

# LA COLLABORATION ENTRE CONCURRENTS POUR GÉRER LE BIEN COMMUN : LE CAS DES ENTREPRISES DE COLLECTE ET DE STOCKAGE DE CÉRÉALES D'ALSACE

Comment développer un avantage concurrentiel sur un territoire, qui ne soit pas transférable ou délocalisable vers d'autres territoires ? Quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ? Comment préserver les ressources locales dont dépend la dynamique d'un territoire ? Autant de questions que nous aborderons dans cet article en exposant le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales du bassin de production alsacien. Confrontées à une crise majeure frappant la filière, ces entreprises concurrentes y ont apporté une réponse concertée dépassant en cela des rivalités ou des enjeux purement individuels. Ce faisant, le territoire apparaît comme un bien commun, dont l'enjeu stratégique est aussi important que la logique de marché, pour toutes les entreprises locales.

Par **Mourad HANNACHI (1)\***, **François-Christophe COLÉNO\*\*** et **Christophe ASSENS\*\*\***

\* Doctorant en Sciences de Gestion, INRA UMR 1048 SADAPT /LAREQUOI, UVSQ

\*\* Chargé de Recherche, INRA UMR 1048 SADAPT

\*\*\* Maître de Conférences HDR, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management

(1) **Remerciements** : les auteurs souhaitent adresser des remerciements particuliers à Mme Marianne LE BAIL (professeure à AgroParisTech), à Mr Jean-Pierre TILLON (Directeur Scientifique d'InVivo) ainsi qu'à l'ensemble des personnes interrogées. Ce travail de recherche a été mené grâce au soutien de l'Agence nationale de la recherche (ANR) au travers du programme national de recherches sur les OGM (Réf. ANR-07-POGM-PS02).

Dans un contexte de mondialisation où 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 États de se regrouper pour peser collectivement dans les négociations internationales (la création de l'Union européenne est une illustration de ce phénomène) et, d'autre part, la nécessité pour chaque État de se différencier dans la compétition mondiale en développant des avantages comparatifs à une échelle locale (la Silicon Valley en Californie, Bangalore en Inde, etc.). Ainsi, la compétition mondiale se déroule à deux niveaux : à un niveau global, dans des agrégations d'États pour établir les règles de la compétition et, à un niveau local, dans la spécialisation territoriale, là où se forment des avantages compétitifs.

Ce phénomène qualifié de « *glocalisation* » par FOURCADE et TORRES (2003) soulève de nombreuses questions d'ordre stratégique : comment développer un avantage concurrentiel, sur un territoire donné, qui ne soit pas transférable ou délocalisable vers d'autres territoires ? Quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ? Comment préserver les ressources locales dont dépend la dynamique d'un territoire ? Pour pouvoir répondre à ces questions, il convient de mieux préciser la notion de territoire.

En l'occurrence, DEBARBIEUX (2003) suggère de définir un territoire comme « *un agencement de ressources matérielles et symboliques capables 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* ». 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 de PME possédant une double particularité : premièrement, ces PME forment une communauté de pratiques en se spécialisant à l'intérieur d'une même filière d'activité ; deuxièmement, elles s'enracinent localement de façon durable, ce qui encourage la solidarité dans les comportements. 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, la proximité industrielle, qui favorise l'innovation et le partage d'expérience et, enfin, la proximité identitaire, qui crée un sentiment d'appartenance à une communauté 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 ; OSTROM, 1990) : 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.

Le territoire doit donc être géré comme un bien collectif, que tout acteur construit et entretient collectivement, mais dont tous les acteurs dépendent, à titre individuel, pour leur prospérité. Il s'agit, alors, d'étudier la manière dont s'articulent les stratégies individuelles des PME et la gestion du bien commun, notamment lorsque les PME sont elles-mêmes en compétition sur le territoire concerné.

Pour répondre à cette question, nous allons présenter, dans un premier temps, un cadre théorique sur la notion de coopération, pour mieux comprendre les mécanismes de gestion collective d'un bien commun partagé par plusieurs concurrents. Puis, dans un deuxième temps, nous présenterons le résultat d'une étude empirique consacrée à des coopératives agricoles, plus précisément des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales (ECS) en situation de compétition, mais devant faire face à des défis collectifs pour préserver le bien commun de leur territoire (situé en Alsace).

