

# G É R É R & C O M P R E N D R E

SEPTEMBRE 2010 • NUMÉRO 101

PRIX : 23 €

**Les relations  
entre la production  
et la distribution :  
le cas du partage  
de la valeur ajoutée  
dans la filière laitière  
française**

**Dans la fabrique  
de la réglementation**

**Le vignoble bordelais  
et l'influent critique  
américain  
Robert Parker**



UNE SÉRIE DES

## ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien  
du ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et de l'Emploi*

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1724-8



9 782747 217248

 Editions  
**ESKA**

À l'heure où j'écris cet éditorial, l'été hésite encore à s'installer, les Français s'inquiètent pour leurs retraites, la Grande-Bretagne annonce (après bien d'autres pays) son plan d'austérité, les investisseurs chinois lorgnent sur une Grèce exsangue, les pélicans du Golfe du Mexique barbotent dans le goudron et les Français ne seront pas, tant s'en faut, champions du monde de football !

Pas simple, dans ces conditions, d'avoir la plume légère et de penser que la crise ne sera plus qu'un mauvais souvenir au moment où vous lirez ces lignes.

Alors débouchons plutôt un bon Bordeaux, et goûtons à cette légère euphorie que procure la dégustation d'un grand cru classé, tout en lisant Baudelaire :

« *Un soir, l'âme du vin chantait dans les bouteilles :*

*Homme, vers toi je pousse, ô cher déshérité,*

*Sous ma prison de verre et mes cires vermeilles,*

*Un chant plein de lumière et de fraternité ! » (1).*

Et pour nous guider dans ce choix, pourquoi ne consulterions-nous pas l'oracle, j'ai nommé Robert Parker, cet influent expert américain désormais redouté de tous les vigneron ? Mais auparavant, lisons l'article que Jérôme Barthélémy consacre au célèbre critique iconoclaste : nous y verrons que, là comme ailleurs, spéculation, standardisation et communication sont parfois plus déterminants pour la réputation d'un vin que statut, tradition ou poésie (n'en déplaise à Baudelaire...).

Si vigneron et négociants bordelais ont su, au final, retourner en avantage ce qui leur semblait une remise en cause radicale pour en retirer collectivement le meilleur profit sur le marché international, ils ne sont pas les seuls.

Ainsi, quatre articles de ce numéro de *Gérer & Comprendre* s'intéressent à des producteurs de céréales, de lait, de sucre ou de pruneaux d'Agen. Ils en analysent les réponses face aux crises majeures qu'ils subissent, aux concurrence exacerbées et aux diktats des distributeurs. Défense d'un bien commun partagé au-delà des rivalités locales, pour les uns, meilleure répartition de la valeur ajoutée ou conquête de nouveaux débouchés, pour les autres : les solutions ne manquent pas, face à la constante des logiques financières d'une mondialisation largement dérégulée (encore faut-il y croire...).

La régulation sera-t-elle le maître-mot de la rentrée ? On nous le promet, la main sur le cœur. Nous attendons, donc, sereins et confiants...

Mais au juste comment la fabrique de la réglementation fonctionne-t-elle ?

Trois chercheurs se penchent sur cet épais mystère : comment élabore-t-on « *une réglementation* » qui soit raisonnablement compliquée ? Je ne sors guère rassuré de cette lecture : inertie, résistances et complexité font bon ménage, dans le paysage que les auteurs nous décrivent.

Peut-être est-ce mieux ailleurs ? Dans un pays émergent comme l'Égypte, par exemple ? « Hélas, non... », répond Hèla Yousfi. Les bonnes intentions ne suffisent pas et, là encore, le diable se cache dans les détails : il ne sert à rien de vouloir changer les institutions afin de séduire investisseurs et bailleurs de fonds, dès lors que ceux qui les mettent en œuvre n'y adhèrent pas et les détournent à leur avantage.

L'année qui vient verra-t-elle une meilleure prise en compte du bien commun un peu partout sur notre planète, ou bien le clivage entre intérêts privés et contraintes subies par le plus grand nombre continuera-t-il à s'accroître ? Le chant des sirènes financières cédera-t-il enfin le pas au « *chant plein de lumière et de fraternité* » célébré par Baudelaire ?

En attendant (plus que jamais), *Gérer & Comprendre* – à lire sans modération ! – sera toujours là pour nous aider à saisir les mécanismes complexes du monde incertain vers lequel nous semblons nous acheminer.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs au Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

(1) Charles BAUDELAIRE, L'âme du vin, *Les Fleurs du Mal*, 1857.



