopétitive renvoie à des exigences de gestion spécifiques.

Figure 44 : gestion de la relation de coopétition



Afin d'établir une relation de coopétition, un manager doit d'abord identifier les acteurs avec lesquels il est interdépendant ou avec lesquels une synergie est profitable. Puis, il doit faire prendre conscience à ces entreprises de cette interdépendance et de l'intérêt d'une politique commune. Pour cela, il peut soit utiliser la communication (directe ou indirecte via des structures interprofessionnelles par exemple) ou le lobbying. La reconnaissance de l'indépendance et de l'intérêt d'une stratégie convergente rend légitime l'action collective, mais parfois il peut s'avérer nécessaire de recourir à un tiers pour renforcer cette légitimité, une sorte de structure indépendante qui se charge des tâches jugées sensibles par les coopétiteurs. Enfin, il importe de proposer, négocier un mécanisme de gestion de la relation coopétitive.

Pour gérer une relation de coopération, il est nécessaire d'établir un mécanisme d'administration de la coopération, c'est-à-dire s'accorder sur les normes de conduite et les règles du jeu, les gains pour les coopérateurs et les mécanismes de rappel ou de sanction des comportements déviants. La répartition des gains peut être définie ou pas, c'est-à-dire qu'on peut très bien coopérer pour l'obtention d'une rente collective mais se concurrencer sur les flux et donc sur la répartition des gains. Cela permet aux coopérateurs de garder une certaine flexibilité. Enfin, l'établissement d'un mécanisme de rappel est indispensable car en cas de multiplication des comportements déviants la stratégie de coopération serait menacée.

En cas de dislocation de la stratégie coopération, une entreprise désirant persévérer dans une relation coopérative dispose de quatre leviers :

- i) Proposer une redéfinition de la relation de coopération en modifiant les règles du jeu, les gains collectifs visés et en faisant évoluer les mécanismes de rappel. Pour cela, les entreprises peuvent choisir soit de rigidifier les relations inter-organisationnelles dans des structures formelles, soit d'augmenter le degré de liberté en passant vers des structures plus informelles et jouer sur des accords tacites et/ou essayer le don pour favoriser une réciprocité comme le propose Axelrod (1984).
- ii) Instaurer une augmentation de la valeur de la sanction : Axelrod (1984) souligne que cette variation n'est pas forcément importante. «il suffit de rendre la motivation à long terme pour la coopération supérieure à l'intérêt de la défection à court terme » Axelrod (1984).
- iii) Jouer sur la sphère politique, via lobbying et communication, pour modifier l'environnement inter-organisationnel et favoriser par exemple le développement d'une certaine pression sociale contre les comportements déviants (ou pression sociale au conformisme).
- iv) Enfin solliciter un arbitrage ou une médiation externe en vue d'une « traduction » (Akrich *et al* 2006) afin de faire émerger ou de renforcer la rationalité collective des entreprises en interdépendance.

3-2- La gestion de la coexistence OGM non OGM

Les résultats de notre recherche nous permettent de confirmer notre prémisse de départ, à savoir que les Entreprises de Collecte et de Stockage (ECS) sont des acteurs clef pour la gestion de la coexistence OGM/non-OGM au niveau des territoires agricoles français :

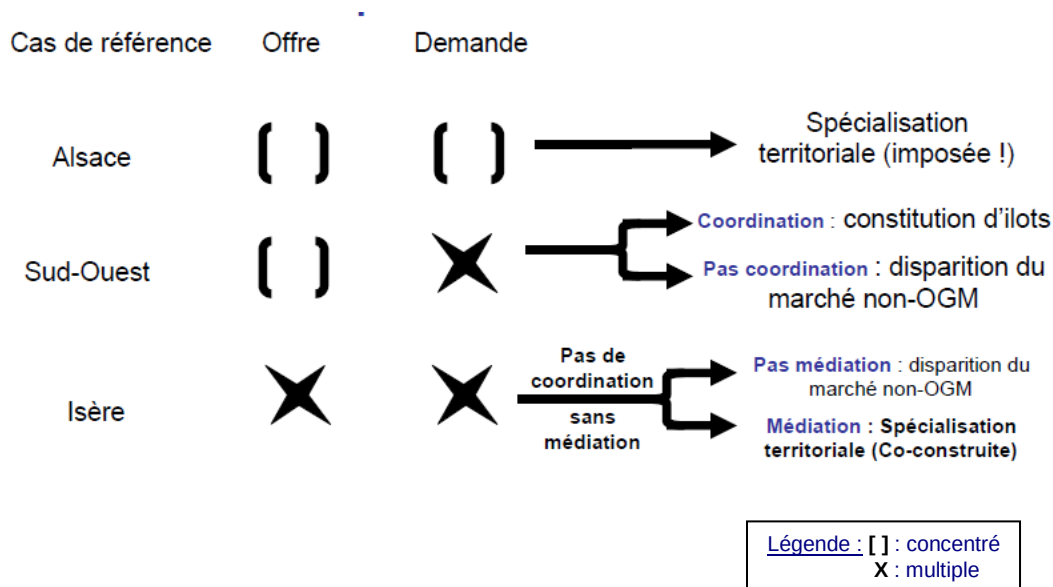
- En Alsace, ces entreprises portent une spécialisation territoriale : l'ensemble de la filière bascule vers la production exclusive du non-OGM. Ces entreprises négocient et obtiennent des primes pour la garantie en pureté en non-OGM.

- Dans le Sud-ouest, ces entreprises se sont fédérées et ont construit des règles et un standard et les ont imposés aux autres opérateurs de l'amont et de l'aval. Se basant sur une obligation de moyens mais pas de résultats cette démarche leur a permis de rejeter les exigences des industriels qu'ils jugeaient trop contraignantes et trop coûteuses. Ceci leur a permis de préserver l'ensemble de leurs débouchés (OGM et non-OGM) ainsi que la compétitivité de leurs productions. Pour ce qui est de la gestion des aires de production nous avons observé deux modalités : une première où les entreprises arrivent à se coordonner : ils créent une base de données commune et un système d'information géographique géré par un tiers indépendant, ce qui leur permet de zoner les cultures avant semis et de mieux gérer le risque de mélange lors de la collecte. Dans ce cas on observe la constitution dans le territoire d'îlots de production dédiés à l'une ou l'autre type de production. La deuxième configuration rencontrée est celle où les entreprises n'arrivent pas à bien se coordonner. Dans ce cas on observe la disparition du marché non-OGM étant donné qu'aucun opérateur ne peut garantir ni s'engager sur l'absence d'OGM dans ces produits.

- En Rhône-Alpes, nous avons observé que l'absence de coordination et de dialogue entre les ECS entraîne des pertes de marché et la récession du secteur. L'intervention d'un acteur externe (la Chambre d'Agriculture) qui crée et met à la disposition des ECS un outil de gestion collectif (un comité de pilotage stratégique de la filière) induit une forme de dialogue entre les ECS. Ces entreprises se sont appropriées cet outil de gestion et à partir du moment où elles se sont mises à coopérer, elles ont pu restructurer la filière pour aboutir à une spécialisation du territoire en aire de production non-OGM. (Repositionnement collectif sur le marché non-OGM et investissements pour développer ses débouchés) et sortir leur filière de la récession.

La caractérisation des stratégies des marges de manœuvre de ces entreprises dans leur contexte de gestion a permis d'implémenter un modèle informatique développé dans le cadre du programme MASCOTE (**M**odélisation de l'**A**llocation **S**patiale des **C**ultures **O**GM dans le **T**erritoire -Réf. ANR-07-POGM-PS02-) de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et de construire des scénarios de mise en place de la coexistence au niveau des territoires. Cela nous a permis de générer des scénarios d'organisation des territoires à partir de l'identification des déterminants de stratégies collectives des entreprises de collecte et de stockage.

Figure 45 : Scénarios de la mise en place de la coexistence à l'échelle des territoires selon les stratégies de gestion collective des ECS



4- Perspectives

Ce travail a permis de caractériser des stratégies collectives de gestion des OGM et de générer des scénarios de gestion collective de la coexistence à l'échelle du territoire. Ces scénarios vont être testés dans un modèle issu du Programme de l'ANR-OGM Mascote (Réf. ANR-07-POGM-PS02) et devra *in fine* permettre la modélisation spatiale de l'implantation des cultures OGM et conventionnelle sur un territoire et l'évaluation des conséquences en terme de risque de mélange. Cela devra aussi permettre d'aborder, *in-silico*, la question de la performance de ces stratégies de cooptation identifiées pour la gestion des OGM¹¹⁴.

Cette thèse est à la rencontre de deux thèmes d'études qui n'ont jusqu'ici pas été croisés : les nouvelles approches de la concurrence et la gestion des biens communs. Ce travail permet de comprendre comment des opérateurs peuvent se coordonner pour mettre en place des actions collectives et apporter des solutions à l'échelle d'un territoire. Pour aborder cette question il importe d'étudier la manière dont s'articule les stratégies individuelles des opérateurs et la gestion du territoire à l'image d'un bien commun, notamment lorsque les opérateurs sont eux-mêmes en compétition sur le territoire concerné. Ce travail mené sur le cas des OGM montre comment l'action collective permet de structurer le territoire en minimisant l'hétérogénéité des usages (constitution d'îlots ou de régions dédiés permettant de minimiser les flux de gènes et de réduire les coûts de confinement). Mais il peut aussi enrichir la réflexion sur d'autres problèmes nécessitant une gestion collective à l'échelle d'un territoire et qui nécessitent par exemple de mettre en place des agencements spatiaux (et/ou temporels) des usages qui accroissent l'hétérogénéité (conservation de la biodiversité (Sabatier, 2010), gestion durable des résistances variétales (Bousset *et al*, 2009), réduction de pesticides (Butault *et al*, 2010), gestion du ruissellement érosif (Ronfort, 2010)...etc.). Ainsi, ce travail exploratoire sur le contexte de gestion des OGM par les ECS soulève plusieurs questionnements. Quatre perspectives nous semblent particulièrement intéressantes :

¹¹⁴ Cette évaluation devrait porter sur deux critères principaux : (a) les coûts de collecte liés à la ségrégation et (b) le taux de produit OGM dans les produits non-OGM en sortie de processus de collecte.

4-1- Les ECS : une catégorie d'acteur incontournable pour la gestion durable des territoires agricoles

Notre étude ne s'est pas limitée aux problèmes inhérents à la gestion des OGM et nous avons étudié d'autres problèmes auxquels ont été confrontés les opérateurs des aires de production agricoles. Cela nous amène à souligner la position clé des entreprises de collecte et de stockage dans le paysage agricole français. D'abord, elles occupent le rôle d'intermédiaire quasi incontournable entre les agriculteurs et les producteurs d'intrants agricoles. Leurs réseaux de technico-commerciaux sont aujourd'hui les principaux, voire les seuls, pourvoyeurs d'informations techniques aux agriculteurs (Labarthe, 2009). Ensuite, ces entreprises sont les seules à assurer la commercialisation des productions agricoles car généralement, elles sont les seules à disposer des accréditations nécessaires et des infrastructures leur permettant la stabilisation et le stockage des produits agricoles. De ce fait, la nature de leur investissement en infrastructures logistiques (au même titre que la structure de leur marché) les conduit à privilégier un type de produit plutôt qu'un autre et donc à n'acheter que les produits qui leur permettent d'assurer au mieux la rentabilité de leurs infrastructures. Ainsi, un agriculteur d'un territoire donné peut difficilement commercialiser des cultures que les ECS ne souhaitent pas mettre en marché. En conséquence, leur positionnement leur confère le pouvoir d'influer fortement sur les choix des agriculteurs et de les orienter vers des systèmes de production spécifiques afin de transposer les exigences des consommateurs ou des autres parties-prenantes au niveau des aires de production agricoles.

Ainsi, ces dispositions mettent ces entreprises en position d'assurer la gestion de plusieurs problèmes que rencontre le monde agricole. Dès lors que les leviers d'action se situent à l'échelle du bassin de production agricole, elles représentent une catégorie d'acteur incontournable, capable de porter ou de contrecarrer les mesures ou les solutions nécessaires à l'atteinte d'objectifs collectifs au niveau d'un territoire agricole.

Aujourd'hui, le contexte agricole actuel est marqué par plusieurs problèmes de production et une remise en question profonde des régimes de production. La sortie de crise, et dans un premier temps la mise en place des objectifs environnementaux découlant du Grenelle de l'environnement, passeront par la mise en place d'une gestion collective à une échelle spatiale dépassant la parcelle agricole et à une échelle temporelle plus longue qu'une campagne agricole. Les solutions potentielles nécessitent donc une coordination des usages et des

pratiques. La mise en place de ces solutions potentielles est aujourd'hui confrontée à un verrou technologique (Arthur, 1989 ; Liebowitz et Margolis, 1995) : comment aboutir à un consensus de l'ensemble des acteurs d'un territoire autour de la production agricole ? Notre étude montre que les entreprises de collecte et de stockage, sous condition de coordinations entre entreprises concurrentes, peuvent être un relais très efficace. Ces entreprises peuvent par ailleurs participer au renforcement du verrou. Il importe donc de prendre en compte cette catégorie d'acteur et d'étudier la capacité des ECS à coopérer et à adapter leurs stratégies pour répondre aux exigences du développement durable des territoires agricoles.

4-2- La coopétition comme levier d'action collective à une échelle pertinente :

Dans un contexte de mondialisation, la compétition mondiale se déroule à deux niveaux : à un niveau global dans des agrégations d'Etats pour établir les règles de la compétition, et à un niveau local dans la spécialisation territoriale où se forment des avantages compétitifs. La bataille économique repousse sans cesse les frontières d'influence et de régulation des États, deux phénomènes sont à considérer : d'une part la volonté des Etats de se regrouper pour peser collectivement dans les négociations internationales (la création de l'UE est une illustration de ce phénomène), d'autre part la nécessité pour chaque Etat de se différencier dans la compétition mondiale en développant des avantages comparatifs à une échelle locale (développement des pôles de compétitivité en est l'exemple).

Les leviers d'action ne sont plus à l'échelle d'une entreprise mais à l'échelle d'une communauté d'entreprises et la réussite d'une organisation dans l'économie contemporaine repose sur des développements partagés. Néanmoins, se coordonner et reconnaître l'interdépendance avec des firmes environnantes ne suffit pas et une entreprise a besoin d'une certaine liberté d'action afin de garder et de développer ces compétences et sa flexibilité. C'est là où le concept de coopétition prend tout son sens en soulignant la possibilité d'allier convergence collective (coopération) et liberté individuelle (compétition) en même temps.

Dans ce contexte, les stratégies de coopétition ne sont plus des exceptions paradoxales mais une norme stratégique gagnante. Notre étude, à l'instar des observations empiriques d'autres études de cas (Yami *et al*, 2010), souligne que des entreprises réussissent à développer de telles stratégies de coopétition. Néanmoins, tant d'un point de vue théorique qu'empirique, l'étude du phénomène de coopétition mais aussi des interdépendances entre acteurs, restent en management stratégique des thèmes complexes qui méritent d'être approfondis. La typologie

que nous proposons et les inférences ici produites doivent être testées et nécessitent une validation externe, mais la question qui nous paraît cruciale est celle qui trait à la durabilité des stratégies de coopération. Comment ces stratégies peuvent-elles rester en équilibre sans basculer dans l'entente illégale ou l'affrontement concurrentiel ? Pour comprendre cela, il importe de suivre l'évolution des mécanismes de coordination de la coopération lorsque la concurrence s'intensifie (va-t-on vers plus de flexibilité ou vers des rigidités et mécanismes plus forts de rappel et de sanction des comportements déviants ?) et d'identifier les facteurs qui conduisent à l'échec et à la remise en cause d'une stratégie de coopération.

4-3- L'analyse stratégique de la gestion des biens communs

Le croisement du champ de la gestion des biens communs et de la théorie naissante de la coopération semble être un terrain fertile et l'apport d'autres études empiriques pourrait enrichir la connaissance tant dans le champ du management stratégique que dans celui de la théorie des biens commun. Pour le management stratégique, ce croisement pourrait permettre la construction d'un nouveau cadre d'analyse des stratégies inter-organisationnelles. Se positionnant sur un seul niveau d'analyse (le secteur pour Porter, 1980 ; la firme pour Rumelt, 1984 ; la dyade pour Chen, 1996), les cadres d'analyse stratégiques existant proposent souvent une vision décontextualisée des relations entre entreprises. Il est aujourd'hui nécessaire de construire un cadre d'analyse qui permette une lecture de l'environnement de l'entreprise qui contextualise l'ensemble des parties-prenantes constituant cet environnement ainsi que leur perceptions. Il ne faut plus négliger les dimensions symboliques (partagées ou antagonistes) des objets de gestion collective et intégrer totalement le rôle des liens sociaux (comme vecteurs de la confiance interpersonnelle dans ces mécanismes de gestion) ainsi que la responsabilité sociale des entreprises.

Pour la théorie des biens communs, la grille d'analyse qui fait référence est celle d'Ostrom (1998). Le modèle de Ostrom agrège un grand nombre d'études de cas, néanmoins cette grille d'analyse est statique et déterministe. En se basant sur une vision volontariste et dynamique, l'analyse stratégique doit prendre en compte la durabilité et l'évolution des stratégies collectives à la base de la construction et de la gestion des biens communs, autrement dit, la capacité de résilience des biens communs et donc des dispositifs collectifs nécessaires à leur gestion. Tout comme ce fût le cas pour la grille de Ostrom (1998), la construction de ce cadre d'analyse stratégique de la gestion des biens communs nécessite des études de cas. Ces études de cas devraient porter sur l'analyse des changements des dispositifs collectifs dans des biens

communs en situation de crise. Une piste pourrait être l'étude de l'impact d'innovations technologiques ou des évolutions du cadre institutionnel sur des systèmes de gestion de biens communs déjà en place. L'interdiction de la culture des OGM en France en 2008 nous a en quelque sorte empêché de voir l'évolution des mécanismes de gestion du bien commun territoire. Un autre terrain d'étude qui nous paraît pertinent est celui de l'évolution de la gestion du bien commun qu'est une race animale (Labatut, 2009).

En France, la gestion du bien commun « race animale » s'est basée sur un régime de coopération public-privé (Aggeri et Hatchuel, 2003 ; Labatut *et al*, 2009) impliquant les parties-prenantes et permettant une prise en charge collective des coûts et de l'inertie des activités de sélection. Cette activité nécessitait des mesures de la performance génétique d'au moins 20% de tous les animaux d'une race donnée et il fallait au moins 5 à 6 ans pour évaluer le potentiel génétique d'un taureau avant que sa semence ne soit commercialisable. Jusqu'à récemment, l'évaluation du potentiel génétique des animaux impliquait donc un dispositif trop coûteux pour que des activités de sélection puissent être développées sous une forme privée par une entreprise.

Aujourd'hui, suite à des progrès dans le séquençage des génomes et en bioinformatique (Bidanel *et al*, 2008 ; Labatut, 2009), les coûts et l'inertie de ces activités ont été largement réduits et des entreprises privées commencent à se positionner comme sélectionneurs. Parallèlement à ces innovations, il y a des évolutions du cadre institutionnel (Loi d'Orientation Agricole de 2006) et une libéralisation du marché de la génétique (avec par exemple la suppression du monopole territorial des coopératives d'insémination). L'étude de ce cas et de l'évolution du mécanisme de coordination à la base de la construction et de la gestion du bien commun « race animale » représente donc une perspective riche pour notre questionnement.