## CADRE THÉORIQUE

Jusqu'au début des années 1990, la coopération et la compétition étaient représentées comme les deux extrêmes d'un *continuum*. Il n'était pas envisageable de pouvoir réunir ces deux dimensions antagonistes, jusqu'alors étudiées séparément et en opposition. Or, la combinaison simultanée de la coopération et de la compétition semble être devenue la norme dans de nombreux secteurs d'activités (LUO, 2004). Ce type de comportement peut être assimilé à de la retenue mutuelle (AXELROD, 1984) de la part des compétiteurs, *via* des comportements solidaires.

Aujourd'hui, les entreprises sont en concurrence sur certaines dimensions, mais coopèrent sur d'autres (BENGTSSON et KOCK, 1999). De fait, la dichotomie entre rivalité et affrontement, d'une part, coopération et partenariat, d'autre part, tend à disparaître, pour laisser la place à une conception plus complexe des relations concurrentielles combinant les deux comportements. Gérer cette contradiction n'est plus l'exception, mais la règle, d'après les travaux d'ASSENS et BARONCELLI (2005) consacrés à l'enchevêtrement organisationnel. Pour expliquer ce phénomène, les avis divergent. Certains auteurs considèrent la coopération (2)

(2) À ce sujet, BENGTSSON et KOCK (1999) définissent la coopération 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* ». Pour compléter cette approche, DAGNINO *et al.* (2007) précisent que la coopération est comparable à « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* ».

(NALBUFF et BRADENBURGER, 1996) comme un moyen de réduire l'intensité concurrentielle dans la compétition traditionnelle (SMITH *et al.*, 1992 ; FJELDSTATD *et al.*, 2004). Pour d'autres auteurs, il s'agit au contraire d'une forme particulière de coopération horizontale engagée dans le but de bénéficier de synergies additives entre concurrents (DYER et SINGH, 1998). Au-delà de cette controverse théorique, la coopération est une voie de réconciliation entre les enjeux individuels et collectifs qui nous semble particulièrement utile, lorsqu'il s'agit d'administrer un bien collectif.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Notre étude de cas porte sur le territoire agricole alsacien. Dans ce territoire, le maïs est la culture prédominante (75 % des surfaces cultivées en céréales de la région). Cela s'explique par un climat favorable à la croissance de la plante. La technicité des agriculteurs de la région est aussi un atout de cette filière, réputée de qualité supérieure. Les débouchés, essentiellement orientés vers l'alimentation humaine, bénéficient de la proximité d'industries agro-alimentaire (amidonneries, semouleries) et de la disponibilité



« Sur le territoire agricole alsacien, [...] le maïs est la culture prédominante (75 % des surfaces cultivées en céréales de la région). » *Terre nue qui va être semée en maïs, plaine d'Alsace.*

Afin d'approfondir cette problématique, nous allons étudier le cas de coopératives agricoles concurrentes confrontées à la sauvegarde du territoire où elles sont implantées, territoire qu'elles ne peuvent quitter pour des raisons statutaires (3).

(3) 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, inscrites dans leurs statuts et faisant partie de leur identité.

d'une voie fluviale. Les infrastructures correspondantes offrent un mode de transport stratégique pour ce secteur, car elles permettent d'accéder au marché étranger en réduisant les coûts logistiques (4). D'ailleurs, l'essentiel de la production de maïs du territoire est exporté vers l'étranger à partir des installations portuaires.

(4) Le coût du transport est un facteur de compétitivité essentiel pour la filière céréalière. Il peut atteindre 15 % de la valeur du produit (source ONIC).

À l'intérieur de ce territoire, notre étude porte plus particulièrement sur l'observation des entreprises de collecte et de stockage, les collecteurs agréés.

En effet, dans l'agro-alimentaire, la commercialisation des céréales détenues par les agriculteurs s'opère exclusivement par l'intermédiaire de personnes physiques ou de personnes morales agréées à cet effet et dénommées collecteurs agréés (5) (article L. 621-16 du Code rural). Le collecteur (ou l'entreprises de collecte et de stockage) agréé(e) a pour activités l'achat des céréales (aux agriculteurs), leur stockage et leur commercialisation en l'état ou leur utilisation à des fins industrielles. Ces Entreprises de Collecte et de Stockage (ECS) de céréales ont pour vocation d'ajuster l'offre, à partir des flux d'approvisionnement provenant des agriculteurs, à la demande du moment. Pour ces entreprises, l'approvisionnement constitue une véritable activité de transformation des produits récoltés dans les différentes parcelles des agriculteurs en lots commerciaux destinés à alimenter différents marchés (amidonnerie, semoulerie, alimentation animale, etc.) et répondant aux exigences des industries agro-alimentaires. La création de valeur dans la gestion de ces flux peut être décrite en trois étapes :