**4**

LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE  
 DES ENTREPRISES SUCRIÈRES  
 FACE AU MOUVEMENT  
 DE RECONFIGURATION  
 DE CETTE FILIÈRE  
 AU NIVEAU MONDIAL

Par Mohamed Akli ACHABOU

**16**

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

Par Mourad HANNACHI, François-Christophe COLÉNO et Christophe ASSENS

**26**

LES INDICATIONS GÉOGRAPHIQUES  
 PROTÉGÉES (IGP) ET LA GRANDE  
 DISTRIBUTION : UNE ANALYSE DU  
 RÉSEAU DU PRUNEAU D'AGEN

Par Marie CARPENTER et Stéphanie PETZOLD

**38**

LES RELATIONS ENTRE LA PRO-  
 DUCTION ET LA DISTRIBUTION :  
 LE CAS DU PARTAGE DE LA VALEUR  
 AJOUTÉE DANS LA FILIÈRE LAITIÈRE  
 FRANÇAISE

Par Olivier MEVEL

**50**

DANS LA FABRIQUE  
 DE LA RÉGLEMENTATION

Par Patrice DEVOS, Daniel FIXARI et Michel NAKHLA

**60**

L'INFLUENCE DU CRITIQUE  
 AMÉRICAIN ROBERT PARKER  
 DANS L'UNIVERS DU VIGNOBLE  
 BORDELAIS

Par Jérôme BARTHÉLEMY

**72**

LE CLIMAT  
 D'INVESTISSEMENT  
 EN ÉGYPTÉ –  
 LES CONDITIONS  
 D'UNE RÉFORME  
 DURABLE :  
 INSTITUTIONS,  
 OU RELATIONS ?

Par Hèla YOUSFI

**84**

PRESCRIRE LA SURETÉ,  
 NÉGOCIER L'EXPERTISE

Par Grégory ROLINA

**95**

Emmanuel COBLENCÉ  
 MUSÉE MODESTE,  
 MUSÉE MODERNE ?

À propos du livre de Robert R.  
 Janes, *Museums in a Troubled  
 World. Renewal, irrelevance  
 or collapse ?*

Dominique JACQUET  
 FINANCE SERVANTE  
 OU FINANCE TROMPEUSE ?  
 À propos du livre de Paul  
 Dembinski, *Finance servante  
 ou finance trompeuse ?*

Pascale de ROZARIO  
 LA GESTION EN CONTEXTE  
 INTERCULTUREL  
 Approches, problématiques,  
 pratiques et plongées  
 À propos du livre ainsi intitulé  
 d'Eduardo Davel, Jean-Pierre  
 Dupuis et Jean-François Chanlat

**102**

ANGLAIS,  
 ALLEMAND,  
 ET ESPAGNOL



# LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES SUCRIÈRES FACE AU MOUVEMENT DE RECONFIGURATION DE CETTE FILIÈRE AU NIVEAU MONDIAL

L'objectif principal de cet article est d'identifier les changements qui s'opèrent au sein de la filière sucre mondiale et les stratégies choisies par les entreprises sucrières pour s'adapter. Pour ce faire, nous avons mobilisé les apports de l'approche chaîne globale de valeur (CGV). Les résultats montrent une tendance vers l'investissement dans la production de biocarburants. Le déclin de l'activité sucrière et le contexte favorable aux énergies renouvelables peuvent expliquer ce choix stratégique.

Par **Mohamed Akli ACHABOU\***

Il est généralement admis que l'environnement dans lequel l'entreprise est insérée reste un élément déterminant de son comportement stratégique. Selon MINTZBERG *et al* (1999), la stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement : l'entreprise se sert de la stratégie pour faire face à des environnements changeants. L'environnement étant en évolution permanente, les entreprises se retrouvent constamment confrontées à de nouvelles contraintes, qui peuvent remettre en cause leurs structures organisationnelles et leurs stratégies. Cette dynamique peut aussi offrir des opportunités de développement, que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. Ainsi,

depuis quelques temps, on a souvent coutume d'utiliser les concepts « complexe » et « turbulent » pour décrire l'environnement des entreprises. Selon MARCHESNAY (1993), un système est d'autant plus complexe que le nombre des acteurs augmente et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. La turbulence résulte, pour sa part, du fait que ce qui était considéré jusqu'ici comme stable se modifie plus souvent et/ou plus fortement. L'environnement des entreprises sucrières est un cas

\* Enseignant chercheur IPAG Paris  
E-mail : mohamed.achabou@ipag.fr

intéressant à étudier. Il présente deux caractéristiques, qui, *a priori*, peuvent sembler contradictoires (KOEHL, 1989) : il est à la fois stable et turbulent. Sa stabilité peut être attribuée aux nombreuses réglementations qui encadrent l'activité des entreprises. La turbulence est due à la réorientation de la consommation de sucre du marché des particuliers vers les industriels de deuxième transformation, et à la prise de conscience des limites des politiques de protection et des aides diverses. Aujourd'hui, c'est la turbulence qui semble se renforcer dans cette filière, avec la mise en place d'importantes réformes, dont l'exemple le plus significatif est probablement celui de la réforme du régime sucrier européen intervenue en juin 2006.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les raisons du renforcement de la turbulence de l'environnement des entreprises sucrières afin de comprendre les tendances stratégiques observées ces dernières années. L'article comporte cinq sections. La première définit le cadre d'analyse, qui intègre la relation entre la stratégie de l'entreprise, son portefeuille de ressources et compétences et l'environnement dans lequel elle est insérée. La deuxième section est consacrée à une présentation de la méthode d'analyse mobilisée (CGV) et dans la troisième, nous procéderons à une analyse CGV de la filière sucre mondiale. Nous exposerons, dans une quatrième section, les principales tendances stratégiques observées dans l'industrie sucrière en réponses aux changements observés dans la filière. Enfin, dans une dernière section, les résultats de nos analyses seront discutés.