4-4- Etude d'un objet singulier en science de gestion : les sociétés coopératives

Cette étude qui porte sur les ECS souligne la particularité des sociétés coopératives. En effet la majorité des ECS étudiées sont des sociétés coopératives. Différentes des entreprises de droit commun, ces entreprises coopératives relèvent du Code Rural et du Code du Commerce et disposent d'un statut *sui generis*, c'est-à-dire qui n'est ni civil ni commercial. Largement sous étudié en sciences de gestion, ces organisations représentent une forme de capitalisme bien particulière mais aussi une forme de démocratie entrepreneuriale et territoriale. En effet,

le droit coopératif est différents du droit commun et une entreprise coopérative doit suivre les principes de la coopération tel que : l'administration démocratique (les associés sont sur un strict pied d'égalité pour l'exercice du droit de vote et pour tous les droits relatifs à la gestion de la société : le principe est « un homme-une voix »), la libre adhésion (l'adhésion doit être volontaire, les sociétaires doivent être prêts à assumer leurs obligations et le retrait d'un membre ne doit pas être un moyen pour lui de se soustraire à ses obligations), l'acapitalisme (ce principe se traduit notamment par la limitation de l'intérêt servi au capital au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées) ou encore l'exclusivisme (quel que soit l'objet de la société coopérative elles ne peuvent, en principe, traiter d'opérations qu'avec leurs associés qui, de leur côté, ont l'obligation d'utiliser les services de la société coopérative agricole selon l'engagement d'activité prévu aux statuts). Les coopératives constituent donc un modèle d'entreprise démocratique fondé sur les valeurs de responsabilité, de transparence et de solidarité. Ce sont des sociétés ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont la fois associés et clients, producteurs ou salariés (Cogeca, 2010).

Ces coopératives participent souvent de façon déterminante à la structuration des filières agro-alimentaires et des territoires. Elles ont un rôle déterminant non seulement dans la structuration des activités et des filières mais aussi de par leur influence sur les systèmes de culture des agriculteurs. Dans un contexte actuel de libéralisation du commerce mondial et de baisse des soutiens européens, on assiste à la concentration des activités économiques en amont et en aval de la filière (Filippi, 2008). Beaucoup de coopératives fusionnent pour atteindre des tailles critiques et font des acquisitions de filiales en aval de la filière pour constituer des grands groupes coopératifs. Dans le secteur agroalimentaire français on estime aujourd'hui que 3 agriculteurs sur 4 appartiennent à une coopérative et plus d'un salarié sur 2 des coopératives sont dans des entreprises à statut non coopératif (Agreste, 2009).

De part ses particularités et des évolutions de son environnement, l'objet de gestion que constitue les sociétés coopératives soulève plusieurs questions. Il importe d'étudier l'évolution des principes de la coopération dans des coopératives de tailles de plus en plus grandes car tenues d'atteindre une taille critique sur un marché désormais global. Plus précisément, il importe d'étudier l'évolution de l'exercice du pouvoir des adhérents, propriétaires et clients (les agriculteurs) de ces entreprises lorsqu'ils sont à un nombre critique

ou quand ils ont par exemple des visions divergentes sur les régimes de production agricole en crise. Ces réflexions sont essentielles car elles s'inscrivent dans les évolutions du capitalisme financier et des possibles alternatives au capitalisme actionnarial.

Ainsi, à l'issue de ce travail de nouvelles perspectives de recherches complémentaires sont soulignées. Elargir, compléter et approfondir ces thématiques devrait nous permettre de donner corps à un programme de recherche. La fertilisation croisée de nos analyses avec celles d'autres chercheurs nous apparaît aussi être une perspective très riche pour les années à venir.

Références bibliographiques

- 1) Aggeri F., Hatchuel A., (2003), "Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture: pour une critique des rapports science/société." *Sociologie du travail* 45, Numéro spécial: 113-133.
- 2) Agreste, (2009) « Les groupes coopératifs poursuivent leur développement », Agreste Primeur, n° 235, Paris, 4 p.
- 3) Akrich, M., Callon, M., Latour, B (2006) « Sociologie de la traduction : Textes fondateurs » Presses de l'Ecole des Mines, 303 pages.
- 4) Aldrich H., (1979), "Organizations and environments", Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- 5) Allaire G. (2007), "Les figures patrimoniales du marché", *Economies appliquées*, vol. Tome LX, n°3, pp. 121-156.
- 6) Allaire G., Cinçon X., Labatut J., (2007), "Régimes de coopération et marchés de services", *Ecole Thématique sur les Méthodes de l'Analyse Institutionnelle*, (CNRS, CIRAD), La Rochelle, 17- 9-2007 pp. 1-37.
- 7) Arthur, B.W., (1989), « Competing technologies, increasing returns”, and lock-in by historical event. *The Economic Journal*, 99, 16-31.
- 8) Assens C (2002), "La concurrence interne : sélection naturelle ou non sens économique", in Le Roy F. (Ed.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Editions Vuibert, pages 83-101.
- 9) Assens, C. (2003), "Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances", *Management International*, 2003, vol 7, n°4, 49-59.
- 10) Astley W. G., Van de Ven A. H., (1983) “Central perspectives and debates in organization theory”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 245-273.
- 11) Astley W.G., Fombrun C.J., (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, pp.576-587.
- 12) Axelrod R. (1984) “The Evolution of Cooperation”. Basic Books, New York.
- 13) Axelrod R., (1992) « Donnant Donnant, Théorie du comportement coopératif », Ed. Odile Jacob, 1992.
- 14) Baland, J., Platteau, J. (Eds.), (1996), “Halting Degredation of Natural Resources, is there a role for Rural Communities ?” FAO and Clarendon Press, Oxford.
- 15) Baumard, P. (2000), « analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance », Dunod, Paris.
- 16) Becker, C.D., Ostrom E. (1995), “Human Ecology and Resource Sustain-ability: the Importance of Institutional Diversity”, *Annual Review of Ecological Systems* 26: 113-133.

- 17) Benavent C. et Yami S (2003) "un cadre d'analyse pluraliste pour les groupes stratégiques Séminaire " Stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux" Marne-la vallée, 4 novembre 2003.
- 18) Bengtsson M., Kock S., (1999) "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, p. 178-190.
- 19) Bengtsson M., Kock S., (2000), "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
- 20) Bensebaa. F., (2003), « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6(2), 5-38.
- 21) Berger, P. L., Luckman T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday, Garden City, NY.
- 22) Berkes F., Feeny D, McCay B. J., Acheson J. M., (1989), "The Benefits of the Commons", *Nature* 340: 91-93.
- 23) Berry, M., (1983), « Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion, Ecole polytechnique.
- 24) Bidanel JP., Boichard D., Chevalet C., (2008) « De la génétique à la génomique ». *INRA Productions Animales* 21, 15-32.
- 25) Boschma, R.A. (2005), « Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges» , *Regional Studies*, vol. 39, no. 1, pp. 41-45.
- 26) Bousset L., Chevre A.M., Aubertot J.N., Rouxel T., Sache I., Tourvieille D., Le Cam B., Durel C.E., Desbiez C., Palloix A., Ambec S., Desquilbet M., Sabbadin R., Vacher C., Coleno F., Arditì R., (2009) : « Exploitation durable de résistances aux maladies chez les végétaux », Rapport final du projet ANR-ADD Cèdre octobre 2005-février 2009.
- 27) Brandenburger A. M., Nalebuff B. J., (1995) "The right game: use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août 1995, p. 57-71.
- 28) Bresser R. K., (1988), "Matching collective and competitive strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 375-385.
- 29) Bresser R. K., Harl J. E., (1986), "Collective strategy: vice or virtue?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986, p. 408-427.
- 30) Browning L.D., Beyer J.M., Shetler J.C. (1995), « Building Cooperation in a Competitive industry : SEMATECH and the Semiconductor Industry », *Academy of Management Journal*, n° 38, p. 113-151.
- 31) Browning LD, Beyer JM, Shetler JC. (1995), "Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry". *Acad. Manage. J.* 38:113.51
- 32) Buchanan. J.M. (1973), "The Coase Theorem and the Theory of the State", *Natural Resources Journal* 13

- 33) Butault, J.P. ; Dedryver, C.A. ; Gary, C. ; Guichard, L. ; Jacquet, F. ; Meynard, J.M. ; Nicot, P. ; Pitrat, M. ; Reau, R. ; Sauphanor, B. ; Savini, I. ; Volay, T., (2010) : « Synthèse du rapport d'étude Écophyto R&D : quelles voies pour réduire l'usage des pesticides ? », Synthèse du rapport d'expertise Ecophyto R&D, financé par le Ministère de l'agriculture et de la pêche via le programme 215 – sous action 22 et par le Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire. 2010. 92 p.
- 34) Byrne, P. F. et Fromherz, S. (2003), Can GM and Non-GM Crops Coexist? Setting a Precedent in Boulder County, Colorado, USA, *Journal of Food, Agriculture & Environment*, vol. 1, no. 2, pp. 258-261.
- 35) Callon M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc", *L'Année Sociologique*, vol. Numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques, n°36, pp. 169-208.
- 36) Callon M. et Muniésa F. (2003), "Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul", *Réseaux*, vol. 6, n°122, pp. 189-233.
- 37) Callon M., Latour B., (1991) : « la science telle qu'elle se fait », Paris, la Découverte.
- 38) Campbell D.T. (1994), « Foreword » in R.K. Yin (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, 2nd edition.
- 39) Cardenas J.-C., Ostrom, E. (2001). What do people bring into the game? how norms help overcome the tragedy of the commons. In 4ème journées d'économie de l'environnement, GREMAQ, Toulouse.
- 40) Carney M.G., (1987) "The Strategy and Structure of Collective Action", *Organization Studies*, 8(4), 341 - 362.
- 41) Chamberlin, E. H. (1953), *La théorie de la concurrence monopolistique*, PUF.
- 42) Chamberlin, E. H., (1962), "The theory of monopolistic competition: a re-orientation of value theory," 8th edition, Cambridge, MA: Harvard University Press
- 43) Charreire S., Durieux F., (2002) : « explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R-A.,(Coord) (2002): « Méthodes de recherche en management », 2eme édition, Dunod, Paris
- 44) Chen M.J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- 45) Chen M.J. et Hambrick D.C. (1995), « Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 2, p. 453-482.
- 46) Chen M.J. et MacMillan I.C., (1992), « Non-response and Delayed Response to Competitive Moves : The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 3, p. 539-570.

- 47) Chen. M.J., Miller. D., (1994) "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, 15:2, 85-102.
- 48) Clegg S., Kornberger M. (éds), (2006) *Space, Organization and Management Theory*, Liber & Copenhagen Business School.
- 49) Coase R. H. (1960), « The problem of social cost », *Journal of Law and Economics*, III, October, p. 1-44.
- 50) Coase, R.H. (1974), "The Lighthouse in Economics", *Journal of Law and Economics* 17 (2): 357–376.
- 51) Cogeca, 2010. – *Agricultural Cooperatives in Europe, Main Issues and Trends*, Brussels, 174 p.
- 52) Coléno F.C. (2008) : Simulation and evaluation of GM and non-GM segregation management strategies among European grain merchants. *Journal of Food Engineering*. Vol 88, p 306-314.
- 53) Coléno F.C., (coor) (2007) *Programme Impact des OGM 2004-2007: "Evaluer la relation entre modes de contrôle de gestion inter-firmes et organisation de la chaîne logistique amont dans les stratégies de séparation des filières OGM et non OGM."*, Ministère de la Recherche et de l'enseignement supérieur, Rapport scientifique, 35p.
- 54) Coléno F.C., Angevin, F., Lecroart B. (2009) : "A model to evaluate the consequence of GM and non-GM segregation scenarios on GM crop placement in the landscape and cross-pollination risk management" *Agricultural Systems*, Vol 101, p 49-56.
- 55) Combe E., (2002), *La politique de la concurrence, La découverte*, 122 pages.
- 56) Costello C., Gaines S., Lynham J., (2008) : "Can Catch Shares Prevent Fisheries Collapse?", *Science*, vol. 321, No 5896, pp 1678–1681.
- 57) Craig T., (1996) "The Japanese beer war: initiating and responding to hypercompetition in new product development", *Organization Science*, vol. 7, n° 3, 1996, p. 302-321.
- 58) Cyert, R. M., J. G. March. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed (1992). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 59) D'Aveni R., (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- 60) Dagnino G.B., Le Roy F. & Yami S. (2007) *La dynamique des stratégies de coopération*. *Revue Française de Gestion*, 33(76): 87-98.
- 61) Dagnino G.B., Padula G., "Coopetition strategy: a new kind of inter-firm dynamics for value creation", EURAM, Stockholm, 2002.
- 62) Dagnino, G.B. and G. Padula (2007), 'Untangling the rise of coopetition', *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52.
- 63) David, A., (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", in *Revue Française de Gestion*, No.120, pp. 44-59.

- 64) De Bruyne J. H., De Schoutheete M., (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF,
- 65) De Rond M., Bouchikhi H., (2004) "On the Dialectics of Strategic Alliances", *Organization Science* Vol. 15, No. 1, January-February 2004, pp. 56-69
- 66) Debarbieux B., (2003), "Territoire" in *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, J. Lévy & M. Lussault (eds.), Paris : Belin, 910-912.
- 67) Delattre P., Thellier M., (1979) : « élaboration et justification des modèles », Paris, Maloine.
- 68) Demont P., (2010), « Tirage au sort et démocratie en Grèce ancienne », *La Vie des idées*, 22 juin 2010. ISSN : 2105-3030. URL : <http://www.laviedesidees.fr/Tirage-au-sort-et-democratie-en.html>.
- 69) Depeyre C., Dumez H., (2010) « The architectural role of the customer in coopetition. A typology derived from the case of the US defence industry » in Yami S., Castaldo S., Battista G.D., Le Roy F., (ed.) (2010) *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Pub, ISBN: 1848443218, 264 pages.
- 70) Detchessahar. M. (1998), « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue finance, contrôle, stratégie*, N°1, Vol. 1, Mars.
- 71) Dey, I. (1993). *Creating categories. Qualitative data analysis* (pp. 94-112). London: Routledge.
- 72) Dumez H. (1988), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Économies et Sociétés, série sciences de gestion*, n° 12, p. 173-186
- 73) Dumez H. et Jeunemaître A., (2000) "Understanding and Regulating the Globalization of the Market: The Cement case", Basingstoke, Macmillan,.
- 74) Durkheim E., (1988) : « les règles de la méthode sociologique », Paris, Flammarion
- 75) Dyer J. H., Singh H., (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.
- 76) Eco U., (1990) : « limites de l'interprétation », Paris, Grasset, *traduit a partir de « Limiti dell'interpretazione »*, millan, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, 1990.
- 77) Edwards C.D. (1955), « Conglomerate Bigness as a Source of Power », in *Business Concentration and Price Policy*, National of Economic Research Conference Report, Princeton University Press.
- 78) Eisenhardt K., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

- 79) Eisenhardt, K.M., (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- 80) Emery F.E., Trist E.L., (1965) « The casual texture of organisational environnements » *Human Relations*, 1965, n°18, pp. 21-31.
- 81) Encaoua, D., Guesnerie. R., (2006), *Politiques de la concurrence, Rapport du Conseil d'analyse économique*, n° 60, La Documentation Française, Paris, 303 p.
- 82) Epstein, R.A. (1982), *The Principles of Environmental Protection: The Case of Superfund*, *Cato Journal*, 2(1): 1–34
- 83) European Commission, (2003a) Regulation (EC) N° 1829 / 2003 of the European Parliament and of the Council of 22 September 03 concerning the traceability and labelling of genetically modified organisms and the traceability of food and feed products produced from genetically modified organisms and amending Directive 2001/18/EC. *Official Journal of the European Union*, 18/10/2003, vol. 46, L268, pp 1-23.
- 84) European Commission, (2003b) Regulation (EC) N° 1830 / 2003 of the European Parliament and of the Council of 22 September 03 concerning the traceability and labelling of genetically modified organisms and the traceability of food and feed products produced from genetically modified organisms and amending Directive 2001/18/EC. *Official Journal of the European Union*, 18/10/2003, vol. 46, L268, pp 24-28.
- 85) Feeny D., Berkes F., McCay B.J., Acheson J.M., (1990). “The Tragedy of the Commons: Twenty-two Years Later”, *Hu-man Ecology* 18:1-19.
- 86) Fernandez A.S., Marquès P., Le Roy F. & Robert F. (2008) *Mesurer la coopétition : Mission impossible?. 17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 28-31 mai, Nice, France.
- 87) Ferrier, W., (2001), *Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness*. *Academy of Management Journal*, 44: 858-877.
- 88) Filippi M., Frey O., Mauget R., (2008), « Quels enjeux des entreprises coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés ? » *RECMA*, n° 310, pp. 31-51.
- 89) Fjeldstad Ø., Becerra, M., Narayanan S., (2004) “Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, 2004, p 173-197
- 90) Foucault M., (1969) : « *L'Archéologie du savoir* », Paris, Gallimard.
- 91) Foucault M., (1975), *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975, 360 pages.
- 92) Freeman, R. E., (1984), “*Strategic Management : A Stakeholder Approach*”, Pitman, Boston, 1984.

- 93) Garette B. et Dussauge P. (1995), *Les Stratégies d'Alliances*. Les Editions d'Organisation, 283p.
- 94) Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures : Selected Essays* . Basic Books.
- 95) Genette G. (1972), *Figures III*, Éditions du Seuil.
- 96) Gersick C.J.G. ; Bartunek J.M. ; Dutton J.E. (2000), Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life , *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6 (Dec., 2000), pp. 1026-1044
- 97) GIEC, (2007) : « Changements climatiques 2007: Rapport de synthèse » 4e rapport de synthèse du GIEC, rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 114p, http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr_fr.pdf
- 98) Gilly J.P., Wallet F., (2001), Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces. The case of industrial conversion, *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25, n° 3, 553-570.
- 99) Girin J., (1989) : « l'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question », AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars 1989.
- 100) Glaser B.G., Strauss A.L. (1967) : « the discovery of grounded theory : strategies for qualitative research », New York, Aldine de Gruyter.
- 101) Glasersfeld E.V., (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, pp. 19-43.
- 102) Granovetter M., (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness , *The American Journal of Sociology*, n°3,november 1985, p481-510.
- 103) Greenwood, R. Suddaby, R., Hinings, C.R., (2002), 'Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields'. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- 104) Gueguen G. et Torrès O. (2004), « Fondements et dynamiques concurrentielles des écosystèmes d'affaires : l'exemple de Linux contre Microsoft », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, vol. 30, n° 148, p. 227-248.
- 105) Hambrick D.C., Cho T.S. et Chen M.J. (1996), « The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 659-684.
- 106) Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K., (1989) "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 1989, p. 133-139.
- 107) Hannachi M. M., Coléno. F.C., Assens. C., (2010) : « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales d'Alsace », *Revue Gérer et Comprendre*, numéro 101, septembre 2010, pp 16-25.

