

Résumé de la thèse :

Hannachi M., (2011) « *La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et de stockage de céréales face aux OGM* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint-Quentin, 302p

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 et qui nécessite l'émergence de nouveaux modes de gouvernances : Au niveau des aires 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 nouveaux modes de gouvernances à mettre en place doivent 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 semence 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 exclusifs, c'est-à-dire détenteur du capital et du pouvoir de décision. Ce travail de thèse a étudié comment les entreprises de collecte et de stockages concurrentes s'organisent pour gérer collectivement la présence ou l'absence des OGM au niveau des territoires agricoles.

Résultats : A partir de plusieurs études cas, il est montré que ces entreprises arrivent à fédérer, coordonner ou influencer l'ensemble des opérateurs pour gérer le territoire (constitution d'îlots dédiés ou spécialisation territoriale) et construire ou préserver le bien commun. Cette étude montre que cela passe toujours des relations de coopération entre des opérateurs en concurrence directe sur les marchés et des stratégies dite de « Coopétition ». En outre, ce cas d'étude a permis de mettre en évidence différentes formes de Coopétition :

- En Alsace, ces entreprises portent une spécialisation du territoire : 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 ce cas, le mode de coordination était de type direct et informel (basé sur des accords tacites)

- 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. Etant donné que aucun opérateur ne peut garantir ni s'engager sur l'absence d'OGM dans ces produits. Dans ce territoire, les coordinations étaient de type formelles (contrat, chartes..etc.) et indirectes (nécessité d'impliquer un tiers pour établir la confiance entre des opérateur concurrents et de rendre légitime l'action collective)

- 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 jusqu'à 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). A partir de là, les ECS se sont mises à coopérer, se sont appropriées cet outil de gestion et ont restructuré 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).

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. Le territoire est ici considéré comme une ressource productive commune à ces entreprises tout en étant un territoire d'enracinement. Le territoire est une combinaison d'attributs physiques (ressources productives : conditions pédoclimatiques, éco systémiques,...) et d'attributs symboliques (culture locale, attaches identitaires, effets de proximité, réputation collective sur le marché...). Vu sous cet angle, le territoire 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 dénaturé par un mauvais comportement d'une entreprise (épuiement 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

Les travaux de Ostrom (2005) montrent que l'action collective est mise en œuvre via des «institutions», pour résoudre des dilemmes sociaux liés à des situations d'interdépendance entre acteurs hétérogènes. L'analyse des «institutions» concernées permet 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 (« rules in use »), 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 (Nalbuff et Bradenburger, 1996) comme étant une forme de stratégie collective entre des organisations en concurrence directe. Cette thèse montre que la Coopétition est, telle une institution, un ensemble de règles socialement accepté et défini qui permet de gérer des biens communs.

Perspectives : 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 contribue à la compréhension de comment des opérateurs se coordonnent 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 (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, gestion durable des résistances variétales, réduction de pesticides...etc.).

Pour en savoir plus :

- **Hannachi 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.
- **Hannachi M.**, (**soumis le 06-08-2011**) : «How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business (IJESB)*.
- **Hannachi M.**, (**en cours**) : "Toward a managerial engineering of coopetition: the case of the management of GMO's in France" *Industrial Marketing Management*, Special Issue : Co-opetition, Cooperation and Competition (Deadline: March 1, 2012).

References

- Ostrom, E., (2005) "Understanding Institutional Diversity", Princeton, Princeton University Press. 2005.
Ostrom, E., (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
Nalbuff B., Bradenburger 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.