## LES DÉTERMINANTS DU COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

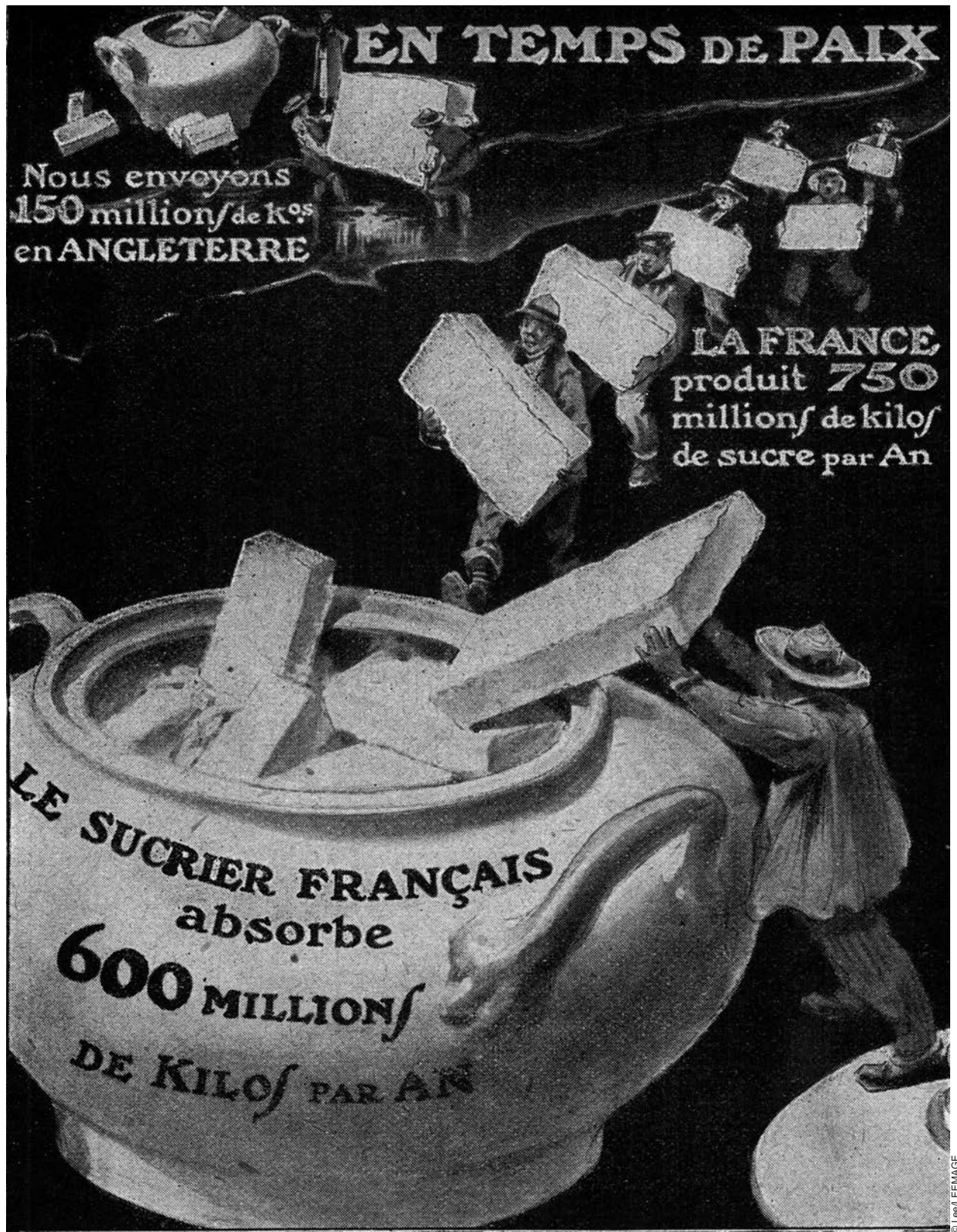
Le management stratégique a été marqué, ces dernières années, par une confrontation entre deux approches explicatives du comportement stratégique de l'entreprise : l'approche structurelle, issue du courant traditionnel de l'économie industrielle, et l'approche basée sur les ressources et compétences. L'approche structurelle, dominée par les travaux de Michael Porter, considère que la structure de l'industrie détermine largement la stratégie des entreprises. Elle fonde les performances sur des facteurs et des variables externes, sur lesquels l'entreprise n'a aucune influence : ce sont les caractéristiques de l'industrie qui expliquent une performance supérieure. Le rôle des comportements est minimisé au motif que les entreprises sont supposées poursuivre le même objectif, celui de s'adapter (plus au moins activement) aux conditions de l'environnement (INGHAM, 1997). À partir des années 1980, certains auteurs (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1986) ont souligné l'insuffisance de cette approche face aux nouvelles réalités stratégiques des entreprises : « Les protagonistes