- 108) Hannachi M., (2007) : « AOC et Mondialisation : le cas de Roquefort », Master of science, Agroparitech, 125p.
- 109) Hannan M., Freeman J., (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, 1977, p. 929-964.
- 110) Hardin G., (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, n° 162, 1968.
- 111) Harland, C.M., (1996) Supply Chain Management, Purchasing and Supply Management, Logistics, Vertical Integration, Materials Management and Supply Chain Dynamics. In: Slack, N (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*. UK: Blackwell.
- 112) Harland, C.M., (1996), "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks", *British Journal of Management*, March, 7 (special issue)
- 113) Hatchuel A., (2000), "Les métamorphoses de la confiance dans l'échange marchand: petite histoire des compteurs d'eau" in *La confiance en question* (Dir. Laufer R. et Orillard M.), L'Harmattan, Paris.
- 114) Hawley A., (1950) *Human ecology*, New York, Ronald Press Company, 1950.
- 115) Hay G. A., Kelley D., (1974) "An Empirical Survey of Price Fixing Conspiracies", *Journal of Law and Economics*, vol. 17, 1974, p. 13-38.
- 116) Hayek F. A, (1998), "Law, Legislation and Liberty", Routledge, London, Tome III.
- 117) Hess, C. (2005). *The Comprehensive Bibliography of the Commons*, Available on The Digital Library of the Commons at: <http://dlc.dlib.indiana.edu/cpr/index.php>
- 118) Hite J., (2003), Patterns of multidimensionality in embedded network ties: A typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms, *Strategic Organizations*, Volume 1, Issue 1, Pages 11-52.
- 119) Hitt M.A., Gimeno J. et Hoskisson R.E., (1998), « Current and Future Research Methods in Strategic Management », *Organizational Research Methods*, vol. 1, n° 1, p. 6-44.
- 120) Hlady-Rispal M., (2000) : « une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 2000, pp 61-70.
- 121) Hollard, G. (2004). La délibération dans la théorie économique. *Cahiers d'économie politique* "Les économistes et la démocratie ; Qu'a-t-on appris depuis Schumpeter ? " 47, 173-190.
- 122) Holm P. (1995), The dynamics of institutionalization : Transformation processes in Norwegian fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40 (3): 398-422
- 123) Ibert J. (2002) "De la concurrence au conflit irréductible : dynamiques économiques et psycho-sociologiques", in F. Le Roy (coordinateur), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris : Vuibert, Coll. Entreprendre, pp. 27-62

- 124) Jacobides, M., (2007), « Pour une approche stratégique des architectures sectorielles. », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°2, pp. 28-34.
- 125) Jank, B., Rath, J., Gaugitsch, H. (2006) Co-existence of agricultural production systems, *Trends in Biotechnology*, vol. 24, no. 5, pp. 198-200.
- 126) Joffre P., Kœnig G., (1996). « Les modes d'action stratégique » *Les Cahiers Français*, La documentation française, n° 275, p. 15-25.
- 127) Karpik L. (1989), "L'économie de la qualité", *Revue Française de sociologie*, vol. 30, n°2, p. 187
- 128) Karpik L. (2007), *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.
- 129) Kaul I. (2001), "Public Goods: Taking the Concept to the Twenty-First Century" in *The Market or the Public Domain: Global Governance and the Asymmetry of Power* (Dir.Drache), Routledge, London and New York.
- 130) Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A., (1999) Introduction to special topic forum: Multilevel theory building : benefits, barriers and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 243-248.
- 131) Koenig G., (1993) : « la production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *revue de gestion des ressources humaines*, n°9, novembre, P.4-17.
- 132) Koenig G., (1996) *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan,
- 133) Kremer-Marietti A., (1993) : « le positivisme », Paris, PUF, 2eme édition.
- 134) Krugman, P. R., (1996) : "The Self-Organizing Economy", Blackwell Publishers, 122 pages.
- 135) Labarthe P., (2009), "Extension services and multifunctional agriculture, Lessons learnt from the French and Dutch contexts and approaches", *Journal of environmental management*, vol.90, n°2, pp. 193-202.
- 136) Labatut, J, Aggeri, F., Girard N. (2009), « The active role of instruments in articulating knowing and knowledge. The case of animal qualification practices in breeding Organizations", *Learning Organization*, n°6, p. 85-103.
- 137) Labatut, J., (2009), « Gérer des biens communs : Processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales », thèse de doctorat, Ecole nationale Supérieure des Mines de Paris, 375pp.
- 138) Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141.
- 139) Le Bail M.,(2005), « Le bassin d'approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales », In "Agronomes et territoires:

Deuxième édition des entretiens du Pradel" (P. Prevost, ed.), pp. 213-228. L'Harmattan, Paris, 2005.

- 140) Le Moigne J-L., (1994) : « les épistémologies constructivistes », Paris ; Puf, 1995
- 141) Le Roy F., (1999), « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue Française de Gestion*, n°122, p. 6-16, 1999.
- 142) Le Roy F., (Ed.) (2002), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Editions Vuibert . 210 pages
- 143) Le Roy F., (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, mars-avril 2003, p. 145-157
- 144) Le Roy F. (2004), « L'affrontement dans la relation de concurrence », *Revue Française de Gestion*, n° 148, p. 179-193.
- 145) Le Roy F. ; Yami S. ; (2007) : Les stratégies de coopétition, *Revue française de gestion*, n° 176, p. 83-86
- 146) Le Roy F., Yami S.,(coord) (2006), *Les stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS, Caen, 410p.
- 147) Le Roy F., Yami S. (coord) (2009) : *Management stratégique de la concurrence*, Collection Gestion Sup - 304 pages. Dunod.
- 148) Le Velly, R., (2006) « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie* 2/2006 (Vol. 47), p. 319-340.
- 149) Lee H., Smith K.G., Grimm C.M., Schomburg A. (2000), « Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 1, p. 23-30.
- 150) Lessig L. (2001), *The Future of Ideas: the fate of the commons in a connected world*, Random House, 414p.
- 151) Levinson, N. S. & Asahi, M. (1995). 'Cross-national Alliances and Interorganizational Learning', *Organizational Dynamics*, 50-63.
- 152) Liebowitz, S. J., Margolis, S.E.. (1995), "Path Dependence, Lock-in, and History." *Journal of Law, Economics and Organization*, 11:1, pp. 205-26.
- 153) Lorenz K. (1984), *L'agression*, Paris, Flammarion
- 154) Luo Y., (2004) "A coopetition perspective of MNC-host government relations", *Journal of International Management*, vol. 10, n° 4, 2004, p. 431-451.
- 155) Luo Y. , (2007), 'A coopetition perspective of global competition', *Journal of World Business*, 40(2), 71-90.

- 156) MacMillan I., McCaffery M.L., Van Wijk G. (1985), « Competitor's Responses to Easily New Products – Exploring Commercial Banking Product Introductions », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 75-86.
- 157) Marshall A. (1920). *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- 158) Martinet, A-C., (Coord) (1990) : «épistémologies et sciences de gestion », Paris, Economica
- 159) MEA, (2005), "Ecosystems and Human Well-being: Biodiversity Synthesis", *Millennium Ecosystem Assessment*, World Resources Institute, Washington, DC.
- 160) Mentzer, J.T. et. al. (2001): *Defining Supply Chain Management*, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 1–25
- 161) Mentzer J.T., (2001), *Supply Chain Management*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2001, pp. 20-60.
- 162) Messéan A., Squire G.R., Perry J.N., Angevin F., Gómez-Barbero M., Townend D., Sausse, C., Breckling B., Langrell S., Džeroski S., Sweet J.B. (2009). Sustainable introduction of GM crops into european agriculture: a summary report of the FP6 SIGMEA research project. *Oléagineux, Corps Gras, Lipides*. 16 (n°1), 37-51.
- 163) Messéan, A., Angevin, F., Gómez-Barbero, M., Menrad, K., & Rodríguez-Cerezo, E. (2006). New case studies on the coexistence of GM and non-GM crops in European agriculture, *Technical Report Series of the Joint Research Center of the European Commission*, EUR 22102 En, 112 p
- 164) Meynard, J. M., Le Bail, M., (2001). Isolement des collectes et maîtrise des disséminations au champ, *Rapport du groupe 3 du programme de recherche Pertinence économique et faisabilité d'une filière sans utilisation d'OGM*. INRA – FNSEA, 56 p.
- 165) Miles, M. B.; Huberman, M. A. (2003), *Analyse en recherche qualitative*, De Boeck, Bruxelles, 2ème Edition.
- 166) Miller D. et Chen M.J. (1996), « Nonconformity in Competitive Repertoires : A Sociological View of Markets », *Social Forces*, vol. 74, n° 4, p. 1209-1234.
- 167) Moisdon J.C. (2006), "Sur la largeur des mailles du filet : savoirs incomplets et gouvernement des organisations" in *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault* (Dir.Hatchuel A., Pezet E., Starkey K., et Lenay O.), Les presses de l'université de Laval,
- 168) Moisdon., J.C., (1997) « Du Mode d'existence des outils de gestion », collectif, , Seli Arslan, 1997
- 169) Morin, E., Le Moigne J.L., (1999) : « L'Intelligence de la complexité », Éd. l'Harmattan
- 170) Nalebuff B., Brandenburger A., (1996). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, ed : Currency, 1996.

- 171) Nalebuff B., Brandenburger A., (1996), A. *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.
- 172) Netting, R., (1981). Balancing on an Alp. Ecological Change and Continuity in a Swiss Mountain Community. Cambridge: Cambridge University Press.
- 173) Olson, M., (1965). The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge MA : Harvard University Press.
- 174) Ostrom E., (1999), Self governance and Forest Resources, Bogor : Cifor, Ocasional paper n° 20, 19p.
- 175) Ostrom, E., (1992), Crafting Institutions for self-governing irrigation systems, San Francisco, ICS Pres, Institute for Contemporary Studies, 111p.
- 176) Ostrom, E., (1998), A behavioral approach to the rational-choice theory of collective action, American Political Science Review 92 (1) :1-22.
- 177) Ostrom, E., (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.
- 178) Ostrom, E. ; Gardner, R. ; Walker, J. (coord). (1994). Rules, Games, and Common-Pool Resources, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- 179) Passeron J. C.,(1991): « le raisonnement sociologique. L'espace non poppérien du raisonnement naturel », Paris, Nathan.
- 180) Pennings, J.M., (1981), "Strategically interdependent organizations" in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck, Handbook of organizational design, Vol. II, NY: Oxford University Press, pp.433-455.
- 181) Perroux F., (1973), Pouvoir et Economie, Paris, Dunod,. (Nouvelle édition, 1994, in Pouvoir et économie généralisée, Presses Universitaires de Grenoble).
- 182) Pezet A., (2002): « La méthode critique de l'histoire appliquée aux Sciences de Gestion : une possibilité de décroisement de la discipline », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charriere S. et Le Goff J., (2002) : « Questions de méthodes en Sciences de gestion », eds. Editions EMS, pp 151-167.
- 183) Pfeffer J., Salancik G. R., (1978), The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, Harper & Row Publishers, New York.
- 184) Pigou, A.C., (1920) "The Economics of Welfare", London: Macmillan,
- 185) Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C., (1989), "Competitive groups as cognitive communities: the case of the Scottish knitwear manufacturers". Journal of Management Studies, 26, 4, 397-416.
- 186) Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D. et Kanfer A., (1995) "Rivalry and the industry models of Scottish knitwear producers", Administrative Science Quarterly, vol. 40, 1995, p. 203-277.

- 187) Porter M., (1980) "Competitive Strategy". The Free Press, New York.
- 188) Porter M., (1982) Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Economica, 426 p.
- 189) Prost A. (1996), « Douze leçons sur l'histoire », Le Point Seuil, Paris.
- 190) Rallet A., Torre A., (2005): Proximity and localization, Regional Studies, vol. 39, n° 1, 47-60.
- 191) Raynaud, E., Sauvee, L., Valceschini, E., (2005), Alignment between Quality Enforcement Devices and Governance Structures in the Agro-food Vertical Chains, Journal of Management and Governance, 9(1), pp.47-77
- 192) Richardson, G. B. (1972). 'The organisation of industry'. The Economic Journal, 82, September, 883-96.
- 193) Ronfort, C., (2010) : "Elaboration et évaluation environnementale de scénarios prospectifs d'occupation des sols à l'échelle locale : application au cas du ruissellement érosif dans le Pays de Caux, Haute-Normandie", thèse de doctorat, Université de Rouen, 350p.
- 194) Roy P. (2009). « Les interactions concurrentielles ». In Management stratégique de la concurrence (Eds, Le Roy F., Yami S.). Paris : Dunod.
- 195) Roy P., Yami S. (2006), « Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma », Revue Française de Gestion, n°167, 157-181.
- 196) Rumelt R.P., (1984) : "Toward a Strategic Theory of the Firm, in Competitive Strategic Management". Robert Lamb, ed., Prentice-Hall, Engle- Stata, Ray, Organizational Learning-The Key to Management Innovawood Cliffs, NJ. 1984, pp. 556-570.
- 197) Sabatier, R., (2010) : "Arbitrages multi-échelles entre production agricole et biodiversité dans un agroécosystème prairial", thèse de doctorat, AgroParisTech, 228p.
- 198) Samuelson, PA. (1954) "The pure theory of public expenditure" The Review of Economics and Statistics, vol. 36, n° 4, November, pp. 387-9. Traduction française dans : Généreux, J. (1996) L'économie politique. Analyse économique des choix publics et de la vie politique, Larousse Bordas, pp. 77-82. Textes essentiels.
- 199) Sauvée L., Valceschini E., (2003) Agroalimentaire : la qualité au coeur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs. In DEMETER 2004. Armand Colin. pp.181-226.
- 200) Schamp E.W., Rentmeister B., Lo U.,(2005), Dimensions of Proximity in Knowledge based Networks : The Cases of Investment Banking and Automobile Design, european planning studies, vol 12, n°5, p.607-624.
- 201) Schomburg A., Grimm C.M. et Smith K.G. (1994), « Avoiding New Product Warfare : The Role of Industry Structure », in P. Shrisvastava, A. Huff et J. Dutton (Eds.), Advances in Strategic Management, JAI Press.

- 202) Schumpeter J.-A. (1954) Histoire de l'analyse économique. Traduction Casanova (dir.). Gallimard, Paris, 983.
- 203) Simon H., (1947) : "Administrative Behavior" , New York, NY: Macmillan
- 204) Smith K. G. , Grimm C. M, Wally S. et Young G. (1997), « Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior : Towards a Reconciliation », Strategic Management Journal, vol. 18, n° 2, p. 149-157.
- 205) Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J., (1992) Dynamics of Competitive Strategy, Londres, Sage Publications, 1992.
- 206) Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J., (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications, 1992.
- 207) Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J. et Chen M.J. (1991), « Organizational Information Processing Competitive Responses and Performance in the US Domestic Airline Industries », Academy of Management Journal, vol. 34, n° 1, p. 60-85.
- 208) Smith. K.G., Ferrier. W.J. et Ndofo. H., (2001) « Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions », in M. Hitt, R. Freeman et J. Harrison (eds.), Handbook of Strategic Management, Oxford, Blackwell, 2001, p. 315-361.
- 209) Spender, J.C. (1989), Industry Recipes. Oxford, England : Basil Blackwell.
- 210) Stevenson G.G., (1991). Common Property Economics. A General Theory and Land Use Applications. Cambridge: Cambridge University Press.
- 211) Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- 212) Thompson J. D., (1967), Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory, McGraw-Hill, New York.
- 213) Todorov T. (1973), « *Introduction à la littérature fantastique*», Seuil.
- 214) Torre A. (2002), « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles », Revue d'Economie industrielle, n°100, p. 39-62.
- 215) Tucker, A. W. (1950). On Jargon: The Prisoner's Dilemma. UMAP Journal, 1, 101.
- 216) Urban S., (éd.) (1998), From Alliance Practices to Alliance Capitalism. New Strategies for Management and Partnership, Gabler, Wiesbaden.
- 217) Uzzi, B. (1997) : "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", Administrative Science Quarterly, 42: 1, 35-67.
- 218) Veblen T., (1899), Theory of the Leisure Class: A Theory of Institutions, New York, London: Macmillan, 400 p.

- 219) Von Misses L., (1985) « *Human Action: A Treatise on Economics* », New Haven, CT: Yale University Press, Traduit en français par Raoul Audouin “L'Action humaine », Édition française : Presses Universitaires de France (1985).
- 220) Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris
- 221) Weick K.E., (1979). The social psychology of organizing, Addison Wesley, Reading, MA, 1979.
- 222) Wernerfelt, B., (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*. 5 (April-June):171-180.
- 223) Yami S., (2006) « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, 2006/8 - n° 167, pp 91-104
- 224) Yami S., Castaldo S., Battista G.D., Le Roy F., (ed.) (2010) “Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century”. Edward Elgar Pub, ISBN: 1848443218, 264 pages.
- 225) Yami S., Lehmann-Ortega L. & Naro G. (2008) Capacités dynamiques coopétitives : le cas MSI dans l'industrie de la mécanique. 17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 28-31 mai, Nice, France.
- 226) Yandle, B. (1978), The Emerging Market for Air Pollution Rights, Regulation, (July/August): 21-29
- 227) Yeung H., (1998), The Social-spatial Construction of Business Organizations : A Geographical Perspective », *Organization*, vol. 5, n° 1, p. 101-128.
- 228) Yin R. K., (1989) “Case Study research: Design and methods”, Newbury Park, Sage, 1989.
- 229) Yin R.K. (1994), "*Case Study Research, Design and Methods*", (2nd ed.), Newbury Park: Sage Publications.
- 230) Yin, R.K. (2003). Case study research, design and methods, 3rd ed. Newbury Park: Sage Publications
- 231) Young G., Smith K.G., Grimm C.M., (1996) “‘Austrian’and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance”, *Organization Science*, vol. 7, n° 3, 1996, p. 243-254
- 232) Young G., Smith K.G. et Grimm C.M., “‘Austrian’and industrial organization perspectives on firm – level competitive activity and performance”, *Organization Science*, vol. 7, n° 3, 1996, p. 243-254
- 233) Young G., Smith K.G., Grimm C.M. et Simon D. (2000), « Multimarket Contact and Resource Dissimilarity : A Competitive Dynamics Perspective », *Journal of Management*, vol. 26, n° 6, p. 1217-1236.

Annexes

Liste des Annexes

Annexe 1 : Arrêté ministériel relatif à la lutte contre la chrysomèle (version 2008)....	255
Annexe 2 : Exemple d'Arrêté préfectoral sur la lutte contre la chrysomèle (version 2008).....	261
Annexe 3 : fiche d'information sur la gestion de la crise chrysomèle de 2008 estampillée CAC et Ministère de l'Agriculture et diffusée dans toute la filière.	264
Annexe 4 : liste des participants à la première réunion fondatrice de la charte	265
Annexe 5 : la première charte qualité maïs grand Sud-Ouest	266
Annexe 6 : liste des adhérents à la première charte en 1999.....	268
Annexe 7 : liste des adhérents à la charte en 2008	269
Annexe 8 : la version 2009 de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest.....	272
Annexe 9 : statuts de l'association charte qualité maïs grand Sud-Ouest	280
Annexe 10 : bulletin d'adhésion des ECS	286
Annexe 12 : évolution de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest	290
Annexe 13 : Aire de la charte maïs qualité maïs grand Sud-Ouest.....	291
Annexe 14 : fonctionnement de l'adhésion annuelle des ECS.....	292
Annexe 15 : Evolution de la réglementation sur l'éradication de la chrysomèle.....	293
Annexe 16 : Contrat d'engagement de traitement de la chrysomèle élaboré par les ECS, la DRAF et la FREDON.....	294

Annexe 1 : Arrêté ministériel relatif à la lutte contre la chrysomèle (version 2008)

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de l'agriculture et de la pêche

NOR : AGRG 08.18672.A

ARRÊTÉ

Arrêté du 28 Juillet 2008 relatif à la lutte contre *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte

Le ministre de l'agriculture et de la pêche,

Vu les articles L. 251-1 à L. 251-21 du code rural ;

Vu l'arrêté du 24 mai 2006 modifié relatif aux exigences sanitaires des végétaux, produits végétaux et autres objets ;

Vu l'arrêté du 31 juillet 2000 modifié établissant la liste des organismes nuisibles aux végétaux, produits végétaux et autres objets soumis à des mesures de lutte obligatoire ;

Vu l'arrêté du 12 septembre 2006 relatif à la mise sur le marché et à l'utilisation des produits visés à l'article L. 253-1 du code rural ;

ARRÊTE :

CHAPITRE I^{er}

Dispositions générales

Art. 1^{er}. – I. — La lutte contre *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte, dénommé ci-après "organisme", est obligatoire sur tout le territoire national.