- la récolte et/ou le transfert (dans l'espace) des produits, des parcelles vers les points de collecte, puis à destination des silos de stockage ;
- la transformation physique de certaines caractéristiques des produits récoltés par le séchage, la séparation, le mélange ou la ventilation ;
- le transfert dans le temps (stockage) d'une récolte faite sur une courte période (septembre et octobre, pour le maïs), mais destinée à être mise à la disposition des utilisateurs tout au long de l'année.

Ces entreprises jouent donc un rôle stratégique, car elles assurent la distribution dans l'espace et l'étalement dans le temps des récoltes (sous accréditation officielle). En outre, les activités de ces entreprises sous statut de coopératives (6) ou d'entreprises de négoce (7) ne se limitent pas 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,...). En conséquence, les ECS occupent une position stratégique dans la filière : elles sont à la fois clientes et fournisseurs des agriculteurs, plus encore dans le cas des sociétés coopératives, pour lesquelles les agriculteurs sont sociétaires, c'est-à-dire détenteurs du capital et du pouvoir de décision. En conséquence, ces entreprises sont les premiers gestion-

naires des aires de production agricole (LE BAIL, 2005).

Dans le cas étudié, la production de maïs transite par une vingtaine d'ECS qui s'occupent de collecter le maïs, de le stocker, de le stabiliser *via* une première transformation et, enfin, de le commercialiser. Sur ces vingt ECS, quatre détiennent 95 % des parts de marché :

- la société coopérative du département du Bas-Rhin, dénommée Comptoir Agricole Hochfelden (CA) (uniquement présente dans le département du Bas-Rhin) ;
  - la société coopérative du département du Haut-Rhin dénommée Coopérative Agricole de Céréales de Colmar (CAC) ;
  - la société de négoce dénommée Armbruster Frères SA (ARMB), présente dans toute l'Alsace ;
  - enfin, la société de négoce Gustave Muller SA (GM), qui intervient dans le Haut-Rhin et dans le Bas-Rhin et qui a été rachetée en 1989, sous la forme d'une filiale contrôlée à 100 % par la coopérative CA.
- Notre enquête s'est focalisée sur ces quatre ECS en situation oligopolistique. Le recueil des données s'est nourri d'archives orales et écrites, complétées par une série d'entretiens semi-directifs effectués auprès de différentes personnes ressources (dirigeants d'ECS, cadres d'interprofessions, chercheurs, institut technique...). En effet, dans le cadre de cette recherche, il nous a fallu accéder à des données informelles et non publiques en raison de leur caractère stratégique, sensibles au contexte sociopolitique (controverse autour des OGM, par exemple), se situant aux limites de la légalité (notamment, 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 l'oligopole alsacien est localisé sur une aire de production circonscrite située sur un territoire 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 au cours d'une période où les milieux 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

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

(6) Une société coopérative agricole (SCA) est créée et administrée, sous forme mutualiste, par des agriculteurs désireux de bénéficier d'économies d'échelle dans (a) l'utilisation d'outils de production, de conditionnement, de stockage, la commercialisation ou la transformation des produits de leurs exploitations et (b) dans leur approvisionnement en engrais et autres intrants.

(7) 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 de collecter le produit des récoltes, de les stocker et de 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 agricole sont, pour l'essentiel, des PME dont les activités reposent sur un lien privilégié avec des agriculteurs se situant à proximité de leurs infrastructures.

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 institutions quaternaires (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, en essayant d'être recommandés par les professionnels eux-mêmes afin d'accéder plus facilement à des contacts dans la profession, mais aussi en rédigeant des synthèses d'entretiens qui furent validés directement par les informants et donnèrent lieu, parfois, à des entretiens complémentaires.

Afin de contrôler les biais et de renforcer la validité de l'étude, nous avons procédé par triangulation (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1994) en multipliant les sources de données et en ne retenant que les informations confirmées par au moins deux sources de nature différente. Nous avons poursuivi notre recherche jusqu'à la saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse plus émerger de l'exploitation des nouvelles données (STRAUSS et CORBIN, 1990). À partir de l'ensemble des données collectées, l'étude de cas consacrée au territoire alsacien a été rédigée, puis validée par un comité d'experts indépendants.