de l'approche basée sur les ressources prétendent que l'environnement compétitif des années 1990 a changé de façon radicale, rendant obsolète l'approche structurelle représentée par le schéma des cinq forces compétitives de Porter » (INGHAM, 1997). L'approche basée sur les ressources et compétences décrit les entreprises comme des groupes hétérogènes de ressources et de compétences spécifiques. Elle suggère que la compétitivité d'une entreprise dépend étroitement de l'acquisition et de la valorisation de ces actifs et compétences.

Ces dernières années, une nouvelle approche explicative du comportement stratégique des entreprises prend de plus en plus d'importance dans la littérature du management stratégique. En effet, une convergence de points de vues semble se dégager de plusieurs recherches (RUGMAN et VERBEKE, 1998 ; CHILD et TSAI, 2005 ; CARNEY et GEDAJLOVIC, 2000) sur le fait que la nature de l'environnement institutionnel (contraignant/favorable, fort/faible) détermine le comportement stratégique des entreprises.

JOHNSON et SCHOLLES (2000) soulignent que certaines entreprises se maintiennent en s'inscrivant dans une logique plus ou moins concurrentielle. Tout en adaptant leurs stratégies à l'évolution de l'environnement économique, certaines entreprises développent des stratégies relationnelles, en particulier avec l'État. Ces stratégies donnent lieu à des confrontations continues entre plusieurs groupes d'intérêts ayant des objectifs contradictoires. La mise en place des politiques protectionnistes résulte alors des niveaux inégaux de pressions politiques venant des différents groupes. En ce sens, BARON (1995) fait une distinction entre deux types de stratégies d'entreprise : la stratégie de marché et la stratégie politique. La première est considérée comme l'élément essentiel du management stratégique, comme le soulignent les travaux de Porter, alors que la deuxième devient importante lorsque les opportunités sont contrôlées par le gouvernement (exemple de filières très réglementées) ou que l'on est en présence de groupes d'intérêts dans le secteur de production. C'est ce qui a été observé pendant plusieurs années dans la filière sucre mondiale. Selon PEREZ (1986), les décisions prises par les pouvoirs publics dans cette filière, que ce soit au niveau national ou supranational, reflètent souvent un arbitrage entre les différents groupes de pression. La puissance des *lobbies* sucriers a permis la mise en place et le maintien de politiques très protectionnistes pendant plusieurs années. Cette situation semble néanmoins fragilisée aujourd'hui avec la mise en place de réformes importantes. La question de l'adaptation des entreprises sucrières par rapport à cette évolution est posée. Nous pouvons également nous interroger sur l'influence que pourrait jouer l'environnement institutionnel dans les choix stratégiques de ces entreprises. L'objet de cet article est de répondre à ces interroga-





« La puissance des *lobbies* sucriers a permis la mise en place et le maintien de politiques très protectionnistes pendant plusieurs années ». Illustration dans *Lectures pour tous* du 20 novembre 1914.



tions et, pour ce faire, une analyse CGV de la filière sucre mondiale et une analyse historique des stratégies des entreprises ont été réalisées.

## LES APPORTS DE L'APPROCHE CHAÎNE GLOBALE DE VALEUR (CGV) A L'ANALYSE FILIÈRE

Nous utiliserons fréquemment dans cet article le concept de filière, cependant nous privilégierons pour notre analyse les apports de l'approche CGV. Cette dernière, contrairement à l'approche filière, qui reste un outil statique et descriptif, permet de saisir la nature et les origines des changements ayant lieu dans un secteur et de mettre en évidence le rôle des acteurs dominants (RAIKES *et al.*, 2000).

Selon PALPACUER (2000), une CGV peut être définie comme un réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit, reliant des ménages, des entreprises et des États au sein de l'économie mondiale. BENCHARIF et RASTOIN (2006) décrivent une CGV à travers cinq éléments : une structure *input/output* (séquence d'activités de la conception à la réalisation) ; une territorialité (un espace géographique et économique estimé à travers la localisation et la concentration des activités, ainsi qu'à travers les échanges internationaux) ; un contexte institutionnel (politiques publiques, réglementation, conventions et normes publiques ou privées) ; un système de gouvernance (relations de pouvoir déterminant l'allocation des ressources dans la CGV) et, enfin, une trajectoire historique identifiant et expliquant les étapes marquant l'évolution de la CGV.