II. — Pour l'application du présent arrêté, on entend par "insecticides" les produits phytopharmaceutiques mentionnés en annexe dudit arrêté et utilisés conformément aux dispositions qu'elle fixe.

Art. 2. - Tout propriétaire ou exploitant, y compris les collectivités locales, est tenu en cas de présence ou de suspicion de présence de cet organisme d'en faire la déclaration auprès de la direction régionale de l'agriculture et de la forêt (service régional de la protection des végétaux) de la région concernée.

CHAPITRE II

Définition du périmètre de lutte

Art. 3. - Dès confirmation de la présence de cet organisme, il est délimité trois zones qui constituent le périmètre de lutte :

- a) Une zone focus d'une distance minimale de 1 kilomètre autour du champ dans lequel a été capturé l'organisme ;
- b) Une zone de sécurité d'une distance minimale de 5 kilomètres autour de la zone focus ;
- c) Une zone tampon d'une distance minimale de 34 kilomètres autour de la zone de sécurité.

CHAPITRE III

Renforcement de la surveillance

Art. 4. - Un dispositif de piégeage en réseau est mis en place, sous la responsabilité des DRAF/SRPV, dans le périmètre de lutte afin d'évaluer précisément la situation phytosanitaire à partir du point de découverte.

Un recensement des cultures de plantes hôtes permet de fixer le nombre de pièges à mettre en place dans la zone de sécurité et la zone tampon.

CHAPITRE IV

Mesures de lutte

Art. 5. - La zone focus fait l'objet des mesures de lutte suivantes :

- a) interdiction de transport en dehors de cette zone de plantes de maïs ou partie de plantes à l'état frais (y compris broyée) entre le 1er juin et le 30 septembre de l'année de découverte du foyer. La définition de ladite période peut faire l'objet de dispositions particulières fondées sur la biologie de l'organisme, le niveau de contamination et le mode de production spécifique de la plante hôte ;
- b) interdiction de déplacement de terre agricole en dehors de cette zone ;
- c) obligation de nettoyage à l'intérieur de la zone focus du matériel agricole quittant cette zone ;
- d) interdiction de récolte du maïs grain ou du maïs ensilage avant le 1er octobre de l'année de découverte du foyer. La définition de ladite date peut faire l'objet de dispositions particulières fondées sur la biologie de l'organisme, le niveau de contamination et le mode de production spécifique de la plante hôte ;
- e) obligation d'assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé plus d'un an pendant trois années consécutives sur une parcelle donnée ;
- f) obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante ;
- g) obligation de contrôle maximal des graminées adventices dans les cultures d'été les trois années suivant la découverte de la contamination, suivant les préconisations de la DRAF/SRPV ;

- h) obligation d'effectuer une lutte à l'aide d'insecticides contre les adultes l'année de découverte de la contamination et contre les larves et les adultes l'année suivante, conformément aux dispositions de l'annexe du présent arrêté.

Art. 6. – I - La zone de sécurité fait l'objet des mesures de lutte suivantes, sauf dispositions particulières fondées sur le mode de production de la plante hôte et dans le respect de la présence de pollinisateurs :

- a) obligation d'assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé plus d'un an pendant deux années consécutives sur une parcelle donnée ;
- b) obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante ;
- c) lorsque la biologie de l'organisme, le niveau de contamination ou le mode de production spécifique de la plante hôte le justifient, lutte à l'aide d'insecticides contre les adultes l'année de découverte du foyer, conformément aux dispositions de l'annexe du présent arrêté.

II - Le cas échéant, les dispositions particulières mentionnées au I sont les suivantes :

- a bis) obligation d'effectuer une lutte à l'aide d'insecticides contre les adultes l'année de découverte de la contamination et contre les larves et les adultes l'année suivante, conformément aux dispositions de l'annexe du présent arrêté ;
- b bis) obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante l'année de découverte et l'année suivante.

Art. 7. - Dans la zone tampon, il est recommandé d'effectuer un assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé plus d'un an pendant deux années consécutives sur une parcelle donnée.

CHAPITRE V

Définition d'un périmètre de lutte générale

Art. 8. - Si, à l'issue de la mise en œuvre de la surveillance du territoire, ou en application de l'article 4 du présent arrêté, la présence de cet organisme a été mise en évidence en constituant de multiples foyers proches géographiquement au cours de trois années consécutives, il peut alors être défini un « périmètre de lutte générale ».

Art. 9. - Le « périmètre de lutte générale » est constitué de l'ensemble des périmètres de lutte des différents foyers déclarés au cours des trois années consécutives, tels que définis par l'article 3 du présent arrêté. Il est établi sur la base d'une évaluation du risque phytosanitaire réalisée par le Laboratoire national de la protection des végétaux (LNVP).

Art. 10. - Une surveillance renforcée est mise en place, sous la responsabilité des DRAF/SRPV, sur une distance de 20 kilomètres autour du périmètre de lutte générale.

Art. 11. - Sans préjudice des mesures de lutte prévues aux articles 5 et 6, le périmètre de lutte générale fait l'objet d'une obligation d'assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé plus d'un an pendant deux années consécutives sur une parcelle donnée.

CHAPITRE VI

Résultat du renforcement de la surveillance

Art. 12. - En cas de découverte d'autres spécimens de l'organisme dans la zone focus établie autour du lieu initial de capture de l'organisme, au cours de la période de renforcement de la surveillance définie à l'article 4, le périmètre de lutte défini conformément à l'article 3 reste inchangé.

En cas de découverte de l'organisme dans un autre lieu que la zone focus établie autour du lieu initial de capture de l'organisme au cours de la période de renforcement de la surveillance définie à l'article 4, un nouveau périmètre de lutte est défini conformément à l'article 3.

Art. 13. - Le périmètre est déclaré indemne de *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte si, pendant deux années consécutives, la surveillance réalisée n'a pas permis la détection de cet organisme.

CHAPITRE VII

Dispositions spécifiques

Art. 14. - Les dispositions prévues au présent chapitre peuvent être mises en oeuvre si la période initiale de la surveillance établie conformément aux dispositions de l'article 4 met en évidence au maximum deux spécimens dans la zone focus et si l'analyse de la situation phytosanitaire, principalement fondée sur les résultats des piégeages des deux années antérieures, réalisée par la DRAF/SRPV permet d'établir une forte probabilité d'introduction des spécimens l'année de la découverte.

Art. 15. - Le renforcement de la surveillance définie à l'article 4 fait l'objet d'un renforcement supplémentaire dans les zones focus et sécurité l'année de la découverte et l'année suivante.

Art. 16. - Si à l'issue de la période de renforcement de la surveillance définie à l'article 15, pas plus de deux spécimens de l'organisme au total n'ont été mis en évidence, les mesures définies aux points b), c), e), f), g) de l'article 5 ne s'appliquent que l'année de la découverte et l'année suivante.

Art. 17. - Si à l'issue de la période de renforcement de la surveillance définie à l'article 15, pas plus de deux spécimens de l'organisme au total n'ont été mis en évidence, les mesures définies au point a) de l'article 6 ne s'appliquent que l'année de la découverte et l'année suivante.

Art. 18. - Si la découverte de l'organisme dans le cadre de la surveillance définie à l'article 15 porte à plus de deux spécimens le nombre total de spécimens découverts, les dispositions dudit article prennent immédiatement fin.

CHAPITRE VIII

Dispositions finales

Art. 19. – Conformément à l'article 4 de l'arrêté du 31 juillet 2000 modifié établissant la liste des organismes nuisibles aux végétaux, produits végétaux et autres objets soumis à des mesures de lutte obligatoire, des arrêtés préfectoraux précisent les modalités de mise en œuvre des articles 3, 4, 5, 6, 8, 11, 15, 16 et 17.

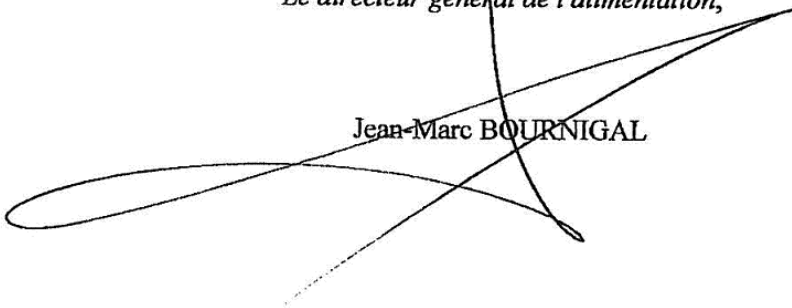
Art. 20. - L'arrêté du 17 octobre 2007 modifié relatif à la lutte contre *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte modifié est abrogé.

Art. 21. - Le directeur général de l'alimentation est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 28 juillet 2008

Pour le ministre et par délégation :
Le directeur général de l'alimentation,

Jean-Marc BOURNIGAL



ANNEXE

I. — Dispositions générales :

1° Sans préjudice de l'application des conditions d'application prévues par la présente annexe, les utilisateurs des produits mentionnés aux II et III respectent les préconisations faites par les services régionaux de la protection des végétaux des directions régionales de l'agriculture et de la forêt (DRAF/SRPV).

2° En application de l'article 13-I de l'arrêté du 12 septembre 2006 relatif à la mise sur le marché et à l'utilisation des produits visés à l'article L. 253-1 du code rural, la lutte à l'aide d'insecticides dans le cadre de la lutte obligatoire contre *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte est effectuée au voisinage des points d'eau définis par cet arrêté jusqu'à la dernière rangée de maïs incluse.

II. — Lutte contre les adultes de *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte :

Les traitements sont réalisés à l'aide de produits phytopharmaceutiques contenant de la deltaméthrine ou de lambda-cyhalothrine et autorisés à la mise sur le marché pour traiter les parties aériennes du maïs contre les insectes.

Les récoltes de maïs ainsi traitées peuvent être effectuées, au plus tôt, quinze jours après le dernier traitement.

III. — Lutte contre les larves de *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte :

Les traitements sont réalisés à l'aide de produits phytopharmaceutiques contenant de la téfluthrine ou du thiametoxam et autorisés à la mise sur le marché respectivement pour le traitement contre les insectes du sol des cultures du maïs et le traitement des semences de maïs.

**Annexe 2 : Exemple d'Arrêté préfectoral sur la lutte contre la chrysomèle
(version
2008)**



PREFECTURE DU HAUT-RHIN

ARRETE

N° 2008-2386 DU 25 AOUT 2008

**DÉFINISSANT LE PERIMETRE ET LES MESURES DE LUTTE
CONTRE DIABROTICA VIRGIFERA VIRGIFERA LE CONTE
ASSOCIES AU FOYER de BATTENHEIM**

LE PREFET DU HAUT- RHIN
Chevalier de la Légion d'Honneur
Chevalier de l'Ordre National du Mérite

Vu les articles L.251-1 à L.251-21 du Code Rural,

Vu l'article L 1321-2 du Code de la Santé Publique,

Vu l'arrêté ministériel du 31 juillet 2000 modifié établissant la liste des organismes nuisibles aux végétaux, produits végétaux et autres objets soumis à des mesures de lutte obligatoire,

Vu l'arrêté ministériel du 24 mai 2006 modifié relatif aux exigences sanitaires des végétaux, produits végétaux et autres objets,

Vu l'arrêté ministériel du 28 juillet 2008 relatif à la lutte contre *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte,

Considérant qu'un spécimen de *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte a été piégé puis identifié le 19 août 2008 sur la commune de Battenheim,

Considérant que si *Diabrotica virgifera virgifera* Le Conte devait s'installer sur le territoire, il causerait des préjudices graves aux cultures, en particulier aux cultures de maïs, ainsi qu'une dépendance accrue aux produits phytopharmaceutiques, qu'à cet effet il convient de mettre en œuvre des mesures d'éradication,

Considérant qu'en raison de son extrême mobilité, l'insecte pouvant voler sur des distances de plusieurs dizaines de kilomètres, il est impératif de fixer l'insecte avant traitement en évitant toute intervention dans les parcelles,

Considérant qu'à ce jour un seul spécimen a été capturé et qu'il convient donc d'appliquer les mesures des articles 16 et 17 de l'arrêté ministériel du 28 juillet 2008,

Considérant la courbe de vol de *Diabrotica virgifera virgifera* obtenue par modélisation en fonction des données météorologiques locales, indiquant la phase finale de sortie des adultes,

ARRÊTE

Article 1er : Sont délimitées trois zones qui constituent le périmètre de lutte (voir la carte annexée au présent arrêté) :

- une **zone focus** fondée sur une distance de 1 kilomètre autour de la parcelle dans laquelle l'insecte a été capturé et comprenant ainsi en partie le territoire des communes de Battenheim et Ensisheim.
- une **zone de sécurité** fondée sur une distance de 5 kilomètres autour de la zone focus comprenant ainsi en tout ou partie le territoire des communes suivantes : Battenheim, Ensisheim, Reguisheim, Munchhouse, Rumersheim le Haut, Bantzenheim, Ottmarsheim, Baldersheim, Sausheim, Illzach, Kingersheim, Wittenheim, Ruelisheim.
- une **zone tampon** fondée sur une distance de 36 kilomètres autour de la zone de sécurité.

Article 2 : La zone focus définie à l'article 1 fait l'objet des mesures de lutte suivantes, pour les années 2008 et 2009 :

- interdiction de déplacement de terre agricole ayant porté au moins une fois du maïs depuis 2008 en dehors de cette zone en 2008 et 2009,
- interdiction de transport en dehors de cette zone de plantes de maïs ou de partie de plantes à l'état frais (y compris broyée) jusqu'au 30 septembre 2008,
- obligation de nettoyage à l'intérieur de la zone focus du matériel agricole quittant cette zone,
- interdiction de récolte du maïs grain ou du maïs ensilage avant le 1^{er} octobre 2008,
- obligation d'assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé en 2009 sur les parcelles qui étaient en maïs en 2008, et en 2010 sur celles qui seront en maïs en 2009,
- obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante en 2009,
- obligation de contrôle maximal des graminées adventices dans les cultures d'été au cours des années 2009 et 2010, suivant les préconisations de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt Alsace (Service Régional de la Protection des Végétaux),
- obligation d'effectuer une lutte à l'aide d'insecticides contre les adultes cette année et contre les larves et les adultes en 2009, selon les préconisations de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt Alsace (Service Régional de la Protection des Végétaux),

Article 3 : La zone de sécurité définie à l'article 1 fait l'objet des mesures de lutte suivantes :

- en 2009, au choix individuel des exploitants, les mesures de lutte suivantes :
 - obligation d'assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé en 2009 sur les parcelles qui étaient en maïs en 2008, et en 2010 sur celles qui seront en maïs en 2009,
 - obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante,
- ou
- obligation d'effectuer, à sa charge, une lutte à l'aide d'insecticides contre les larves et les adultes, suivant les préconisations de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt Alsace (Service Régional de la Protection des Végétaux),

- obligation de destruction précoce des pieds spontanés de maïs des champs non affectés à la culture de cette plante,

Article 4 : La zone tampon définie à l'article 1 fait l'objet de la recommandation suivante : effectuer un assolement de façon que le maïs ne soit pas cultivé plus d'un an pendant les années 2008 et 2009 sur une parcelle donnée.

Article 5 :

Le Directeur de cabinet de la Préfecture,
Le Directeur Régional de l'Agriculture et de la Forêt Alsace,
Le Directeur Départemental de l'Agriculture et de la Forêt,
Le Directeur Départemental de la Sécurité Publique,
Le Commandant du Groupement de Gendarmerie,
Les Maires des Communes concernées,

sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au recueil des actes administratifs et affiché à la préfecture du département du Haut-Rhin et dans les mairies des communes concernées pendant deux mois.

Colmar, le 25 août 2008

Le Préfet du Haut-Rhin



Michel FUZEAU

Annexe 3 : fiche d'information sur la gestion de la crise chrysomèle de 2008 estampillée CAC et Ministère de l'Agriculture et diffusée dans toute la filière.



**MESURES DE LUTTE CONTRE
*Diabrotica virgifera virgifera***



	FOCUS				SECURITE		
	2007	2008	2009	2010	2008	2009	2010
GUEMAR		M	A	A	A	M	
		A	M	A	M	A	
		A	A	M	M	M	
BATTENHEIM RUELSHEIM		M	A	M ou A	M	A	M
		A	M	A	M	M	M
		A	A	M	A	M	M
					A	M	A

TROIS FRONTIERES	2007	2008	2009	2010
ZONE 1 (Blotzheim, St Louis) <i>Zone focus 2007</i>	M	A	A	
	A	M	A	
	A	A	M	
ZONE 2 (Buschwiller) ZONE 3 (Hégenheim...) <i>Zone focus 2007 et 2008</i>		M	A	A
		A	M	A
		A	A	M
ZONE 4 (Bartenheim) <i>Zone sécurité 2007</i>	Plus d'obligation pour 2009			
ZONE 5 (Huningue, St Louis...) ZONE 6 (Leymen, Hagenthal le haut) <i>Zone sécurité 2007 et 2008</i>		M	A	
		M	M	
		A	M	

Légende :

M = Maïs

A = Autres cultures

M = 1 traitement larvicide + 2 traitements adulticides collectifs.

Au 3 Novembre 2008, les modalités de prise en charge ne sont pas encore définies.

M = 1 traitement larvicide + 2 traitements adulticides organisés et au frais de l'agriculteur.

E.G.- 03 Novembre 2008

Annexe 4 : liste des participants à la première réunion fondatrice de la charte

Compte rendu de la réunion de travail du 29.06.99

Présents : F. HALLARD représentant PAU EURALIS
B. PUPIN représentant VIVADOIR/BOURGELA
B. SAUBUSSE représentant LUR BERRI/Sarl LB
P. BOUET représentant SAGA BOUET / NEGOCE MAÏSICA
P. CLAVE représentant MAÏSADOUR / SOCOMAF / DUPOUY / DESCAL
M. IZAC représentant MAÏSICA
A. CARRIE représentant TERRES DU SUD
Y. COPE représentant SIGMA
B. MASSIEU représentant SIGMA
G. DUMONTET représentant silo SIGMA à BASSENS
R. HIS " " AQUITAINE BASSENS

Excusés et représentés par SIGMA (Y. COPE) : - MM. COMBY / PERTRIAUX → GRANACO
- M. ROSSARIE → PERIGOURDINE

Annexe 5 : la première charte qualité maïs grand Sud-Ouest

CHARTE QUALITE
Maïs roux origine Sud-Ouest
Récolte 99
22.07.99

I - OBJECTIFS

- Réduire au minimum, par des garanties de moyens, les risques de contamination par des productions de maïs issues de semences OGM.
- Création de 2 classes de maïs :
 - "A" = maïs répondant à la définition ci-dessus.
 - "B" = maïs OGM ou n'ayant pas répondu favorablement aux exigences lui permettant d'être classé "A".

II - ENGAGEMENTS / GARANTIES DE MOYENS

1 - Distribution semences :

Le collecteur certifie n'avoir distribué auprès de ses agriculteurs que des semences issues de variétés non génétiquement modifiées.

2 - Engagements agriculteurs :

Le collecteur fera signer avant la récolte à chaque apporteur une lettre d'engagement certifiant :

- soit qu'il n'a pas semé de variétés génétiquement modifiées (= classement de toute sa récolte en "A").
- soit qu'il a semé une partie de son exploitation avec des variétés génétiquement modifiées (d'où classement de sa récolte en "A" et "B").

Un agriculteur qui refuserait de signer sa lettre d'engagement verrait sa récolte automatiquement orientée dans la classe "B".