## CADRE EMPIRIQUE : L'ÉTUDE DE CAS

À l'instar d'autres territoires, la région Alsace connaît depuis les trente dernières années un long processus de concentration de l'offre proposée par les ECS. Les ECS ont recours à une politique de croissance externe (8), par fusion/absorption, afin d'atteindre une taille critique leur permettant de résister à la concurrence. Il s'agit d'une concurrence de proximité géographique, car il n'est pas rentable, en raison du coût du transport, de prendre en charge des céréales récoltées par les agriculteurs trop éloignés du lieu de stockage. En conséquence, la concurrence entre les ECS ne s'exerce que dans une zone relativement restreinte, située à proximité de l'implantation de leurs installations.

(8) Cette croissance externe est quasiment, pour une coopérative, le seul moyen juridique d'étendre sa zone d'influence. En effet, même s'il est possible, en théorie, de pratiquer une stratégie de « croissance interne » par la modification de la circonscription et des statuts d'une coopérative, dans la pratique cette démarche se heurte à une procédure contraignante. Elle nécessite, en effet, un vote à l'unanimité des agriculteurs adhérents, la prise d'un décret ministériel et la délivrance d'un agrément du Haut Conseil de la Coopération (qui bloque souvent la procédure). C'est la raison pour laquelle on observe surtout des fusions entre coopératives

Pour réduire l'intensité de cette concurrence de proximité, le processus de concentration en Alsace a abouti au partage de 90 % du marché des céréales entre quatre ECS. Le secteur de collecte/stockage de céréales est donc une industrie dans laquelle la compétition pousse les entreprises à agréger leurs offres. D'une part, les coopératives fusionnent ou absorbent des sociétés anonymes (négociants agricoles). D'autre part, les entreprises de négoce rachètent des sociétés familiales et des négociants de petites dimensions et à faible capacité de financement.

Sur le territoire étudié, le mouvement de concentration semble s'orienter vers le rapprochement des deux coopératives alsaciennes CA et CAC en vue d'une éventuelle fusion. Cette tentative de rapprochement entre les deux principaux concurrents de la région se justifie pour des raisons économiques : elles veulent mutualiser leurs silos de stockage afin de réduire les frais de transport de leurs agriculteurs respectifs, partager leurs points d'accès aux réseaux de transport et améliorer leurs chaînes logistiques (accès aux voies de chemin de fer, aux silos portuaires...), regrouper leurs achats d'intrants et augmenter les économies d'échelle dans leurs approvisionnements.

En 2006, le processus de rapprochement était tellement avancé que la presse régionale s'était fait l'écho de la fusion, tandis que les coopératives en informaient publiquement leurs adhérents. Néanmoins, la fusion a échoué en dépit des accords préalables donnés par les deux directions : le vote à l'unanimité des adhérents n'ayant pas pu être obtenu lors de l'assemblée générale commune devant entériner la fusion. Celle-ci a échoué pour des raisons politiques, dans un contexte de rivalité historique entre les agriculteurs du Haut-Rhin et ceux du Bas-Rhin. Les agriculteurs adhérents ne sont pas parvenus à se mettre d'accord sur la répartition des postes au sein du conseil d'administration de la future entité CAC + CA (9) : les adhérents de la CA souhaitaient un conseil d'administration composé en majorité d'adhérents du Bas-Rhin, arguant de la meilleure santé financière affichée par leur coopérative et d'une plus forte capacité de production de celle-ci, par rapport à la CAC.

Cet épisode de fusion avortée illustre un antagonisme élevé entre les principaux acteurs du secteur céréalier en Alsace. Néanmoins, en dépit de cette forte rivalité, les concurrents ont été disposés à renoncer au conflit à partir du moment où la filière alsacienne du maïs s'est trouvée menacée, dans son ensemble, par une

pour étendre leur périmètre d'action et atteindre ainsi une taille critique. Une autre stratégie de croissance externe revendiquée par les coopératives est celle qui consiste à racheter des entreprises de négoce. Celles-ci deviennent alors des filiales contrôlées à 100 % par la coopérative.