C'est la dimension gouvernance qui fait la particularité de l'approche CGV. Celle-ci a permis l'introduction de la notion de « pouvoir » dans l'analyse des filières et de faire, ainsi, une distinction entre les chaînes tirées par l'amont et celles tirées par l'aval (PALPACUER, 2005). Dans les chaînes tirées par l'amont, ce sont les producteurs qui coordonnent et structurent les activités. Dans les chaînes tirées par l'aval, les producteurs sont tributaires des agents qui contrôlent le *design*, le *marketing* et la distribution des produits agricoles et alimentaires.

Certaines des études qui ont exploré la question de la gouvernance des filières (GIBBON, 2001 ; PONTE, 2002) ont mis en évidence que les acheteurs, de manière générale (qu'il s'agisse de ceux de grandes surfaces ou de *traders* internationaux) contrôlent de plus en plus de chaînes de production. Ils utilisent un ensemble de mécanismes de coordination, comme la détermination de conventions de qualité, le contrôle de l'information sur le marché et sur la consommation, l'intégration verticale et la marque. En outre, ces analyses soulignent que la fin des règlements régissant les marchés de produits de base et la libéralisation des marchés (affaiblissement des pouvoirs de régulation locaux) ont contribué à un trans-

fert de pouvoir, des producteurs vers les utilisateurs. Nous nous proposons d'explorer, dans la suite de cet article, le cas de la filière sucre.

## UNE FILIÈRE SUCRE EN PLEINE RECONFIGURATION

La production du sucre se partage essentiellement entre celle du sucre de canne et celle du sucre de betterave. La production de sucre de betterave est en grande partie réalisée dans les pays de l'hémisphère Nord, en particulier en Europe occidentale. La production de sucre de canne l'est, quant à elle, essentiellement dans l'hémisphère Sud, notamment au Brésil, pays qui est considéré aujourd'hui comme le plus grand producteur de sucre au monde.

Les superficies dédiées à la canne à sucre ont plus que doublé depuis les années 1960, à l'inverse de celles consacrées à la betterave, qui sont en constante régression. La Commission européenne (2005) estime que les surfaces consacrées à ces deux plantes représentent environ 25 millions d'hectares dans le monde, dont plus de 75 % pour la canne. Cela se traduit par un recul important de la part du sucre de betterave dans la production mondiale (21 %, contre 79 % pour le sucre de canne, en 2008).

Au niveau de l'industrie, nous pouvons constater une multiplication des situations d'oligopole, de duopole, voire de monopole dans certains cas. Une tendance qui peut s'expliquer par la stratégie de concentration adoptée par les entreprises sucrières et le faible nombre, voire l'absence, de nouveaux arrivants dans le secteur. En effet, la menace de nouveaux entrants sur le marché est peu crédible du fait de l'intensité capitalistique et de la forte courbe d'expérience nécessaires aux usines de transformation. Au niveau mondial, ce sont les entreprises européennes et brésiliennes qui semblent dominer le marché aujourd'hui (voir le tableau 1 de la page suivante).

Malgré leurs places de leaders sur le marché mondial, il reste difficile de juger la performance des entreprises sucrières européennes et américaines tant qu'elles ne sont pas encore exposées à la concurrence internationale.

La consommation mondiale de sucre connaît, quant à elle, une croissance régulière (avec une moyenne annuelle de + 2,7 % entre 1955 et 2006). Les pays en développement sont en grande partie à l'origine de cette croissance ; ils concentrent aujourd'hui environ 60 % de la consommation mondiale de sucre (CNUCED, 2006) (voir le tableau 2).

Dans les pays développés, la tendance est plutôt à la stabilité, voire à la baisse, en raison de la saturation du marché et du développement de préoccupations diététiques. Ainsi, en France, par exemple, la consommation du sucre est en baisse régulière de 3,1 % par an



Entreprise	Pays d'origine	Production totale en 2007 (en millions de tonnes)
Sudzucker	Allemagne	4,58
Copersucar	Brésil	4,00
Cosan	Brésil	3,15
Tereos	France	2,83
American Crystal Sugar Company	États-Unis	2,33
Cubazucar	Cuba	2,26
British Sugar	Grande-Bretagne	2,00
Eurosucre	France	2,00
Illovo Sugar	Afrique du Sud	1,79

Source : Achabou, 2008

Tableau 1 : Le top 9 des entreprises dans la filière sucre mondiale en 2008.

et par personne depuis 1971 (MONCEAU *et al.*, 2002). Cette tendance est encore renforcée par les campagnes lancées par certains gouvernements pour sensibiliser la population aux dangers de la consommation excessive de sucre (*cf.* l'exemple du Programme National Nutrition Santé/PNNS en France). Tout cela a fortement nui à l'image de ce produit et poussé les consommateurs à se tourner vers d'autres produits, notamment vers les édulcorants de substitution. Ces sucres artificiels sont issus de nouvelles technologies non sucrières. Ils s'inscrivent, selon M. Porter, dans une évolution telle qu'elle améliore le rapport prix/performance (KOEHL, 1989). Deux principaux édulcorants sont produits aujourd'hui au niveau mondial : l'isoglucose ou le HFCS (*High Fructose Com Syrup*), dans la catégorie des édulcorants naturels, produit en particulier aux États-Unis (voir le tableau 3) et au Japon, et la saccharine (dans la catégorie des édulcorants de synthèse), fabriquée essentiellement en Chine.