3 - Procédure auditable :

Le collecteur met en place une procédure auditable pour isoler tout maïs qui ne serait pas conforme à la catégorie "A".

Cette procédure permet de suivre (circuits matières et comptabilité matières) les maïs OGM depuis les parcelles identifiées chez les agriculteurs.

4 - Maïs humides :

a) **BAYONNE** : les collecteurs livrant à MAISICA s'engagent à ne pas apporter des maïs humides de la classe "B".

b) **BORDEAUX** : les collecteurs livrant à BORDEAUX s'engagent à ne pas apporter des maïs humides de la classe "B", sauf accord préalable des silos.

5 - Maïs ne passant pas par les installations du collecteur :

Le collecteur s'engage à appliquer les différents points évoqués dans cette charte aux maïs livrés par les agriculteurs stockant à la ferme.

6 - Silos portuaires :

Les silos portuaires de BAYONNE et de BORDEAUX, tous certifiés ISO 9002, s'engagent à gérer de façon séparée (circuits matières et comptabilité matières) les classes "A" et "B".

7 - Pré-agrément / AUDIT :

La charte qualité et la procédure mise en place par chacun de ses signataires pourront faire l'objet d'un pré-agrément par les acheteurs potentiels avant le 15 Septembre 1999.

Annexe 6 : liste des adhérents à la première charte en 1999

ADHÉRENTS à la 1^{ère} version
(récolte 1999)

COLLECTEURS

**Signataires de la CHARTE QUALITE MAÏS ROUX ORIGINE
SUD-OUEST**



- PAU EURALIS
- VIVADOIR / BOURGELA
- LUR BERRI / SARL LB
- MAÏSADOIR / SOCOMAF / DUPOUY / DESCAL
- SAGA BOUET
- LACADEE
- COMET
- CASAUS
- CAMUS
- MOURNET
- PEDEFERT
- LACOSTILLE
- BERGERET
- SAMSA GUICHENUY
- TERRES DU SUD / ESPERT / SCAR
- PERIGOURDINE
- GRANACO
- LETICO

SILOS PORTUAIRES

**Signataires de la CHARTE QUALITE MAÏS ROUX ORIGINE
SUD-OUEST**



- BAYONNE : MAÏSICA
- BORDEAUX BASSENS : AQUITAINE
SIGMA
SOB TRAN

Le 26/07/99

Annexe 7 : liste des adhérents à la charte en 2008



Adhérents agréés campagne 2008

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
40012	AGRALIA	Anne VERLOOVE	557 avenue Pierre BENOIT 40990 SAINT PAUL LES DAX
16013	AGRI DISTRI SERVICES	Stéphane CAILLETEAU	Route d'Angoulême 16190 MONTMOREAU
47007	AGRICADRES	Eric FRANCOU	CADRES 47300 VILLENEUVE SUR LOT
24001	AGRIDOR	Patrick VALLEE	25, rue MILLET 24100 BERGERAC
40008	SARL AGRI-LEYRE	Jean BOULON	SAINT-MAMANS RAVIGNAN 40430 SORE
17005	SCA AGRINEUL	Dominique MOREAU	Route de MARSBILLY B.P. 1 17137 NEUL SUR MER CEDEX
85002	AGRO NEGOCE SA	Eric PICARD	LA BAROTIERE 85120 SAINT HILAIRE DE VOUST
33016	SARL AMC	KRESS Berthold	3 domaine de Chantalaure 33113 BOURDEYS
64006	ETS APPROVERT-BERGERET	Jean-Pierre BERGERET	ESCOURBES 64160 MORLAAS
33008	AQUITAINE COURTAGE	Philippe BERGEY	Immeuble Le Lindbergh 6 Rue Neil Armstrong 33700 MERIGNAC
64004	ARVALIS	Jean Paul RENOUX	21, Chemin de Pau 64121 MONTARDON
82001	ETS BARRERA	Gaëlle LORIA	560, 585 rue Louis SABATIER 82000 MONTAUBAN
40006	SARL BCCA	Vincent CAZALIS	1064 route de Remung 40270 CAZERES/ADOUR
47012	BEAUGEARD SARL	Gilles BEAUGEARD	2 promenade du Nord 47380 MONCLAR D'AGEN
47033	ETS BELLEAU	Dider BELLEAU	Z.A. Les Faunes RN 21 47290 CASTELNAUD DE GRATECAMBE
17011	SCA BEURLAY	Marie Noëlle GAUTHIER	37, Rue du Général LECLERC B.P. 7 17250 BEURLAY
79011	ETS BIENNAME		8, rue du BEL AIR 79700 SAINT-AUBIN DE BAUDOUINE
17023	SARL BOIS JOLY SERVICES	Thierry BOURET	BOIS JOLY 17700 ST PIERRE D'AMILLY
47001	ETS BOURGELA S.A.	Christiane FIOR	47170 SAINTE MAURE DE PEYRIAC
24003	ETS BOUYSSOU	Stéphane SEMOND	24170 SAINT POMPON
79001	ETS BUCHOU NEGOCE	Raphaël MOREAU	Zone Artisanale Les Grues B.P. 12 79160 COULONGES SUR LAUTIZE
9001	C.A.P.A.	Michel DEJEAN	B.P. 10 9700 SAVERDUN
32013	ETS C.A.S.C.A.P.	Serge ROSTOMOV	Aux Juncques B.P. 29 32600 L'ISLE JOURDAIN
64013	ETS CAMUS	Gilles CAMUS	Z.A. de Châtenet B.P. 10038 64031 LA ROCHE SUR YON CEDEX
79003	C.A. CAP FAYE	Annabel BOUQUET	8, avenue de la Gare 79180 FAYE SUR ARDIN
46001	CAPEL LA QUERCYNOISE	Jean LECORRE	4 route de NIORT 267, avenue PIERRE-SEMAR B.P. 119 46002 CAHORS

mercredi 18 mars 2009

Page 1 sur 6

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
16003	C.A. CARC COGNAC	Marie Noëlle GAUTHIER	Z.I. DE CHATEAUBERNARD B.P. 189 16106 COGNAC
24002	ETS CARIS	Raymond CARIS	55, route CATHERINE 24130 SAINT PIERRE D'EYRAUD
65004	ETS CASAUS	Marie Christine CASAUS	901, Avenue de BORDEAUX 65700 MAUBOURGUET
85001	CAVAC	Erica BRIANTE	12, bd REAUMUR B.P. 27 85001 LA ROCHE SUR YON CEDEX
16004	CAVAC VILLEJESUS	Marie Noëlle GAUTHIER	B.P. 12 16140 VILLEFREJUS
86002	CENTRE OUEST CEREALES		B.P. 10038 86131 JAUNAY CLAN CEDEX
47002	CEREALES SERVICE ALBRET	Eric CESCATTI	CLAVIERIE 47170 MEZIN
65001	CEREALIERE D'ANTIN	Antoine LAPEZE	60 av du Val d'Arros 65140 LAMEAC
47013	ETS CERREVI	Jean-Paul TARASCON	Rue Gay Lussac B.P. 79 47400 TONNEINS
32006	CERUTI	Lilian GIORDANO	"La Bascule" 32350 ORDAN LARROQUE
16006	CHARENTE COOP	Bruno SIMON	Route de Piégut B.P. 3 16220 MONTBRON
47004	COMPTOIR AGRICOLE DU MARMANDAIS	Patrick HEMON	19, avenue Pierre BUFFIN 47200 MARMANDE
17021	C.A. COOPERATIVE AGRICOLE CHERAC	Marie Noëlle GAUTHIER	49, route du Cormier 17610 CHERAC
16001	COOPERATIVE AGRICOLE DE LA CHARENTE	Simon FERRARI	Z.I. N°3 LE GOND 16025 ANGOULEME CEDEX
17016	C.A. COOPERATIVE AGRICOLE DE STOCKAGE ET APPROVISIONNEMENT TONNAY BOUT	Olivier MELIN	Route de Sugères 17380 TONNAY BOUTONNE
49002	COOPERATIVE AGRICOLE DU PAYS DE LOIRE	Anne DELANOE	10, bd de la République B.P. 2 49390 THOUARCE
32012	C.A. COOPERATIVE AGRICOLE FLEURANCE AVEZAN	Nicolas ROUGE	Rue Roger TREMOULET B.P. 27 32500 FLEURANCE
17022	C.A. COOPERATIVE AGRICOLE SAINT AGNIANT	Marie Noëlle GAUTHIER	Les Fontaines BP 5 17620 SAINT AGNIANT
17019	C.A. COOPERATIVE AGRICOLE SAINT PIERRE DE JUILERS	Marie Noëlle GAUTHIER	LES MICHOTS 17400 SAINT PIERRE DE JUILERS
86008	SCA COOPERATIVE CIVRAY - CAPSUD	Antoine COUTINEAU	2, rue Georges Bonneau 86400 CIVRAY
17015	COOPERATIVE ENTENTE AGRICOLE DE LA PLAINE DE SAINTONGE AU PLATEAU M	Marc BIDAULT	2 route d'Aunis B.P. 7 17330 LOULAY
79002	SARL COSSET et FILS	Cécile COSSET	31 rue Champ Grotteau 79160 SAINT POMPAIN
32014	SAS DARRIS	Serge ROSTOMOV	EN RIGETTE B.P. 23 32600 L'ISLE JOURDAIN
16012	ETS DAVID S.A.	Dominique BRARD & Christian SAMALON	Le Champs du Moulin à Vent 16360 TOUVERAC
16005	SARL DEMOGRANS	Grégory PIVETEAU	La Garenne 16140 LUPSALUT
17012	ETS DESRENTES	Nicolas ROUGE	8, rue Isabelle 17250 LA VALLÉE
17017	ENTENTE DES COOPERATIVES AGRICOLES	Marie Noëlle GAUTHIER	Route de Surgères 17380 TONNAY BOUTONNE
64008	EURALIS CEREALES	Franck CAMET-LASSALLE	Avenue Gaston Phébus 64231 LESCAR
64009	EURASUD CEREALES	Franck CAMET-LASSALLE	Avenue Gaston Phébus 64231 LESCAR
82004	EVALIS NUTRITION	Marc DERODIT	Usine de Pommevic 82402 VALENCE D'AGEN CEDEX

mercredi 18 mars 2009

Page 2 sur 6

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
33003	SAS FAUX	Jean-Louis FAUX	9, rue Eugène Marcou 33340 L'ESPARRE
79010	ETS FERRU	Jean-Claude DEQUEY	LE BOURG 79500 SAINT-VINCENT LA CHAÎTRE
40004	SARL FJ DUCOURNAU	Nadège DUCOURNAU	Le Platlet 40210 SOLFERINO
79009	ETS FLEURY NEGOCE	Mathieu JAMET	LE BOURG 79420 VAUSSEROUX
32017	GASCOGNE COURTAGE	Lolc INTARTAGLIA	Aux Capots 32500 FLEURANCE
32016	GASCOVAL	Brigitte NOEL	La Grangette 32220 LOMBEZ
17006	SARL GAUTIER MARTIAL	Jean-Michel GAUTIER	11, rue des Moulins 17160 BAGNIZEAU
47006	ETS GIOVANNINI SOCIETE NOUVELLE	Jean-Marc FERLINI	LE MOULIN 47240 LAFOX
33002	SARL GIRLANDES	Emmanuel MARSAUX	LE PIAID 33113 BOURDEYS
32011	GRAINS D'OC	Jean Pierre DEMOURES	R.N. 124 32490 MONFERRAN-SAVES
16002	GIE GRENIER DU ROY	Alain PIONNEAU	Rue Louis BREGUET LE FIEF DU ROY 16100 CHATEAUBERNARD
85003	SAS HERMOUET	Hubert MENGUY	9, rue de la Croix des Vignes B.P. 7 85190 BEAULIEU SOUS LA ROCHE
17013	ETS ISIDORE	Vincent RAYNAUD	Le Roc des Aires B.P. 02 17280 GEMOZAC
82003	S.C.A. LA GERBE	Boris BRU	La Bourg 82190 BOURG DE VISA
24008	C.A. LA PERIGOURDINE	Nicolas CARAVACA	35, avenue Benoit FRACHON 24750 BOULAZAC
31003	C.A. LA TOULOUSAINNE DE CEREALES	Sandra BOURREL	24, avenue Marcel DASSAULT B.P. 25802 31505 TOULOUSE CEDEX 05
86009	C.A. LA TRICHERIE	Benjamin BICHON	CITE LEFORT B.P. 2 86490 BEAUMONT
64012	ETS LACADEE S.A.	Bernard LACADEE	19, route de NHAUK 64370 ARTIÈRE DE BEARN
64011	ETS LACOSTILLE	Olivier PAGES	36 Place du Marcadiou 64350 LEMBEYE
79004	ETS LAMY	Jean Claude LAMY	3, rue de la fosse aux loups B.P. 23 79170 LUSSEYAY
64001	S.A. LB	Bernard SAUBUSSE	Route de SAUVETERRE 64120 AICIRITS
87002	LE MOULIN DES RIBIERES	Cyril JARRY	Le Clos des Ribieres 87440 MAISONNAIS/TARDOIRE
40009	EURL LESPLENE	Philippe CHARPENTIER	Route de ST SYMPHORIEN 40430 SORE
47018	SAS LETISUD	Christian THERMES	11 Chemin de Cazeaux 47200 MARMANDE
32010	SAS LIGNAC - FORT	Benoit DAUGA	"Pepet" 32480 GAZAUPOLY
32018	L'ISLE AUX GRAINS	Benoit FRAYSSINE	Lieu dit "En Bordes" 32380 L'ISLE - BOUZON
32008	ETS LOUIT	Valérie CHECHAN	Chemin de Ronde 32320 BASSOULES
86005	ETS LUNET TOUCHARD	Véronique TEXIER	BP 2 86340 FLEURE
64002	LUR BERRI		
40001	MAISADOUR	Christelle ADON	Route de SAINT SEVER B.P. 27 40001 MONT DE MARSAN CEDEX

mercredi 18 mars 2009

Page 3 sur 6

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
64010	MAISICA	Gérald PARRENO	Ouai du Bazé 64340 BOUCAU
16007	C.A. MANSLE-AUNAC	Damien VANHALST	Route de MONTIGNAC B.P. 3 16230 MANSLE
24006	ETS MARIDAT	Jean-Pierre MARIDAT	LE MARIN 24480 NEGRONDE
17007	C.A. MATHA	Marie-Noëlle GAUTHIER	9, rue Marc JEANJEAN B.P. 13 17160 MATHA
79005	ETS MEUNIER SAS	Véronique TEXIER	29, route de Chiray B.P. 10 79190 SAUZE VAUSSAIS
17018	ETS MICHEAU DALEME	François DALEME	41, rue de L'aumage 17400 LES EGLISES D'ARGENTEUIL
17008	C.A. MINOTERIE DE COURCON	Marie-Noëlle GAUTHIER	17, rue de la Minoterie B.P. 4 17170 COURCON D'AUNIS
79006	ETS MOINERIE	Philippe CHIROCOU	25, rue de la Vierge 79210 USSÉAU
65003	SAS MOURNET ADRIEN	Christelle HEBRARD	65, rue d'ETIGNY 65330 GALAN
87001	NATEA	Bernard LIBOUTET	33 rue Auguste COMTE B.P. 1531 87003 LIMOGES
79007	OCERAIL 79	Dominique SABOURIN	20, rue Norman BURLAUG Centre Routier 79260 LA CRECHE
64015	ETS PEDEFER	Jean-Louis PEDEFER	Avenue de la Gare 64900 COARRAZE
40011	ETS PEYRE	Thierry PEYRE	580, Route Notre Dame des Pins 40500 AURICE
16008	SAS PIVETEAU	Grégory PIVETEAU	Rue du 19 mars 1962 16250 JURIGNAC
16010	SAS PLAISANCE AGRI	Grégory PIVETEAU	Z.I. de Plaisance 16300 BARBEZIEUX
40020	SARL POURTAOU	Philippe BATS	5001 route de Doazit 40250 MAYLIS
82002	OUAISOL		
86003	ETS RAYNOT	Delphine RELET	2, rue de la BASCULE B.P. 13 86170 NEUVILLE DU POITOU
17009	ETS RIDEAU	Jean-Louis ROUSSELIÈRE	LA GARE 17210 CHEVANCEAUX
24007	S.C.A.R.	Philippe ROUSSILON	Avenue Georges TRUOULET B.P. 44 24600 RIBERAC
49001	S.C.P.A.	Pierre BONNET	4, rue du Stade B.P. 6 49260 LE PUY NOTRE DAME
40005	S.D.L.	Pierre FERRY	Société de Labouheyre Z.I. 40210 LABOUEYRE
33006	S.P.B.L.	Jean Marie VAN HOORNE	12, quai Français 33530 BASSENS
47010	ETS SA MOULIN DE LA SALEVE	Michel MORTON	Moulin de la salève 47330 CASTILLONNES
40003	SAS SAGA BOUET	Pascal LALANNE	76 Place de la mairie 40180 CLERMONT
64007	ETS SAMSA GUICHENUY	Patrick CALVET	
64005	SANDERS ADOUR ALIMENTS	Béatrice DARRIGRAND	13 AV. des Frères LUMIERES LONS 64146 BILLÈRE CEDEX
47015	ETS SANSAN	Corinne MARTINEZ	"LARRIOU" 47600 NERAC
33004	SEMABLA	Jean-François RABU	Le Port de Blaye B.P. 15 33390 BLAYE
40002	SEPROMA	Henri BATUT	Pioneer Semences chemin de l'Enseigne 31940 AUSSONNE

mercredi 18 mars 2009

Page 4 sur 6

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
79008	S.C.A. SEVRE ET BELLE	Anne-Lise DESMIER	25, route de FRANÇOIS B.P. 11 79280 LA CRECHE CEDEX
17001	SICA ATLANTIQUE	Monique GRISEL	69, rue Montcalm 17026 LA ROCHELLE CEDEX 1
33007	SICA SILO PORTUAIRE DE BORDEAUX	Gilles DUMONTET	Quai de VIAL 33530 BASSENS
24004	SILOS DE CONTI	Jean DE CONTI	LE CLAPIER HAUT 24240 FIEBAGNAC
64014	SILOS DE L'ADOUR	Roger AMESTOY	Quai de BLANCPIGNON SILO H 64600 ANGET
32007	COOP SILOS DU MIRANDAIS	Loïc INTARTAGLIA	Boulevard des Pyrénées 32300 MIRANDE
44001	SAS SIMAGIR	Régis de BRAQUILLANGES	35, rue des Usines B.P. 30315 44103 NANTES CEDEX 4
33015	SOCIETE REGIONALE AGRICOLE	Edith BECAN	"Le Gascon" B.P.58 33410 LOUPIAC
40010	ETS SOCOCHEHL	Jean-Claude BRIEST	Route de Calen 40430 LUXEY
17002	SOCOMAC GROUPE SOUFFLET	Dominique VIAUD	Z.I. CHEF DE BAIE Impasse N APPERT 17043 LA ROCHELLE CEDEX
47016	ETS SOCOPRAM	Didier DELMOTTE	LE BOURG 47700 CASTELJALOUX
46002	ETS SODEPAC	Jean-Jacques DEVAL	4 chemin de Cahors-bas 46140 CASTELFRANC
32005	ETS SORDES	Olivier PAGÈS	Au Baron 32230 GAZAX ET BACCARISSE
17010	SOUFFLET ATLANTIQUE	Emmanuel PERDRIX	Place des BARQUES B.P. 24 17230 MARIANS
85005	SPS NEGOCE	Pierre Yves ROY	8 avenue Georges Clemenceau B.P. 7 85540 MOUTIERS LES MAUXFAITS
40007	S.A.S. SUBERCHICOT	Jean SUBERCHICOT	423, Avenue Jean JAURES B.P. 1 40380 MONTFORT EN CHALOSSE
31004	SUDEPIS	Bernard PECHBERTY	24, avenue Marcel DASSAULT BP 85870 31506 TOULOUSE CEDEX 5
17004	SYNTEANE	Emmanuel SENE	Z.I. des Chartiers Les Perches 17112 SAINTES CEDEX
17020	C.A. TERRE ATLANTIQUE	Sonia CLAVURIER	BEL AIR - route de VERNON 17413 SAINT JEAN D'ANGELY
49003	TERRENA	Elisenne GOISSET	7, avenue Jean Jaurès B.P. 20248 49002 ANGERS CEDEX 01
32009	TERRES DE GASCOGNE	Jeremy BERCIEUR	"Casteljaloux" 32390 SAINTE CHRISTIE
47009	TERRES DU SUD	Sandra CRANGOLINI	Place de l'Hotel de ville B.P. 29 47320 CLAIRAC
86007	ETS THIBAUT SARL	Jean-Noël THIBAUT	LE PEU DE THAY 86370 VIVONNE
40013	SARL TRADILANDES	Nicolas JAQUET	Route de Poyrenjau 40110 ONESSE LAHARIE
16009	SARL TRANSACTIONS DIRECTES AGRICOLES	Jean François FUZEAU	LE JOUFFEROUX 16250 VOULGEZAC
12001	C.A. UNICOR	Florent AYRIGNAC	Z.I. des Gravasses 12200 VILLEFRANCHE DE ROUEGUE
32015	UNIO	Jean David RONZANI	Route de Mouchan 32190 VIC FEZENSAC
17003	UNION CHARENTES ALLIANCE	Emmanuel SENE	Z.I. des Chartiers Les Perches 17112 SAINTES CEDEX
33005	UNION INVIVO	Bernard MASSIEU	Quai Alfred Vial 33530 BASSENS
11001	UNION VALEDOC	Thierry TEYSSOU	Chez G.C.O. LOUDES 11451 CASTELNAUDARY CEDEX

mercredi 18 mars 2009

Page 5 sur 6

IDENTIFIANTS	STRUCTURES	CONTACTS	ADRESSES
47003	ETS URTHALER	Jean-Michel URTHALER	Avenue de la Gare 47170 MEZIN
86006	C.A. USSON DU POITOU	Marie Noëlle GAUTIER	LE BOURG 86350 SAINT MARTIN L'ARS
16011	SARL VALIN	Laurent BODINAUD	Avenue de l'Europe 16300 BARBEZIEUX
47011	ETS VIDAL André SA	Nicolas CARAVACA	Moulin Colliard 47350 PUYMCLAN
32001	VIVADOUR	Stéphane BALLAS	Rue de La Menoue 32000 RISOLE
Nbres total d'adhérents:			151

mercredi 18 mars 2009

Page 6 sur 6

Annexe 8 : la version 2009 de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest



Association Charte Qualité Maïs Grand Sud Ouest

www.maisclasse-a.com

MAÏS ORIGINE GRAND SUD-OUEST

Version 2009



SOMMAIRE

	Pages
PREAMBULE	2
CHAPITRE 1 MAIS CLASSE A – TRACABILITE	2
Objectif	2
Engagements	2
Règlements, Directives, recommandations de l'UE et réglementation française	4
Engagements et recommandations concernant les cultures de maïs OGM autorisés à la production	5
CHAPITRE 2 : QUALITE PHYSIQUE ET SANITAIRE	6
Objectif	6
Engagements	6
Recommandations	6
Législation	7
CHAPITRE 3 : SIGNATAIRES DE LA CHARTE ET SITE INTERNET	8



Association Charte Qualité Mais Grand Sud Ouest

PRÉAMBULE :

La présente Charte concerne la récolte 2009.

Elle manifeste la volonté des signataires de participer activement à une démarche de traçabilité et d'amélioration continue de la qualité physique et sanitaire du maïs du Grand Sud-Ouest. La mission pédagogique de l'Association est au service de cette volonté par la formation et la diffusion de conseils et de recommandations.

CHAPITRE 1 : MAIS CLASSE A -TRACABILITE

I – OBJECTIF :

Réduire au minimum, par des moyens appropriés, de la semence jusqu'au chargement (camion, train complet, bateau), la présence fortuite de grains de maïs issus de variétés génétiquement modifiées. Chaque signataire garantit la mise en œuvre, pour la partie qui le concerne, des engagements ci-dessous, matérialisés par le guide d'auto évaluation.

Le maïs répondant aux engagements définis ci-dessous est appelé maïs "Classe A".

II – ENGAGEMENTS :

1) Les Établissements de semences adhérents à SEPROMA, signataire de la charte, s'engagent dans le cadre de la présente charte :

a) à fournir des semences de maïs répondant à un cahier des charges renforcé visant à réduire au minimum la présence fortuite d'impuretés OGM dans les semences conventionnelles (les documents de référence du cahier des charges renforcé et le plan de contrôle sont consultables auprès de SEPROMA ou des Etablissements de semences adhérents à SEPROMA).

b) à inciter les producteurs de maïs chez qui ils auront positionné des essais OGM expérimentaux et/ou promotionnels :

- à déclarer ces essais à un collecteur adhérent à la charte par l'intermédiaire de l'attestation de traçabilité qui relie le producteur au collecteur ;
- à respecter les règles de coexistence réglementaires ou par défaut préconisées par la filière.

2) Les distributeurs de semences, signataires de la charte, s'engagent à s'approvisionner auprès des Etablissements adhérents de SEPROMA ou à exiger de leurs fournisseurs des garanties au moins équivalentes vérifiées par audit.

3) Les producteurs de maïs s'engagent par écrit auprès de leur collecteur sur la nature (variétés conventionnelles ou OGM) et l'origine des semences de maïs utilisées sur leurs exploitations, y compris dans le cadre d'expérimentations, et acceptent un audit éventuel de contrôle portant sur les pièces justificatives (Étiquettes SOC, Factures semences etc.).



Association Charte Qualité Mais Grand Sud Ouest

Dans le cas où un producteur ne pourrait justifier de ces éléments de traçabilité sur l'origine des semences mises en œuvre, il lui incombera de prouver la nature conventionnelle de ces semences par une analyse PCR.

Ne pourra être admise en "Classe A" que la récolte du producteur engagé par écrit. Cet engagement sera partie intégrante de l'attestation de traçabilité qui relie le producteur au collecteur.

4) Les livreurs de maïs sec s'engagent à permettre aux collecteurs de vérifier que tous les maïs transités dans leurs installations de séchage, en propre ou collectives ou sous traitantes, répondent aux engagements producteurs du point 3.

5) Chaque collecteur signataire de la charte s'engage à :

- a) prendre les mesures appropriées pour identifier et localiser avant la récolte les productions de maïs issues de semences de variétés OGM ;
- b) réaliser avant récolte des audits auprès des producteurs livreurs engagés en nombre représentatif (par exemple racine carrée du nombre d'apporteurs) ;
- c) contrôler l'application des engagements de la Charte par ses prestataires de services, autres collecteurs, sécheurs, stockeurs,...
- d) mettre en place une traçabilité auditable permettant d'assurer l'isolement de tous les maïs CLASSE A et non CLASSE A. Cette procédure permet de suivre au travers des circuits et de la comptabilité matière les maïs CLASSE A et non CLASSE A ;
- e) informer par les titres de mouvement les responsables des silos de transit sur la nature du maïs livré ;
- f) faire vivre la démarche de traçabilité de l'Association par la communication (notamment vis à vis des agriculteurs), la formation interne et dans la relation avec ses prestataires de services.

6) Les silos portuaires signataires de la charte s'engagent à :

- a) s'assurer que l'organisme collecteur à l'origine de la livraison est identifié et signataire de la charte ;
- b) mettre en place une traçabilité auditable attestant la gestion séparée des maïs déclarés "Classe A" par les collecteurs ;
- c) faire vivre la démarche de traçabilité de l'Association par la communication, la formation interne et dans la relation avec leurs prestataires de services.

Les silos portuaires peuvent être amenés à prendre des mesures restrictives pour la réception des maïs non CLASSE A.



**III REGLEMENTS, DIRECTIVES, RECOMMANDATIONS DE L'UE ET
REGLEMENTATION FRANCAISE (liste non exhaustive) :**

1) Les REGLEMENTS européens suivants :

a) du 22/09/2003, sont en application depuis 2004 :

- n°1829/2003 "concernant les denrées alimentaires et les aliments pour animaux génétiquement modifiés" ;
- n°1830/2003 "concernant la traçabilité et l'étiquetage des OGM et la traçabilité des produits destinés à l'alimentation humaine ou animale produits à partir d'OGM, et modifiant la directive 2001/18/CE".

Ces règlements ont rendu obligatoires dans tous les pays de l'U E :

- la traçabilité ;
- l'étiquetage des OGM autorisés et des denrées contenant des OGM autorisés au delà d'un seuil de présence fortuite de 0.9 %.

b) du 28/06/2007, est en vigueur depuis le 01 janvier 2009 :

- n°834/2007 "concernant la production biologique"

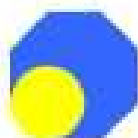
2) La DIRECTIVE européenne 2001/18 (du 12 mars 2001), "relative à la dissémination volontaire d'OGM dans l'environnement", a été transposée en droit français par la loi du 25 juin 2008. Les arrêtés ministériels consécutifs à cette loi, notamment celui relatif aux conditions techniques de mise en culture, ne sont pas encore publiés.

3) La Commission Européenne a publié le 23/07/03 une "recommandation établissant des LIGNES DIRECTRICES pour l'élaboration de stratégies nationales et de meilleures pratiques visant à assurer la coexistence des cultures génétiquement modifiées, conventionnelles et biologiques".

4) Les arrêtés ministériels de la république française du 07 février 2008 et du 13 février 2008 suspendent "la mise en culture des variétés de semences de maïs génétiquement modifié (Zea mays L. lignée MON 810)".

Les aspects réglementaires non formalisés dans la présente charte et qui figureront dans la loi française s'appliqueront à tous les maïs OGM cultivés sur le territoire français.

Tous les textes réglementaires évoqués ci dessus sont consultables sur le site Internet de l'Association : <http://www.maisclasse-a.com>.



IV - ENGAGEMENTS ET RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES CULTURES DE MAÏS OGM AUTORISÉS A LA PRODUCTION :

Afin de consolider la traçabilité des maïs CLASSE A qui sont, depuis la récolte 1999 une référence reconnue dans le marché européen du maïs, les points suivants font l'objet :

1) D'engagements :

a) Organisation, avant semis, par les collecteurs distributeurs de semences OGM, de réunions de formation et d'information regroupant tous les agriculteurs désirant cultiver des OGM avec la présence d'un semencier pour expliquer :

- les aspects réglementaires,
- les engagements de la présente charte,
- et les règles de coexistence formulées dans le "Guide de bonnes pratiques pour la culture du maïs Bt" qui accompagne chaque dose de semences OGM.

b) Contractualisation de toutes les productions de maïs OGM à des fins de commercialisation, d'autoconsommation et d'expérimentation entre les collecteurs distributeurs de semences OGM (variétés autorisées dans l'UE et en France) et les agriculteurs.

c) Accords de sous-traitance entre collecteurs afin que ceux qui ne disposent pas d'installations dédiées pour le séchage et le stockage des maïs OGM puissent signer un protocole de prestation à façon avec un ou plusieurs autres collecteur(s) ou prestataire(s) de service(s) qui pourront le faire à leur place.

2) De recommandations :

a) Sauf nouvelle réglementation française qui s'appliquera de droit, respect par les agriculteurs, en plus des règles de coexistence évoquées ci-dessus, des distances minima imposées par les cahiers des charges des maïs spéciaux (maïs semence, maïs doux, maïs bio, maïs waxy, ...).

b) Les producteurs de maïs informent leurs éventuels prestataires de semis, de récolte, de séchage et de stockage des exigences de traçabilité de la présente charte (nettoyage des semoirs, moissonneuses batteuses, moyens de transport, installations ...)

Ces engagements et ces recommandations sont intégrés dans le référentiel d'audit interne.



CHAPITRE 2 : QUALITE PHYSIQUE ET SANITAIRE

I - OBJECTIF :

Promouvoir les actions visant à maîtriser la qualité physique et sanitaire de tous les maïs en prenant en compte le caractère multifactoriel du risque, en intégrant notamment les résultats de l'étude pluriannuelle visant à maîtriser le développement des mycotoxines de champ.

II – ENGAGEMENTS :

- 1) Les collecteurs signataires de la charte s'engagent à ne pas collecter le dimanche dans un souci de contribution à l'amélioration de la qualité, sauf cas de force majeure imposé par les conditions climatiques et après décision collective validée par le Président de l'Association.
- 2) Les distributeurs d'agrofourniture adhérents à la charte s'engagent à préconiser aux agriculteurs l'utilisation de produits d'agrofourniture homologués et aux doses recommandées.

III - RECOMMANDATIONS :

- 1) Les producteurs de maïs :
 - a) concernant la culture :
 - appliquent les bonnes pratiques agronomiques identifiées par les cinq années d'enquêtes parcellaires ARVALIS/CHARTe pour prévenir et réduire le risque mycotoxines de champ :
 - évitent les semis tardifs en particulier avec une variété d'un groupe de précocité non adapté.
 - accordent une vigilance particulière à la protection contre les insectes foreurs dans le respect des bonnes pratiques agricoles.
 - décident d'une récolte précoce dès la maturité des grains atteinte, en particulier pour les parcelles attaquées par les parasites et/ou de mauvaise état sanitaire ; dans tous les cas évitent une récolte après le 31 octobre.
 - effectuent un broyage fin et une légère incorporation des résidus, le plus tôt possible après la récolte.
 - b) concernant la récolte :
 - prennent en compte les objectifs de qualité physique et sanitaire de la présente charte et en informent leurs éventuels prestataires:
 - réglage des moissonneuses batteuses pour limiter la présence d'impuretés, grains cassés et fissurés,
 - nettoyage des moyens de transport.



Association Charte Qualité Mais Grand Sud Ouest

2) Les producteurs sécheurs/stockeurs appliquent les bonnes pratiques de séchage et stockage pour satisfaire aux exigences réglementaires et normes commerciales en vigueur.

3) Les collecteurs signataires de la charte :

- a) renforcent les moyens de contrôle de la qualité physique du grain à la réception (impuretés, grains cassés) ;
- b) mettent en œuvre des moyens de collecte, séchage et stockage limitant la dégradation de la qualité physique et sanitaire des maïs récoltés. Une attention particulière est portée à la limitation de la durée du pré-stockage humide (les études montrent qu'au-delà de 48H il peut y avoir un risque de dégradation de la qualité sanitaire et technologique) ;
- c) se conforment en règle générale aux dispositions du guide des bonnes pratiques d'hygiène et de stockage ;
- d) font vivre la démarche qualité physique et sanitaire de l'Association par la communication (notamment vers les agriculteurs et les prestataires de récolte), la formation interne et dans la relation avec leurs prestataires de services ;

4) Les silos portuaires signataires de la charte :

- a) mettent en œuvre des moyens de séchage et de stockage limitant la dégradation de la qualité physique et sanitaire des maïs qui leur sont transférés. Une attention particulière est portée à la limitation de la durée du pré stockage humide ;
- b) font vivre la démarche qualité physique et sanitaire de l'Association par la communication, la formation interne et dans la relation avec leurs prestataires de services.

IV - LEGISLATION :

1) Paquet hygiène

L'ensemble des règlements européens concernant la qualité sanitaire des aliments est souvent appelé : "PAQUET HYGIENE". Les principaux règlements qui le composent sont les suivants :

- n° 178/2002 : "établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, instituant l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixant des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires". Ce règlement, souvent appelé "FOOD LAW", s'applique dans son intégralité depuis le 1^{er} janvier 2005.
- n° 853/2004 : "relatif à l'hygiène des denrées alimentaires", s'applique depuis le 1^{er} janvier 2006.
- n° 1831/2003 : "établissant des exigences en matière d'hygiène des aliments pour animaux", s'applique depuis le 1^{er} janvier 2006.

Ces règlements rendent obligatoire la mise en place d'une analyse des risques de type HACCP.



Association Charte Qualité Mais Grand Sud Ouest

2) Autres règlements et recommandations concernant les contaminants

- Le règlement n° 856/ 2005 : "qui concerne les toxines de fusarium"
- Le règlement n° 1881/2006 : "portant fixation de teneurs maximales pour certains contaminants dans les denrées alimentaires".
- Le règlement n° 1126/2007 de la commission du 28 septembre 2007 modifiant le règlement (CE) n° 1881/2006 : "portant fixation de teneurs maximales pour certains contaminants dans les denrées alimentaires en ce qui concerne les toxines du Fusarium dans le maïs et les produits à base de maïs".
- La recommandation n°2006/583/CE "sur la prévention et la réduction des toxines de fusarium dans les céréales et produits céréaliers"
- La recommandation n°2006/576/CE "concernant la présence de don, zéaralénone, ochratoxine A, T2, HT2 et fumonisines dans les produits destinés à l'alimentation animale".
- L'arrêté ministériel du 07/11/2006 "relatif aux teneurs maximales en résidus de pesticides admissibles sur et dans les céréales"
- Suivant publication au J.O. de la R.F. du 04/09/07 le dichlorvos et le malathion sont interdits à l'utilisation depuis le 01/12/08.

L'ensemble de ces textes est consultable sur le site Internet de l'Association.
<http://www.maisclasse-a.com> .

CHAPITRE 3 : SIGNATAIRES DE LA CHARTE et SITE INTERNET :

La liste des signataires de la Charte version 2009 sera ouverte à compter du 1^{er} Mai 2009. Cette liste sera tenue à jour et communicable par le responsable de la Commission d'Agrément et consultable sur le site Internet de l'Association :
<http://www.maisclasse-a.com> .

Le Conseil d'Administration
Charte validée le 17 février 2009

Annexe 9 : statuts de l'association charte qualité maïs grand Sud-Ouest

VERSION 5

Association **CHARTE QUALITE MAIS GRAND SUD OUEST**

STATUTS

ARTICLE 1 - CONSTITUTION

Il est constitué, entre les membres fondateurs soussignés et les personnes physiques ou morales qui auront été admises en qualité de membres, une Association régie par loi du 1er Juillet 1901 modifiée, les textes subséquents et les présents statuts.

Elle est dénommée CHARTE QUALITE MAIS GRAND SUD OUEST

Elle est constituée pour une durée de 50 ans. Le décès, la démission ou l'exclusion d'un membre ne met pas fin à l'Association qui continue à exister entre les autres membres.

ARTICLE 2 - OBJET

L'Association est créée en vue de constituer une plate forme de travail regroupant les différents intervenants de la filière « maïs » du Grand Sud Ouest de la France, réunis en vue d'une démarche commune de qualité dénommée « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest ». Dans ce cadre elle a pour objet :

- de mettre en place, faire évoluer, piloter et promouvoir la démarche de qualité dénommée « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest » appliquée par ses membres à l'attention de leurs propres clients nationaux ou étrangers ;
- de veiller au respect du cahier des charges propre à la démarche « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest » et de sanctionner tout manquement de façon à en protéger la crédibilité ;
- de détenir toute marque ou signe distinctif permettant d'assurer la reconnaissance et la protection de la démarche « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest » ;
- de rassembler toutes personnes morales ou physiques intéressées par le développement de cette démarche ;

L'Association pourra, dans le cadre des évolutions de la législation, demander l'homologation, l'attribution ou la propriété de tout label ou toute autre forme de certification.