(9) Le conseil d'administration est constitué d'agriculteurs adhérents et le président d'une société coopérative doit être lui-même agriculteur sociétaire. À l'inverse, le directeur est un salarié de la société coopérative comme les autres cadres et dirigeants.

crise. Ce phénomène s'est répété à de multiples reprises, notamment lors de l'introduction des OGM et lors de la crise phytosanitaire associée à la chrysomèle.

#### La concertation entre concurrents : la coexistence OGM / non OGM

À l'introduction des premières semences OGM en France, en 1998, les ECS alsaciennes commercialisaient ce type de semences auprès de leurs agriculteurs, pour limiter les pertes de rendements de production. Quelques mois plus tard, plusieurs clients de la filière alsacienne contestent cette politique. Ils instaurent, dans les contrats avec les ECS, une clause garantissant l'absence d'OGM dans le maïs livré (taux de présence OGM  $\leq$  taux de détection). Ils font clairement savoir qu'ils refusent d'être approvisionnés en production OGM. Dès lors, compte tenu des difficultés techniques de segmenter la production entre OGM et non OGM sans risque de contamination croisée entre les deux types de production (MESSEAN *et al.*, 2006), les dirigeants des trois principales ECS (CA, CAC, ARMB) adoptent une politique commune, conduisant à un refus collectif d'alimenter la filière avec des semences OGM et de récolter des productions OGM. Afin d'éviter tout risque de mélange, ils parviennent à convaincre toutes les parties prenantes de la filière maïs en Alsace (les autres ECS, les agriculteurs, les entreprises de semences, les syndicats d'agriculteurs, etc.) de respecter leur décision et de ne pas produire de maïs à base de semences de maïs OGM.

Pour assurer le succès de leur politique, les ECS ont d'abord choisi de communiquer sur leur démarche commune, puis de sanctionner tout comportement déviant. Dans un premier temps, ont été organisées plusieurs réunions d'information sur le maïs à destination des agriculteurs, réunions dans lesquelles intervenaient des dirigeants des grosses ECS, des représentants des syndicats d'agriculteurs et des chambres d'agriculture, et même des représentants des industries situées en aval de la filière. Dans un deuxième temps, les ECS mettent en œuvre, de façon synchronisée, une procédure de contrôle de la variété du maïs à partir des remontées d'informations du terrain, au moyen d'un test appelé ELISA (10).

Grâce à un réseau étendu de technico-commerciaux très présents sur le terrain, lesquels sont en contact direct avec les agriculteurs, les ECS s'efforcent de contrôler le risque OGM en amont, à partir du recueil d'informations. En outre, les ECS établissent une liste noire de variétés de semences (ne présentant pas de garantie certaine de pureté) ; dans le même temps,

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

elles dressent une liste positive de semences dénuées de risque. Lorsqu'un agriculteur vient livrer sa production, il est dès lors tenu de déclarer la variété cultivée. En fonction de ses déclarations, sa livraison est l'objet de contrôles plus ou moins sévères. Le risque OGM est ensuite contrôlé en aval, avant l'opération de stockage par un test sur des échantillons aléatoires. En cas de détection d'OGM dans un lot, l'ECS identifie les agriculteurs concernés et leur envoie le certificat d'analyse positive. Comme le précise 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... ». Néanmoins, par la suite, ces agriculteurs font l'objet d'un contrôle et d'échantillonnages systématiques de leurs livraisons, tout en subissant la pression au conformisme exercé socialement par les autres agriculteurs, tenus collectivement informés des éventuelles introductions d'OGM.

Grâce à ce dispositif, les seuils de recevabilité du maïs sans OGM imposés par les industriels sont parfaitement respectés. Cette réussite repose sur la capacité des ECS concurrentes à collaborer pour harmoniser les pratiques dans la filière alsacienne du maïs, grâce à une culture bien spécifique où la concertation est une pratique quasi systématique. Ainsi, le mode de fonctionnement, original, du système alsacien est en partie imputable aux caractères socioculturels du territoire dans lequel il est inscrit. Il s'agit d'un territoire à l'identité très marquée, qui possède son propre dialecte. Ainsi, dans la gestion de la traçabilité des OGM, la stratégie collective repose sur une convention tacite, une sorte de *gentlemen agreement* qui oblige moralement les ECS à observer une trêve dans la concurrence pour préserver l'intégrité du territoire, à savoir l'image de marque de l'Alsace, la réputation de la filière, la qualité des produits ; en d'autres termes : le bien commun.