	2000	2006	Évolution
Monde	128,7	149,9	+16,56 %
Pays en développement	82,8	102,0	+23,19 %
Pays développés	45,9	47,9	+04,36 %

Source : Élaboré par les soins de l'auteur à partir des données de la FAO [2000 et 2006]

Tableau 2 : Données de la FAO (2000 et 2006).

Nous pouvons constater, dans le tableau 3, que l'isoglucose concurrence de manière importante le sucre naturel aux États-Unis. Il représente aujourd'hui presque la moitié (46 %) de la consommation locale.

	HFCS (en milliers de tonnes)				Sucre (en milliers de tonnes)			
	Production	Import	Export	Consommation	Production	Import	Export	Consommation
2000	9 315	121	321	9 114	8 769	1 443	128	9 431
2004	9 063	156	160	9 060	7 876	1 905	235	9 563
2008	8 871	177	686	8 361	7 606	2 477	118	9 802

Source : USDA, 2009

Tableau 3 : Évolutions comparées des marchés du sucre et de l'isoglucose (HFCS) aux États-Unis.

En Europe, le prix du HFCS est 13 % moins cher que le sucre (BLUME *et al.*, 2002), ce qui fait de lui une alternative intéressante. Cependant, contrairement aux États-Unis et au Japon, sa production est fortement limitée. GIRAUD-HÉRAUD et RÉQUILLART (1996) estiment que le potentiel de développement de ce produit dans l'Union européenne est très important. La levée des restrictions imposées à sa production serait accompagnée par un remplacement du sucre par l'isoglucose dans un quart des entreprises utilisatrices de sucre (BLUME *et al.*, 2002).

Enfin, au niveau du marché mondial, les échanges sont contrôlés, aujourd'hui, par des *traders* internationaux (exemples : Cargill, Sucden, Louis Dreyfus) en situation d'oligopoles. Les fortes barrières à l'entrée sur ce marché, que sont la nécessaire connaissance du marché mondial du sucre et une forte capacité d'auto-financement, sont à l'origine de cette situation.

Le contexte institutionnel : la réforme du régime sucrier européen

Il est important de souligner que seulement 20 % de la production mondiale de sucre s'échange, aujourd'hui, sur le marché international. L'instabilité des prix du sucre a encouragé plusieurs pays à se tourner vers les marchés préférentiels plus rémunérateurs (ils représentent, selon BANERJEE (2005), environ 10 % de la production mondiale). Les nombreux accords signés dans le cadre du Conseil International du Sucre n'ont pas suffi à remédier à cette instabilité et cela a poussé plusieurs pays à mettre en place des politiques de protection nationales. Ainsi, depuis plusieurs années, les

mesures d'organisation du marché mondial du sucre sont des mesures de protection et de définition d'importations préférentielles nationales. Selon BORRELL et PEARCE (1999), parmi les pays exportateurs, seuls l'Australie, le Brésil et Cuba pratiquent le libre commerce dans ce secteur. Ces auteurs estiment qu'environ 80 % de la production mondiale de sucre sont subventionnés.

La politique sucrière européenne est parmi les plus protectionnistes dans cette filière. Malgré les fortes critiques dont elle a fait l'objet, elle est restée à l'écart des nombreuses réformes qui ont touché la politique agricole commune. Il a fallu attendre juin 2006 pour voir un projet de réforme adopté par la Commission européenne (c'est d'ailleurs le changement le plus important qu'ait connu la filière sucre mondiale au cours de ces dernières années).

#### La gouvernance de la filière : la montée en puissance de l'industrie de deuxième transformation

En raison de la généralisation des politiques de protection, nous pouvons décrire la filière sucre mondiale comme un ensemble de filières nationales non intégrées. La structure de gouvernance de ces filières peut être différente, selon que l'on se situe dans les pays en développement ou dans les pays développés et cela, pour plusieurs raisons : l'importance de la consommation directe du sucre, le degré de développement de l'industrie de deuxième transformation et l'importance de l'activité de *lobbying*.

Dans les pays en développement, les entreprises sucrières restent les acteurs dominants dans la filière sucre. Elles bénéficient d'un environnement favorable, avec de fortes protections et une consommation directe de sucre importante. En Algérie, par exemple, l'absence de concurrence et la politique sucrière locale, qui impose de fortes taxes aux importations de sucre blanc, rendent les consommateurs (70 % de la consommation de sucre) et les industriels de la deuxième transformation (30 %) complètement dépendants du raffineur local, Cevital. Selon le *Point Économique* (2006), les utilisateurs de sucre, dans ce pays, reprochent au groupe Cevital de contrôler les prix du sucre et parlent d'abus de position dominante. Ils réclament en permanence la suppression des 30 % de droits de douane appliqués aux importations de sucre blanc, pour libérer les prix. Afin de renforcer leur position, ils se sont organisés en *lobbies*, le plus important étant l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB).