En aucun cas, l'Association ne peut intervenir directement dans les relations nouées par ses membres avec leurs propres clients, chacun conservant la maîtrise pleine et entière de sa propre politique commerciale. De ce fait, la responsabilité de l'Association ne pourra être nullement mise en cause par quiconque du fait de la défaillance d'un de ses membres vis à vis de ses propres clients ou de toute autre personne.

ARTICLE 3 - SIEGE

Le siège de l'Association est établi c/o SICA du Silo Portuaire de Bordeaux,
quai de Vial, 33530, BASSENS

Il pourra être transféré par simple décision du Conseil d'Administration, soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale.

ARTICLE 4 – ZONE D’ACTION

L'action de l'Association et par conséquent l'étendue de la « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest » est limitée aux productions de maïs des régions suivantes :

Aquitaine, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes et les départements de l'Aude, de la Vendée et de la Haute Vienne.

Seuls les maïs collectés sur la zone d'action peuvent bénéficier de l'appellation « Classe A ».

ARTICLE 5 – ADMISSION DES MEMBRES

Ne peuvent devenir membre de l'Association que les personnes physiques ou morales œuvrant dans la zone d'action et qui s'engagent à adhérer à la démarche « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest », même si leur siège social se situe à l'extérieur de la zone d'action

Les membres de l'Association sont répartis selon les quatre collèges suivants :

1 – le collège des membres fondateurs, composé des soussignés, à savoir :

- | | | |
|-------------------------|--------------|---|
| - VIVADOIR (32) | LETICO (27) | SICA ATLANTIQUE (17) |
| - Groupe MAISADOUR (40) | SOBTRAN (33) | MAISICA (64) |
| - Ets LACADEE (64) | GRANACO (79) | Sica du silo portuaire de Bordeaux (33) |
| - EURASUD CEREALES (64) | SIGMA (75) | |

2 – le collège des membres actifs, autre que les fondateurs. Sont qualifiés de membres actifs les personnes exerçant une activité :

- de distributeurs de produits d'approvisionnement agricole
- de collecteurs de maïs au sens de la réglementation FranceAgnMer
- d'exploitation de silos d'expédition (portuaire ou intérieur)

ainsi que la section maïs de l'U.F.S. en sa qualité de représentant des entreprises de production de semences de maïs.

3 – le collège des membres associés, composé de personnes exerçant une activité :

- d'organisation de producteurs de maïs telle que l'AGPM
- de commercialisation (*) de maïs sans en être collecteur au sens de la réglementation FranceAgnMer
- d'organisation professionnelle agricole liée à la production ou à la collecte.

(*) Un Groupement de commercialisation, s'il assure la facturation, a l'obligation d'adhérer au même titre que les structures de collecte le composant et collectant dans la zone d'action.

4. – le collège des membres courtiers composé de personnes exerçant l'activité de :

- courtiers de céréales particulièrement actifs sur le marché Maïs Grand Sud Ouest.

Par nature, aucun nouveau membre fondateur ne peut être admis ultérieurement à la signature des présents statuts.

La demande d'adhésion aux autres collèges est adressée par écrit au Conseil d'Administration qui statue sur cette demande sans avoir à justifier sa décision. Toute adhésion ne vaut que pour un exercice complet. De ce fait, toute nouvelle adhésion ne prendra effet qu'au premier jour de l'exercice suivant la décision d'agrément prononcée par le Conseil d'Administration.

En cas de disparition d'un membre quelle qu'en soit la raison (notamment décès, liquidation, fusion...), ses ayant droits n'acquiescent pas de plein droit la qualité de membre de l'Association. Ils ne pourront éventuellement l'obtenir qu'à la condition de demander leur adhésion selon les conditions précisées ci-dessus. Il en est de même en cas d'apport par un membre à un tiers de l'activité ayant justifié son adhésion à l'Association.

ARTICLE 6 – OBLIGATIONS DES MEMBRES

Les membres de l'Association doivent se conformer aux présents statuts, au Règlement Intérieur et aux décisions valablement prises par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration, et notamment se comporter loyalement envers l'Association et les règles qu'elle édicte et auxquelles ils ont adhéré.

En outre, les membres s'engagent à observer, pour chaque campagne de commercialisation les exigences de la Charte qualité maïs Grand Sud Ouest en vigueur au cours de ladite campagne, et à se soumettre pour l'application desdites dispositions aux audits organisés par l'Association dans les conditions fixées par le Règlement Intérieur.

ARTICLE 7 – PERTE DE LA QUALITE DE MEMBRE

La qualité de membre de l'Association se perd par :

- le décès ou la dissolution
- la démission, qui doit être notifiée au Conseil d'Administration par lettre recommandée avec accusé de réception deux mois au moins avant la fin de l'exercice en cours, et ne prendra effet qu'au premier jour de l'exercice suivant.
- l'exclusion prononcée par le Conseil d'Administration pour non-respect des statuts, du Règlement Intérieur ou des exigences de la « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest », en vigueur, ou pour tout autre motif grave, laissé à l'appréciation du Conseil d'Administration, l'intéressé ayant été invité, par lettre recommandée à fournir des explications écrites.

ARTICLE 8 – RESSOURCES

Les ressources de l'Association sont toutes celles qui ne sont pas interdites par les lois et règlements en vigueur et notamment les cotisations dont le montant et les modalités de versement sont définis par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 9 – CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Association est administrée par un Conseil de 16 à 22 membres, personnes physiques ou morales, issus de chacun des trois collèges mentionnés à l'article 5 ci-dessus :

- le collège membres fondateurs désigne en son sein au moins 5 administrateurs
- le collège membres actifs désigne en son sein au moins 4 administrateurs
- le collège membres associés désigne en son sein au moins 1 administrateur
- le collège membres courtiers désigne en son sein au moins 1 administrateur.

Les administrateurs, quel que soit le collège dont ils sont issus, sont élus pour 3 ans et renouvelables par tiers chaque année. Les premières séries sont désignées par le sort ; le renouvellement se fait ensuite à l'ancienneté.

En cas de vacance à la suite d'un décès, d'une démission ou de la perte des qualités requises pour être membres, le Conseil d'Administration pourvoit provisoirement au remplacement des administrateurs dans le même collège que celui auquel ils appartiennent. Il est procédé à leur remplacement définitif par la plus prochaine Assemblée Générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devait expirer le mandat des membres remplacés.

Le Conseil se réunit en tout lieu sur convocation du Président, ou en cas d'empêchement sur celle du 1^{er} vice-Président, aussi souvent que l'intérêt de l'Association l'exige et au moins une fois par exercice.

Pour délibérer valablement le Conseil doit réunir au moins la moitié de ses membres en exercice issus du collège des membres fondateurs, qu'ils soient présents ou représentés.

Les administrateurs issus du collège des membres fondateurs et du collège des membres actifs ont chacun une voix délibérative. Les administrateurs issus du collège des membres associés et des membres courtiers disposent chacun d'une voix consultative. Les décisions sont prises à la majorité des voix délibératives, présentes ou représentées. La voix du Président est prépondérante. Il est tenu un procès-verbal des séances du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration, dont les membres sont renouvelables tous les 3 ans, élit en son sein un bureau composé de :

- un Président choisi parmi les administrateurs issus du collège des membres fondateurs ou du collège des membres actifs, chargé d'exécuter les décisions du Conseil et d'assurer le bon fonctionnement de l'Association, qu'il représente en justice et dans tous les actes de la vie civile ;
- un ou plusieurs Vice-Président(s) chargé(s) de seconder le Président et de le remplacer en cas d'empêchement temporaire ;
- un ou plusieurs secrétaire(s) chargé(s) de la rédaction des procès verbaux des réunions du Conseil d'Administration et d'Assemblée Générale et de tous autres documents nécessaires à la vie de l'Association ;
- un ou plusieurs trésorier(s) chargé(s) de tenir les comptes de l'Association de surveiller l'état de ses ressources, de gérer les comptes et présenter à l'Assemblée Générale un rapport sur la situation financière.

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour prendre toutes les décisions qui ne sont pas réservées à l'Assemblée Générale.

Il se prononce notamment sur les admissions et les exclusions de membres, sur les modifications des exigences relatives à la « Charte qualité maïs Grand Sud Ouest » et les modifications du Règlement Intérieur.

En outre, le Conseil d'Administration peut créer toute commission spécialisée et notamment une commission d'agrément, composées de membres du Conseil et qui, selon les besoins, peuvent être étendues à des tiers reconnus pour leurs compétences et leur expertise. Les modalités de fonctionnement de ces commissions sont définies dans le Règlement Intérieur. De plus le Conseil d'Administration surveille la gestion des membres du Bureau et a le droit de se faire rendre compte de leurs actes.

Il autorise tous achats, aliénations ou locations, emprunts et prêts nécessaires au fonctionnement de l'Association, avec ou sans hypothèque.

Il autorise toute transaction, toute mainlevée d'hypothèque, opposition ou autre, avec ou sans contestation de paiement.

Cette énumération n'est pas limitative.

ARTICLE 10 - ASSEMBLEE GENERALE

L'Assemblée Générale de l'Association comprend tous les membres de l'Association à la date de convocation de ladite Assemblée.

L'Assemblée Générale est seule compétente pour :

- nommer les administrateurs, par vote séparé au sein de chaque collège
- modifier les statuts
- prononcer la dissolution
- approuver les comptes annuels

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an, après la clôture de l'exercice, et chaque fois qu'il est besoin sur convocation du Président du Conseil d'Administration ou des ¼ au moins des administrateurs. Les convocations sont adressées aux membres de l'Association par écrit ou par voie électronique au moins 15 jours avant la date de réunion et indiquent l'ordre du jour.

L'Assemblée Générale examine les comptes et statue sur eux et donne son quitus aux administrateurs.

Chaque membre de l'Association dispose d'une voix à l'Assemblée Générale.

Pour délibérer valablement l'Assemblée Générale doit réunir au moins 50% de ses membres, présents ou représentés appartenant au collège des membres fondateurs.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Toutefois, au sein de chaque collège, la désignation des administrateurs suit les règles suivantes :

- pas de quorum requis
- décisions prises à la majorité

ARTICLE 11 - EXERCICE

L'exercice commence le 1^{er} Septembre et se termine le 31 Août. Le premier exercice se terminera le 31 Août 2002.

ARTICLE 12 - REGLEMENT INTERIEUR

Un Règlement Intérieur est établi et librement modifié par le Conseil d'Administration afin de préciser si nécessaire les modalités d'exécution des présents statuts et de fixer les divers points non prévus par lesdits statuts, notamment ceux qui ont trait à l'administration interne de l'Association.

Ce Règlement Intérieur s'impose à tous les membres de l'Association.

ARTICLE 13 – DISSOLUTION DE L'ASSOCIATION

En cas de dissolution de l'Association, l'Assemblée Générale des membres :

- nomme un ou plusieurs liquidateurs choisi(s) parmi ses membres ou en dehors d'eux
- prend toute décision relative à la dévolution de l'actif net subsistant sans pouvoir procéder à aucune attribution au profit des membres de l'Association.

ARTICLE 14 – FORMALITES CONSTITUTIVES

L'un quelconque des administrateurs est autorisé à remplir les formalités de déclaration et de publicité requises par les lois et règlements en vigueur pour que la présente Association puisse être dotée de la personnalité juridique.

Statuts V5 mis à jour suite AG du 10.03.10

Annexe 10 : bulletin d'adhésion des ECS



Association Charte Qualité Maïs Grand Sud Ouest

ADHESION

L'adhésion à la charte 2009 est impérativement liée :

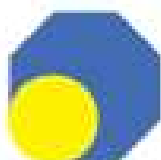
- A l'acceptation de la Charte 2009
- A l'accord par la commission d'agrément du guide d'auto évaluation
- A la participation à une réunion de formation - information
- Au règlement de la cotisation selon la décision du Conseil d'Administration du 06/03/2009

CRITERES	COTISATION DE BASE	COTISATION SUPPLEMENTAIRE : PARTICIPATION PLAN MYCOTOXINES ⁽¹⁾	COTISATION GLOBALE
- Collecte de Maïs de plus de 200 000 T - Silos portuaires	600 €	100 €	700 €
- Collecte de Maïs inférieure à 200 000 T	375 €	100 €	475 €
- Groupements de commercialisation - Filiales à plus de 90% d'un membre actif à jour de sa cotisation à taux plein. - Organismes adhérents non collecteurs	200 €	100 €	300 €

⁽¹⁾ Diminution de la cotisation supplémentaire par rapport à la campagne précédente (-100€)

Merci de retourner à : **ASSOCIATION CHARTE QUALITE MAIS**
Chez SICA DU SILO PORTUAIRE DE BORDEAUX
Quai de VIAL
33530 BASSENS

1. Le document ci-joint dûment complété pour preuve de l'acceptation de la Charte 2009
2. Le règlement de la cotisation à l'ordre de la Charte Qualité Maïs



Association Charte Qualité Maïs Grand Sud Ouest

DEMANDE D'ADHESION CHARTE 2009

MERCI DE BIEN VOULOIR NOUS ENVOYER CE DOCUMENT AINSI QUE VOTRE COTISATION ET DE COMPLETER LE GUIDE D'AUTOEVALUATION (disponible sur www.maisclasse-a.com) AVANT LE 31/07/2009.

PASSE CETTE ECHEANCE, PLUS AUCUN DOSSIER NE SERA ACCEPTE ET AUCUN AGREMENT NE POURRA ETRE DONNE.

SOCIETE :

ADRESSE :

.....

TELEPHONE : FAX :

ADRESSE E-MAIL :

Nom du responsable :

Contact Charte :

Mail contact charte :

Moyenne collecte des 2 dernières campagnes : Tonnes

Nombre moyen de producteurs apporteurs de Maïs ⁽¹⁾ :

La signature de ce document tient lieu de preuve de mon acceptation des conditions de la Charte 2009.

Date :

Signature :
Nom du signataire

CACHET

A RENVoyer AVANT LE 31/07/2009

⁽¹⁾ Cette information, uniquement statistique, nous est utile pour estimer le nombre approximatif de producteurs associés à la Charte, question qui nous est souvent posée par la presse, les réseaux...

Annexe 11 : Modèle de contrat agriculteur s'engageant dans le cadre de la charte

Campagne 2009/2010

Modèle Engagement Livreur maïs humide

*A ce jour, le gouvernement français a suspendu par les arrêtés ministériels des 7 et 13 février 2009, les mises en cultures des variétés de semences de maïs OGM MON 810. Seuls des essais comprenant des événements OGM " partie B " (seulement autorisés à l'expérimentation selon directive 2001/18/CE) et autorisés par le gouvernement pourront être semés.
Le positionnement de ces essais est consultable sur le site net du Ministère de l'Agriculture ainsi que dans les mairies des communes concernées*

- Je soussigné,, livreur de maïs humide,
- demeurant à
- déclare :
 - **que toutes les semences** utilisées sur mon exploitation (y compris aux fins d'essais ou d'expérimentation) proviennent uniquement de variétés conventionnelles,
OUI NON
 - Si les variétés utilisées sont du type OGM, la surface est de Ha.
 - **assurer une traçabilité documentaire** permettant de retrouver la totalité des N° de lots de semences (facture, étiquette, ou autre).
 - **être en mesure de tracer et d'isoler** physiquement chaque type de production (classe A, OGM, ou autres).
 - **prendre en compte les recommandations** (ARVALIS, O.S.,) permettant de limiter les risques d'altération sanitaire de mes productions.
 - **accepter un audit documentaire** conduit par la structure qui réceptionnera ma production.
- Je m'engage à **préciser** le type de maïs (classe A, OGM, ou autres) à chacune de mes livraisons.

Date :

Signature :

29/05/2009 – DHFP

Modèle Engagement Livreur maïs sec

A ce jour, le gouvernement français a suspendu par les arrêtés ministériels des 7 et 13 février 2008, les mises en cultures des variétés de semences de maïs OGM MON 810. Seuls des essais comprenant des événements OGM " partie B " (seulement autorisés à l'expérimentation selon directive 2001/18/CE) et autorisés par le gouvernement pourront être semés.
Le positionnement de ces essais est consultable sur le site net du Ministère de l'Agriculture ainsi que dans les mairies des communes concernées

- Je soussigné,, livreur de maïs sec,
- demeurant à.....
- déclare :
 - être en mesure de certifier le type de maïs (classe A, OGM, ou autres) faisant l'objet de la livraison de maïs sec.
 - Pour ce faire,
 - . dans le cas de sous-traitance séchage, j'ai vérifié le respect des règles édictées par la Charte Qualité Maïs Grand Sud Ouest :
 - de l'isolement des productions classe A, OGM, ou autres,
 - du nettoyage et de la vidange des circuits avant traitement de la classe A
 - . j'ai fait remplir le document d'engagement des livreurs de maïs humides et effectué un audit documentaire chez mes donneurs d'ordres lorsque je suis sécheur et livreur.
 - prendre en compte les recommandations (ARVALIS, O.S.,) permettant de limiter les risques d'altération sanitaire de mes productions.
 - respecter la Limite Maximale Résiduelle du Dichlorvos, soit 0,01 ppm (seuil de détection) à compter du 11 mai 2007.
 - accepter un audit documentaire par la structure qui réceptionnera mes livraisons.