Si les ECS d'Alsace n'avaient pas choisi de refuser collectivement de produire du maïs OGM, chacune d'entre elles aurait été soumise au risque d'impureté OGM dans leur production, avec pour conséquence des pertes de marché (COLÉNO *et al.*, 2009). Les entreprises auraient alors été soumises en permanence à une incertitude très forte sur une variable stratégique de l'environnement, incertitude qu'il n'est pas possible de gérer individuellement. Depuis cette période, la réputation de la filière alsacienne reproduit à chaque fois que le territoire et la filière sont en crise, comme nous allons le décrire avec la crise de la chrysomèle.

#### La concertation entre concurrents : la crise de la chrysomèle

La chrysomèle (*Diabrotica virgifera virgifera*) est un petit coléoptère, qui s'attaque aux racines du maïs. Originnaire d'Amérique Centrale, il a progressivement

envahi l'Amérique du Nord, où il est devenu le principal ravageur du maïs. Il a été surnommé outre-Atlantique "*the billion dollars bug*" (l'insecte à un milliard de dollars), en raison des dégâts qu'il occasionne : là où il n'est pas combattu, ce coléoptère peut faire baisser les rendements agricoles jusqu'à 80 %. Il a été signalé pour la première fois en Europe en 1992, près de l'aéroport international de Belgrade. Son introduction et sa dissémination sont interdites dans toute l'UE. La réglementation européenne impose la lutte contre cet insecte pour empêcher sa prolifération

Végétaux (SRPV), la Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF) et la Direction départementale de l'Agriculture (DDA). À l'issue de cette réunion, le préfet prend un arrêté préfectoral et lance un appel d'offres pour traiter la zone ravagée par l'insecte (traitement aux pesticides par enjambeur ou par hélicoptère). Face à cette situation d'urgence, les ECS décident de répondre de manière concertée à l'appel d'offres, en coordonnant leur action pour sauver l'ensemble de la filière maïs. La coordination des moyens d'action sur des parcelles



© Pascal Goetgheluck/BIOSPHOTO

« La chrysomèle (*Diabrotica virgifera virgifera*) est un petit coléoptère, qui s'attaque aux racines du maïs ».

dans l'UE. En France, un arrêté ministériel fixe des mesures strictes empêchant la culture du maïs dans la zone contaminée par cet insecte pour une période donnée, avec l'obligation de réaliser un épandage d'insecticides (11).

En juillet 2003, un communiqué du ministère de l'Agriculture et de la Pêche confirme la présence de la chrysomèle en Alsace, plus précisément dans le Haut-Rhin, près de l'aéroport de Bâle Mulhouse, respectivement à 4,7 km de distance de l'Allemagne et à 4,8 km de la Suisse. En réaction à cette annonce, le préfet du Haut-Rhin réunit l'ensemble des parties prenantes de la filière maïs, filière menacée dans son ensemble par la chrysomèle : les syndicats d'agriculteurs, les ECS, la Chambre d'agriculture, le Service régional de la Protection des

limitrophes est, en effet, le seul moyen d'éradiquer le plus rapidement possible l'insecte, en traitant toute la « zone contaminée » simultanément. Cette méthode permet d'éviter la rémanence de l'insecte dans des zones refuges. En outre, la proximité des villes de Bâle et de Mulhouse ainsi que la lourdeur des traitements pesticides (épandage par hélicoptère, opération pendant laquelle les habitants des aggro-

(11) En application de la réglementation en vigueur, des périmètres de lutte contre cet insecte sont établis : 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). À l'intérieur de ces zones, des mesures de confinement sont mises en œuvre. Ces mesures comportent l'obligation de rotation des cultures, ainsi que des traitements à l'aide d'insecticides suivant les préconisations du Service régional de la protection des végétaux de la Direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF).