Dans les pays développés, c'est l'industrie de deuxième transformation qui consomme, aujourd'hui, une grande partie du sucre produit (plus

de 70 % de la consommation totale de sucre dans l'UE). Toutefois, les politiques sucrières instaurées dans ces pays empêchent celle-ci d'exploiter sa position de force. Cela explique la forte activité de *lobbying* observée dans plusieurs pays (ou régions).

Aux États-Unis, la situation semble se maintenir en faveur des industriels sucriers. En effet, grâce à la puissance du *lobby American Sugar Alliance*, dominé par le groupe Flo-Sun, la filière sucre reste soumise à une forte régulation étatique. À titre d'exemple, en 2006, ce *lobby* a versé 2,7 millions d'euros à divers élus (DESCOTEAUX, 2007).

En Europe, la filière sucre est marquée par une confrontation entre deux *lobbies* ayant des objectifs contradictoires : le *lobby* des entreprises de la deuxième transformation (1) et le *lobby* sucrier (2). Si, dans un passé récent, les rapports de force étaient à l'avantage des industriels sucriers, la situation a quelque peu changé. La réforme de la politique sucrière européenne (en juin 2006) peut venir confirmer cette tendance. Il est indéniable que la pression internationale et le coût de cette politique ont pesé lourdement dans la décision de réformer, mais nous pensons qu'un changement dans les rapports de force a pu également y contribuer. La filière sucre semble passer du contrôle des industriels sucriers à celui des industriels utilisateurs, un changement favorisé par la baisse de la consommation directe de sucre, mais également par la stratégie de concentration des achats adoptée par les industriels utilisateurs. En effet, les grandes entreprises utilisatrices de sucre concentrent de plus en plus leurs achats afin d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les centrales d'achat qu'elles ont créées leur permettent de s'approvisionner au niveau européen. Une enquête réalisée en Suède auprès des industriels utilisateurs de sucre a révélé que cette stratégie permet de négocier des prix inférieurs à ceux obtenus grâce à des achats effectués au niveau national (BLUME *et al.*, 2002). ERNEST et YOUNG (2002) soulignent que les grandes firmes multinationales (telles que Coca-Cola, Mars et Unilever) sont capables d'obtenir un sucre de haute qualité à des prix généralement proches du prix d'intervention. À l'inverse, les petits producteurs sont obligés de s'approvisionner à des prix généralement élevés. OXFAM (2002) estime que ces prix sont de 5% supérieurs au prix d'intervention, dans le cas des grandes multinationales, mais de 15%, pour les petites entreprises.

Après avoir exposé les principales évolutions observées ces dernières années dans la filière sucrière mondiale, nous nous intéresserons, dans la section qui va suivre, aux stratégies choisies par les entreprises pour s'adapter.

(1) La CAOISCO (Association des industries de la chocolaterie, biscuiterie et confiserie) et l'UNESDA (Union of European Beverages Associations).

(2) CEFS : le Comité Européen des Fabricants de Sucre. D'autres syndicats nationaux existent, comme, par exemple, le SNFS (Syndicat National des Fabricants de Sucre) en France.

## LES TRAJECTOIRES STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES SUCRIÈRES

Face à la dynamique observée dans la filière sucre mondiale, plusieurs tendances ont émergé au sein de l'industrie sucrière. Deux tendances importantes ont été observées dans les années 1980 et 1990 : la concentration et la diversification. La tendance à la concentration se poursuit encore aujourd'hui, avec de nombreux rapprochements sous la forme de prises de participation, de rachats ou de fusions. Concernant la stratégie de diversification, elle s'est faite soit vers les activités de seconde transformation situées en dehors de la filière sucre (stratégie conglomérale), soit vers

prises sucrières. Le tableau 4 montre également que les entreprises sucrières européennes ont adopté deux autres stratégies : une stratégie d'intégration verticale et une stratégie de diversification géographique (internationalisation). En ce qui concerne la stratégie d'intégration verticale, celle-ci s'est opérée essentiellement vers l'amont. Elle avait pour objectif de créer de grands ensembles agro-industriels pouvant avoir un poids politique important dans la filière. La stratégie d'internationalisation vise, pour sa part, à se prémunir contre les conséquences d'une éventuelle réforme du régime sucrier. Ainsi, en 2000, le groupe Tereos s'est implanté au Brésil en y rachetant cinq usines. Il s'est également implanté en Afrique (par exemple, au Mozambique), un choix stratégique qui lui permet