Date :

Signature :

29/05/2009 – DHFP

Campagne 2009/2010

Guide Audit Livreur

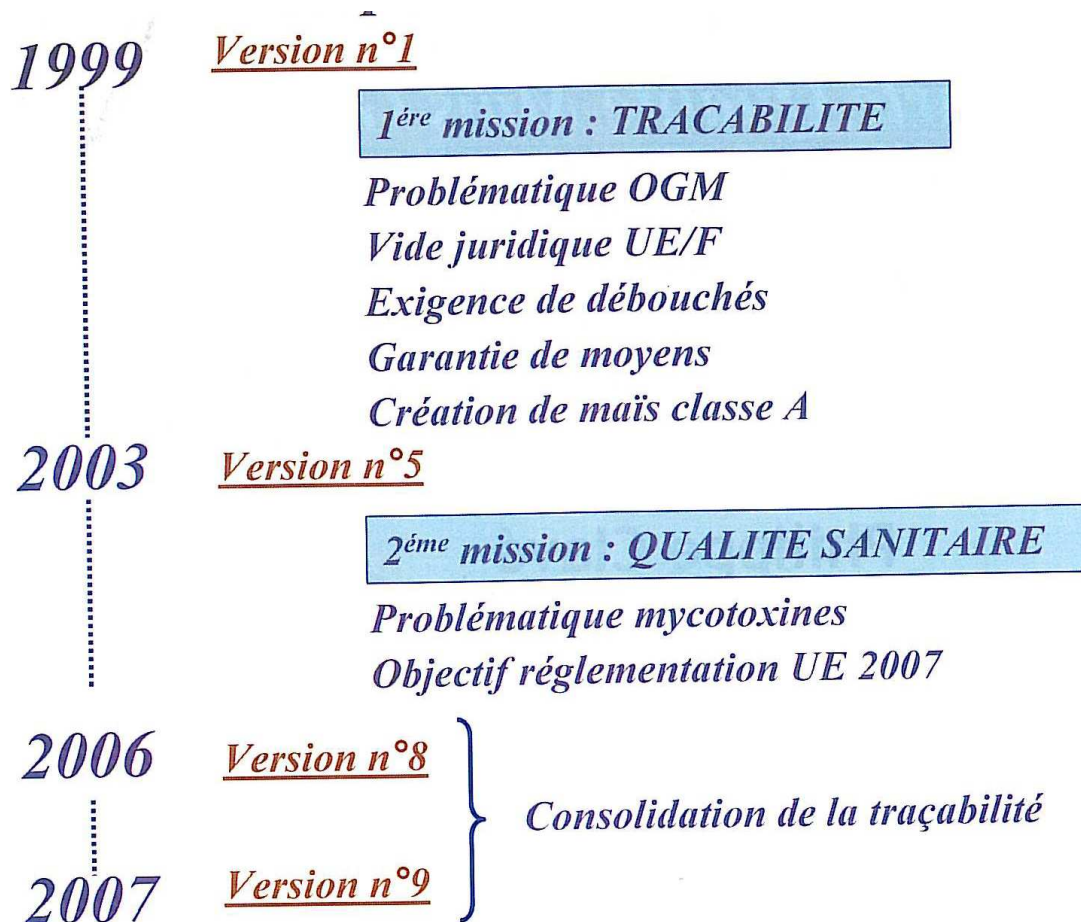
A ce jour, le gouvernement français a suspendu par les arrêtés ministériels des 7 et 13 février 2008, les mises en cultures des variétés de semences de maïs OGM MON 810. Seuls des essais comprenant des événements OGM " partie B " (seulement autorisés à l'expérimentation selon directive 2001/18/CE) et autorisés par le gouvernement pourront être semés.
Le positionnement de ces essais est consultable sur le site net du Ministère de l'Agriculture ainsi que dans les mairies des communes concernées

- Date Audit :
- Livreur : Nom /Adresse /Surface totale maïs
- Surfaces maïs conventionnel, maïs OGM, ou autres.....
- Les justificatifs N° de lots de semences sont suffisants (rapport surface/densité/nombre de doses semences) :
 - OUI NON
- Si production OGM,
 - y a-t-il isolement de la production avec application des règles d'isolement imposées par le gouvernement.
 - OUI NON
- Si le livreur assure les opérations de séchage, est-il amené à effectuer de la sous-traitance :
 - OUI NON
- Si OUI :
 - A-t-il fait remplir le document d'engagement des livreurs de maïs humide ?
 - A-t-il vérifié le type de maïs faisant l'objet de la sous-traitance ?
 - A-t-il réalisé un audit chez les donneurs d'ordres ?
 - Est-il en mesure de fournir les justificatifs permettant d'assurer une traçabilité des lots de maïs ?
- Conclusion de l'audit conformité ou non du livreur

Nombre minimal d'audits/campagne (N producteurs)

29/05/2009 – DHFP

Annexe 12 : évolution de la charte qualité maïs grand Sud-Ouest



Annexe 13 : Aire de la charte maïs qualité maïs grand Sud-Ouest



• 19 départements

• régions :

*Aquitaine
Midi Pyrénées
Poitou Charentes
+ Vendée
et Haute Vienne*

• environ 40 % de la
production française de
maïs

Annexe 14 : fonctionnement de l'adhésion annuelle des ECS

- *Adhésion annuelle*

 *Charte signée*

 *Guide d'auto évaluation*

 *participation réunion régionale formation/information*

 *cotisation payée*



- *Commission d'agrément*

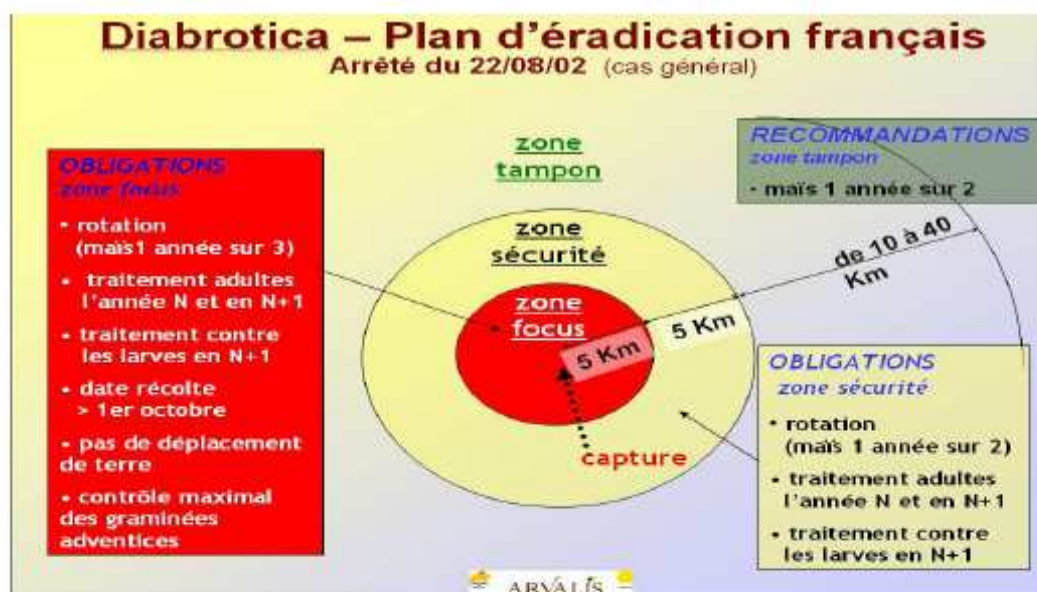


- *Audits*

 *1/4 par an faits par l'ONIGC et GERM SERVICES*

Annexe 15 : Evolution de la réglementation sur l'éradication de la chrysomèle

- (a) Réglementation française en 2003 (appliquée en Alsace, France).



- (b) Réglementation en vigueur en Rhône Alpes en 2008.



Source : Arvalis-Institut du Végétal lors de l'enquête auprès de Jean Molines, Chargé de la filière maïs sur la région Rhône Alpes et une partie de Bourgogne

Annexe 16 : Contrat d'engagement de traitement de la chrysomèle élaboré par les ECS, la DRAF et la FREDON



Direction régionale et départementale
de l'agriculture
et de la forêt de Rhône-Alpes

Contrat de mise en oeuvre de la lutte obligatoire contre la chrysomèle des racines du maïs pour la campagne de culture 2008

L'arrêté préfectoral du 29 novembre 2007 stipule que tous les maïs semés en 2008 dans la zone centrale et dans la zone de sécurité doivent faire l'objet de traitements larvicide et adulticide selon les préconisations du SRPV-DRAF.

Le présent contrat définit les relations entre le producteur de maïs et l'organisme économique avec lequel est contractualisée la lutte obligatoire contre la chrysomèle.

Les cultures de maïs grain, de maïs fourrage et de maïs doux sont concernées par ce contrat. Les productions de maïs semences feront l'objet d'un avenant spécifique dans le contrat semence.

L'agriculteur ne peut cultiver du maïs dans la zone centrale et dans la zone de sécurité que s'il a signé un contrat avec son organisme économique.

L'agriculteur s'engage à appliquer strictement les produits, les doses et les dates conformément aux indications données par le Service Régional de la Protection des Végétaux.

- Traitement larvicide : cas de l'application d'un microgranulé.

1^{er} cas – le semoir de l'agriculteur est équipé d'un microgranulateur. L'agriculteur épand les microgranulés conformément aux préconisations (produit, dose, équipement diffuseurs,...).

2^{ème} cas – le semoir de l'agriculteur n'est pas équipé d'un microgranulateur. L'agriculteur fait appel à l'entraide ou à un entrepreneur pour l'implantation de son maïs de façon à ce que les microgranulés soient correctement épandus.

- Traitements adulticides :

Traitement T1 :

1^{er} cas : l'agriculteur est équipé d'un enjambeur : Il réalise l'application conformément aux recommandations du SRPV (période d'application, produit, dose) .

Traitement T2 :

La mise en œuvre des interventions en végétation se fait dans le cadre d'une prestation de service. La prestation de service précise l'entrepreneur choisi et les parcelles à traiter.

L'agriculteur est seul responsable du respect de l'application des mesures obligatoires dans la limite de la faisabilité des interventions.

Par contrat ou convention, les organismes économiques s'engagent à communiquer à la FREDON une copie des engagements signés avec les producteurs. La FREDON s'engage sur la confidentialité de ces documents.

La liste des produits phytosanitaires larvicide et adulticide figure en annexe 1.

Le SRPV contrôle la réalisation des interventions chez les producteurs. L'agriculteur qui n'aura pas réalisé le traitement de ses maïs dans la zone centrale ou dans la zone de sécurité sera dans l'obligation de détruire sa culture, conformément aux dispositions du Code Rural.

L'agriculteur doit retourner auprès de l'organisme économique le contrat signé avant le 15 mai 2008.

Afin de réaliser une cartographie facilitant l'organisation des chantiers de traitements, l'agriculteur autorise les organismes détenteurs d'informations géographiques à communiquer à la FREDON les éléments le concernant. La FREDON s'engage, en retour, sur la confidentialité de ses informations et ne les communiquera en aucun cas à des tiers.

Les traitements mis en œuvre dans la zone centrale sont pris en charge selon les modalités de la DGAL. Cette prise en charge ne concerne pas l'expérimentation des maïs cultivés en dérogation par le CREAS.

Un réseau de piégeage complémentaire sera implanté sur le secteur en 2008. En conséquence, l'agriculteur prend acte que des pièges à chrysomèle pourront être posés dans ses parcelles.

CONTRAT DE MISE EN ŒUVRE DES TRAITEMENTS PHYTOSANITAIRES SUR MAÏS DANS LA LUTTE CONTRE LA CHRYSOMELE ;

Entre l'Organisme fournissant les produits phytosanitaires :

.....
.....

et l'Agriculteur producteur de maïs (ou la société) :

Nom : Prénom :

Adresse :

.....
.....

N° Tél. : N° Fax :

N° Pacage : N° Siret :

Localisation des îlots PAC :

N° îlot PAC	Dénomination de la parcelle	Localisation de la parcelle : commune, coordonnées (longitude et latitude), références cadastrales	Précisez zone centrale (ZC) ou zone de sécurité (ZS)	Surface en maïs	Culture Précédente	Mode de traitement prévu en T2:

*Source : Arvalis-Institut du Végétal lors de l'enquête auprès de Jean Molines, Chargé de la filière maïs sur
la région Rhône Alpes et une partie de Bourgogne*

Liste des figures

- Figure 1** : L'objet et la problématique de recherche
Figure 2 : structure de la thèse
Figure 3 : classification théorique des biens économiques
Figure 4 : les variables clef pour l'émergence et le fonctionnement de l'action collective selon Ostrom (1998)
Figure 5 : Les différentes politiques relationnelles d'après Koenig (1996)
Figure 6 : La typologie des stratégies collectives de Astley et Fombrun (1983)
Figure 7 : Typologies des stratégies coopératives (Le Roy et Yami, 2006)
Figure 8 : Les différentes formes d'interdépendance (Pennings, 1981)
Figure 9 : moyens de gestion de l'incertitude en situation d'interdépendance
Figure 10 : les différentes motivations des stratégies collectives en oligopoles
Figure 11 : Facteurs poussant à la coordination des firmes
Figure 12 : l'organisation de la filière Céréalière (Blé, maïs, orge)
Figure 13 : positionnement de quelques acteurs de la filière française du Maïs
Figure 14 : les parts de marché par type organisme collecteur
Figure 15 : l'Analyse et Validation des données
Figure 16 : répartition des surfaces en grandes cultures en alsace (campagne 2007/2008)
Figure 17 : Evolution sur 10 ans du maïs en alsace
Figure 18 : les débouchés du maïs alsacien (année de référence 2002, chiffre d'Arvalis)
Figure 19 : forces, faiblesses, menaces e opportunités de la filière maïs alsace
Figure 20 : Répartition des parts de marchés (%) entres les collecteurs de maïs en Alsace
Figure 21 : Capacités de stockages en Alsace en 2008
Figure 22 : Capacités de stockage des principales ECS Alsacienne en 2008
Figure 23 : Extrait de la newsletter n° 7 du CA pour ses agriculteurs adhérents
Figure 24 : la production de maïs grain en France par région
Figure 25 : la zone d'étude du sud-ouest
Figure 26 : Carte des principales ECS du sud ouest en 2009
Figure 27 : Carte montrant les aires de collecte des principaux groupes coopératifs actuels dans les années 1970 (pour plus de clarté nous avons gardé les noms actuels)
Figure 28 : Carte de 2005 montrant les aires de collecte des principaux groupes coopératifs
Figure 29 : carte représentant la configuration de 2007 de la filière sud-ouest
Figure 30 : chronologie de la création d'Arterris
Figure 31 : Une du numéro spécial création d'Arterris du magazine édité par GCO pour ses adhérents.
Figure 32 : configuration de la filière sud ouest en 2009
Figure 33 : la configuration stratégique dans la filière sud-ouest de maïs
Figure 34 : l'historique du projet de l'usine de Bioéthanol du Lacq
Figure 35 : Les débouchés de la filière maïs du sud ouest
Figure 36 : zones de collecte et capacité de stockage par commune
Figure 37 : Répartition des quantités de maïs collectés par département en 2009
Figure 38 : le système de coordination de la filière iséroise pour la lutte contre la chrysomèle
Figure 39 : Tableau récapitulatif des apports de chaque cas d'étude
Figure 40 : croisement de la typologie des formes de coopération avec quelques études de cas issues de la littérature
Figure 41 : Principales définition de la coopération proposé par la littérature
Figure 42 : un bien commun peut transformer le jeu compétitif en coopération
Figure 43 : Rationalités individuelles et collectives et mécanismes de gestion de la coopération

Figure 44 : gestion de la relation de coopétition

Figure 45 : Scénarios de la mise en place de la coexistence à l'échelle des territoires selon les stratégies de gestion collective des ECS

Liste des acronymes

ACE : Aides aux Cultures Energétiques.
ADN : Acide DésoxyriboNucléique
AG : Assemblée Générale
AGPB : Association Générale des Producteurs de *Blé*
AGPM : Association Générale des Producteurs de *Maïs*
AII : association Aquitaine Industrie Innovations
ALTEC : association de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle de la Technopole Alimentec
Alimentec : Le Technopole des Professionnels de l'Alimentation de l'Ain : Spécialisé notamment en Emballage agroalimentaire et la sécurité sanitaire des aliments
ANR : Agence Nationale de la Recherche
AOC : Appellation d'Origine Contrôlée
ARMB : société Armbruster Frères (SA)
ARVALIS - IV : ARVALIS - Institut du végétal (organisme de recherche appliquée agricole, financé et géré par les producteurs de céréales à paille)
BDD : base de données
CA : Comptoir Agricole
Ca : CHIFFRE D'AFFAIRE
CAC : Coopérative Agricole de Céréale
CCSTI : centre de culture scientifique, technique et industrielle
CDDRA : Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes
CETIOM : Centre technique des oléagineux
Cf. : *Confer*, se référer à
CIVB : Comité Interprofessionnel de la Volaille de Bresse
CO2 : Dioxyde de carbone
Comité SFGCI : le comité stratégique des filières grandes cultures de l'Isère
CQMGSO : Charte Qualité Maïs Grand Sud Ouest
CSFGCI : le comité stratégique des filières grandes cultures de l'Isère
CTEF : Contrat Territorial Emploi Formation
DDA : Direction Départementale de l'Agriculture
DRAF : direction régionale de l'agriculture et de la forêt
ECS : Entreprises de Collecte et de Stockage
ELISA : Enzyme-Linked ImmunoSorbent Assay
ETS : Etablissement
FDSEA : Fédération Départementale des Syndicats d'exploitants agricole
FFCAT : Fédération française des coopératives agricoles de collecte, d'approvisionnement et de transformation
FNA : Fédération du négoce agricole
FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricole
FOP : Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux
FREDON : REgionale de Défense contre les Organismes Nuisibles
GAIC : Générale Agricole Industrielle et Commercial
GCO : Groupe Coopératif Occitan
GIE : groupement d'intérêt économique
GIP : Groupement d'intérêt public
GM : Génétiquement Modifié
GNIGC : groupe national interprofessionnel des grandes cultures
GNIS : Groupement National Interprofessionnel des Semences et plants
Ha : Hectare

IAA : Industries Agroalimentaires
IGP : Indication Géographique Protégée
INRA : institut national de la recherche agronomique
In Vivo : Union de coopératives agricoles française
JI : Jachère Industrielle
KG : kilogramme
Km : kilomètre
Kt : kilotonne
M€ : millions d'euros
MASCOTE : Modélisation de l'Allocation Spatiale des Cultures OGM dans le Territoire
MVVH : Maisadour, Vivadour, Val de Sèvre Holding
NRCPA : National Cooperative Research and Production Act
OEB : Office européen des brevets
OGM : *organisme génétiquement modifié*
ONIC : Office National Interprofessionnel des Céréales
ORAMA : l'Union qui fédère 3 Associations spécialisées de la FNSEA : AGPB, AGPM et la FOP.
OS : organisme stockeur céréales
PAC : **Politique** agricole commune
PDM : part de marché
PECO : Pays d'Europe centrale et orientale
PSADER : Projet Stratégique Agricole et de Développement Rural
R&D : recherche et développement
S.A : société anonyme
SAGM : société Gustave Muller (SA)
SARL : société à responsabilité limitée
SAS : société par actions simplifiée
SAU : Surface agricole utile
SCA : Société coopérative agricole
SIG : système d'information géographique
SRA : Service Régional de l'Alimentation anciennement nommé service régional de la protection des végétaux
SRPV : service régional de la protection des végétaux
T : tonne
UE : Union européenne.
USA : United States of America
USPTO : United States Patent and Trademark Office

Résumé

Cette thèse a étudié comment des entreprises s'organisent pour gérer collectivement la présence ou l'absence des OGM au niveau du territoire agricole. A partir de plusieurs études de cas, cette recherche montre que des entreprises de collecte et de stockage ont pu fédérer, coordonner ou influencer l'ensemble des opérateurs pour gérer leur territoire. Nos résultats révèlent que cela passe par des relations de coopération entre des opérateurs en concurrence directe sur les marchés et des stratégies dites de « Coopétition », c'est-à-dire des stratégies qui allient convergence collective (coopération) et liberté individuelle (compétition) en même temps.

Cette thèse démontre ainsi l'existence de trois formes génériques de coopétition : 1) la première est caractérisée par un mécanisme de coordination de type direct et informel et est basé sur des conventions tacites et un enracinement social des relations compétitives. 2) La deuxième est caractérisée par le recours systématique à une formalisation (contrat, charte collective) et la nécessaire implication d'un tiers extérieur dans le mécanisme de coordination entre concurrents 3) La troisième est caractérisée par une « arène de médiation » qui rend le collectif intelligible et qui permet la construction de l'action collective.

Ce travail de thèse souligne ainsi que des configurations organisationnelles variées sont apparues et ont réussi à créer des formes de coordination et d'engagement des acteurs afin de gérer leur territoire. L'exploration du contexte de gestion des OGM au niveau des bassins de production agricoles montre que le territoire peut devenir un bien commun. Dans ce contexte, il doit être géré comme un bien collectif que tout acteur construit et entretient collectivement.

Mot clés : Coopétition, bien commun, territoire, OGM, Stratégie collective, société coopérative.

Abstract

This thesis has studied how firms organize themselves to manage collectively the presence or the absence of GMO's from their territory. Based on several case studies, this research shows that grain merchants were able to federate, coordinate or influence all the stakeholders to control their agricultural lands. Our results indicate that it goes through cooperation relationships between rival operators among coopetition strategies.

This thesis reveals the existence of three generic forms of coopetition : 1) The first is characterized by a mechanism of coordination based on direct and informal relationships through tacit conventions and a strong embednesses of the relationship. 2) The second is characterized by formal (contract, charter...) and indirect relationships which need the involvement of a third party in the mechanism of coordination. 3) The third type is characterized by the setting up of a «mediation arena» which allows for the construction of the collective actions.

This study shows that various organizational configurations have emerged and have succeeded in generating the coordination and the involvement of the stakeholders in order to manage the agricultural landscape. The context of the management of GMO's at the French agricultural lands shows that the territory may become a common good. In this context, it must be managed as a collective good that any player constructs and maintains collectively.

Keywords : Coopetition, commons, territory, GMO, collective strategy, cooperative firm, grain merchant