mérations et des villages situés à proximité sont priés de rester chez eux et de fermer les fenêtres) créent des nuisances qu'il est impératif de limiter dans le temps grâce à une coordination synchronisée des moyens d'action mis en oeuvre. Le regroupement des ECS emporte l'appel d'offres. Pour mieux coordonner leur action, les trois ECS (12) les plus puissantes décident de se réunir à la Chambre d'agriculture, réunion au cours de laquelle la CAC est désignée comme le coordinateur du groupement de concurrents. Cette fonction de coordination lui est confiée par les autres ECS en reconnaissance de sa légitimité politique à l'assumer sur le plan local. En effet, son président cumule plusieurs mandats au sein d'institutions emblématiques de la profession : il est élu à la Chambre d'agriculture, il est administrateur de l'AGPM (Association générale des Producteurs de Maïs rattachée à la FNSEA – Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles) et administrateur d'Arvalis (un organisme français de recherche appliquée dans l'agriculture, financé et géré par les producteurs). Un autre membre du conseil d'administration de la CAC est un ancien président de la Chambre d'agriculture d'Alsace, dont il est membre élu, tout en étant maire d'une commune du Haut-Rhin, membre du Conseil général, administrateur de l'AGPM et président de Groupama. Ces fonctions électives facilitent la concertation avec les concurrents sur les questions d'intérêt général. En effet, les autres ECS concurrentes de la CAC sont également représentées dans les institutions professionnelles. À titre d'exemple, un administrateur du CA est président de la commission technique 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, l'échelon départemental de la FNSEA) : des « casquettes multiples » qui sont autant d'occasions d'échanger avec les représentants des autres ECS.

Dans les ECS les plus puissantes, les agriculteurs administrateurs occupent plusieurs fonctions leur permettant d'exercer une influence sur certaines catégories d'acteurs (comme les agriculteurs, par le biais de la représentation syndicale, ou les pouvoirs publics, à travers la mandature politique locale). Ce phénomène est très marqué en Alsace : cette appartenance aux mêmes réseaux permet aux ECS concurrentes de parvenir à surmonter leur rivalité.

Ainsi, face à la menace commune de la chrysome, les ECS, regroupées sous l'égide de la CAC, mettent au

(12) La CAC, l'ARMB et le CA en tant que représentants de GM (si le CA est officiellement absent du Haut-Rhin, son directeur exerce néanmoins, dans le même temps, les fonctions de directeur de sa filiale GM, qui elle est présente dans le Haut-Rhin).

point un dispositif collectif pour éradiquer le problème. Elles divisent la zone contaminée en plusieurs parcelles équivalentes en termes de charge de travail : surface d'épandage, accessibilité de la parcelle... Puis, elles procèdent à un tirage au sort pour déterminer de la façon la plus équitable possible la répartition des tâches dans le traitement de chaque parcelle. Le recours au tirage au sort permet d'accroître la légitimité de l'action collective en plaçant sur un pied d'égalité tous les concurrents. Ce mode d'auto-organisation rend les partenaires interchangeable, si bien 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. Dans cette organisation informelle, la CAC devient le représentant officiel du groupement de concurrents vis-à-vis des instances extérieures. Il en résulte que chaque ECS informe la CAC de l'évolution du traitement apporté aux parcelles, résultats qui sont ensuite communiqués par la CAC aux autorités publiques en charge de la surveillance du processus. Par la suite, en 2007 puis en 2008, de nouveaux foyers de contamination par la chrysome sont détectés dans le Bas-Rhin, conduisant les ECS concurrentes à conjuguer à nouveau leurs efforts, là encore, sous la coordination de la CAC, en adoptant les mêmes méthodes d'auto-gestion.

## CONCLUSION

Notre recherche menée en Alsace montre qu'un territoire peut être assimilé à un bien commun, dont le caractère s'affirme localement, à l'intérieur de frontières de type identitaire, industriel et géographique. Pour préserver la richesse de ce bien commun, il faut respecter deux principes essentiels, en accord avec HARDIN (1968) :

1. Les avantages collectifs en termes de ressources, de notoriété disponibles peuvent être dénaturés par le comportement « déviant » d'un acteur du territoire. L'enjeu est donc d'adopter un processus de gestion permettant de pérenniser les avantages collectifs associés au territoire.
2. Tout nouveau membre entrant dans le territoire doit pouvoir accéder librement et sans condition aux avantages collectifs que procure le territoire, au même titre que les membres déjà en place. Autrement dit, il s'agit d'entretenir l'attractivité et le rayonnement du territoire, par un principe d'ouverture à de nouveaux membres et par un principe d'équité entre nouveaux et anciens membres.

Dans les crises successives que nous avons examinées, la nature du bien commun est attaquée. Lors de l'apparition des OGM, le comportement d'un acteur pro-



duisant des OGM peut affecter le bien-être d'un acteur ne souhaitant pas en produire. Cela introduit une nouvelle « condition de rivalité » entre producteurs de maïs OGM et producteurs de maïs non OGM. 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 de la chrysomèle menace directement ces ressources naturelles.

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 elles incitent les concurrents à collaborer entre eux.

En outre, la filière du maïs réunit toutes les conditions économiques pour parvenir à un accord entre les ECS concurrentes. D'après HAY et KELLEY (1974), sept facteurs économiques favorisent la coopération : un petit nombre d'acteurs, un degré élevé de concentration, une homogénéité des produits, une demande inélastique, un fonctionnement par appel d'offres, une demande irrégulière et la présence de coûts fixes élevés. Toutes ces conditions sont observées et décrites dans le cas étudié, avec un facteur supplémentaire d'ordre sociologique : les conventions (EYMARD-DUVERNAY, 2004).

La coopération 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 afin :

- de construire une spécialisation territoriale dans la production d'un maïs de qualité, avec une image de marque et une réputation collective dont tous les acteurs de la filière bénéficient ;
- d'éviter des problèmes de production en raison des difficultés techniques de ségrégation du maïs OGM et du maïs non OGM, des pertes de marché causées par la chrysomèle et une récession du secteur associée à toutes ces crises ;
- d'harmoniser la qualité de la production et les pratiques dans la filière, tout en régulant les comportements déviants par la pression au conformisme social. À ce titre, la coopération 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 coopération lorsqu'il s'agit de construire ou de préserver le bien commun. La coopération apparaît ainsi comme un mécanisme de régulation tacite de la compétition qui se généralise, *via* le conformisme social, à tous les concurrents implantés sur le territoire. En d'autres termes, la coopération 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. La coo-

pétition apparaît alors comme une alternative lorsque d'autres mécanismes de régulation du bien commun sont absents ou inefficaces : les mécanismes institutionnels de l'État, les mécanismes politiques des parties prenantes, les mécanismes économiques du marché. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ASSENS (C.) & BARONCELLI (A.), "L'organisation idéale existe-t-elle ?", *Problèmes Économiques*, La Documentation Française, n° 2876, 37-45, 2005.
- AXELROD (R.), *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984.
- BENGTSSON (M.) & KOCK (S.), "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, p. 178-190, 1999.
- BOSCHMA (R.A.), "Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 41-45, 2005.
- COLÉNO (F.C.), ANGEVIN (F.) & LECROART (B.), *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, Issue: 1/2, Pages: 49-56, 2009.
- DAGNINO (G.B.), LE ROY (F.) & YAMI (S.), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, 33(76): 87-98, 2007.
- DEBARBIEUX (B.), « Territoire » in *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, LEVY (J.) & LUSSAULT (M.) (eds.), Paris, Belin, 910-912, 2003.
- DYER (J. H.) & SINGH (H.), "The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679, 1998.
- EISENHARDT (K.M.), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550, 1989.
- EYMARD-DUVERNAY (F.), *Économie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte, collection Repères, 2004.
- FJELDSTAD (Ø.), BECERRA (M.) & NARAYANAN (S.), "Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, p. 173-197, 2004.
- FOURCADE (C.) & TORRES (O.), eds, « Les PME entre Région et Mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamiques de proximité », *Cahier de l'ERFI*, vol. 10, n°4, 2003.
- HARDIN (G.), "The Tragedy of the Commons", *Science*, n° 162, 1968.
- HAY (G. A.) & KELLEY (D.), "An Empirical Survey of Price Fixing Conspiracies", *Journal of Law and Economics*, vol. 17, p. 13-38, 1974.

- LE BAIL (M.), *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.), p. 213-228, Paris, L'Harmattan, 2005.
- LUO (Y.), "A coopetition perspective of MNC-host government relations", *Journal of International Management*, vol. 10, n° 4, 2004, p. 431-451, 2004.
- MARSHALL (A.), *Principles of Economics*, London, Macmillan, 1920.
- MESSÉAN (A.), ANGEVIN (F.), GÓMEZ-BARBERO (M.), MENRAD (K.) & RODRÍGUEZ-CEREZO (E.), *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., 2006.
- NALEBUFF (B.) & BRANDENBURGER (A.M.), *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, ed : Currency, 1996.
- OSTROM (E.), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 1990.
- RALLET (A.) & TORRE (A.), *Proximity and localization*, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 47-60, 2005.
- SMITH (K. G.), GRIMM (C.M.) & GANNON (M. J.), *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications, 1992.
- STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, 1990.
- YIN (R.K.), *Case Study Research, Design and Methods*, (2nd ed.), Newbury Park, Sage Publications, 1994.