Typologie stratégique		1992		2003	
		Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre total de groupes sucriers dans l'Union européenne</b>		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
Groupes sucriers adoptant une stratégie :	D'intégration verticale	27	42,2	15	48,4
	De diversification géographique	6	9,4	15	48,4
	De diversification de production	17	26,6	14	45,2
Groupes sucriers contrôlés par des groupes agro-alimentaires diversifiés		7	10,9	4	12,9
Groupes spécialisés dans le sucre		47	73,4	17	54,8

Source : Anagrande et al. 2003

Tableau 4 : Stratégies des entreprises sucrières européennes entre 1992 et 2003.

des produits en lien avec le métier de base (stratégie concentrique). KOEHL (1989) considérait le secteur sucrier comme le point de départ d'une nouvelle dimension d'entreprise : l'agro-industrie.

Les tendances à la concentration et à la diversification observées dans les années 1980 et 1990 rentrent dans une logique commune qui est celle d'une démarche oligopolistique (KOEHL, 1989). La constitution d'oligopoles permet aux groupes sucriers d'atteindre une masse critique suffisante pour pouvoir faire face à la concurrence ; elle répond également à la nécessité d'être puissant face aux institutions nationales ou supranationales (comme la Commission européenne) dans les négociations concernant les protections et les soutiens. Dans l'Union européenne, la tendance à la concentration a eu un impact important sur le nombre des entreprises sucrières, qui a baissé de moitié entre 1992 et 2003 (voir le tableau 4). Nous pouvons constater, dans le tableau 4, que le nombre d'entreprises spécialisées dans le sucre a considérablement baissé. Cette évolution est le résultat de la stratégie de diversification adoptée par un grand nombre d'entre-

d'exporter vers le marché européen dans le cadre de la convention de Lomé. Plus récemment (en 2006), c'est le groupe anglais British Sugar qui s'est implanté en Afrique du Sud, suite au rachat du groupe Illovo. Ce dernier, le plus grand producteur de sucre d'Afrique, produit, chaque année, près de 2 millions de tonnes de sucre, dont la moitié en Afrique du Sud et le reste dans ses filiales situées dans les ACP et les PMA (Malawi, Mozambique, Zambie, Tanzanie, Swaziland). Ces filiales vont faciliter au groupe Illovo l'accès au marché européen, notamment dans le cadre de l'initiative « tout sauf les armes ».

Aujourd'hui, c'est la recherche de synergies qui est au cœur de la stratégie des entreprises sucrières et c'est l'option biocarburant qui semble être privilégiée. L'intensité capitalistique (3), de plus en plus forte, est un des facteurs explicatifs de cette tendance. L'adjonction aux sucreries de distilleries permet d'éta-ler les périodes (4) de production des entreprises sur toute l'année, et donc d'amortir certains matériels communs aux deux productions sur de plus longues périodes. Cette stratégie vise également à faire face au déclin de l'activité sucrière et à la concurrence des édulcorants artificiels.

(3) La valeur moyenne qui doit être investie dans l'utilisation des immobilisations tangibles dans l'industrie sucrière en Europe pour produire 1 euro de chiffre d'affaires par an est de 0,80 euro (ERNST et YOUNG, 2002).

(4) La durée d'une campagne sucrière est d'environ 71 jours en France, contre 217 au Brésil.



Selon la FAO (2008), la production mondiale d'éthanol a triplé entre 2000 et 2007 pour atteindre 62 milliards de litres, et la production biodiesel a augmenté de plus de dix fois au cours de la même période, atteignant les 10 milliards de litres. Les États-Unis et le Brésil restent les leaders sur ce marché, ils sont suivis de l'Union européenne, qui est une des principales

2008). Ce marché offre donc de belles perspectives, que veulent exploiter les entreprises sucrières (voir le tableau 6).

Les entreprises sucrières consolident leurs opérations et se développent dans les régions de production à moindre coût, et le Brésil semble être la principale destination de ces investissements. Ainsi, le

Pays/région	Éthanol (millions de litres)	Biodiesel (millions de litres)	Total
États-Unis	26 500	1 688	28 188
Brésil	19 000	227	19 227
Union européenne	2 253	6 109	8 361
Chine	1 840	114	1 954
Inde	400	45	445
Indonésie	00	409	409
Malaisie	00	330	330
Autres	1 017	1 186	2 203
<b>Monde</b>	<b>52 009</b>	<b>10 204</b>	<b>62 213</b>

Source : FAO, 2008

Tableau 5 : La production des biocarburants (5) par pays/région en 2007 des agro-carburants.

sources de croissance de la production mondiale de sucre ces dernières années (voir le tableau 5).

Le secteur du transport est, aujourd'hui, l'un des grands consommateurs d'énergie ; il représente 26 % de la consommation mondiale. Seulement 0,9 % de cette consommation est satisfait par les biocarburants (94 % de la consommation des transports étant assurés par le pétrole). L'Agence Internationale de l'Énergie prévoit de porter cette part à 2,3 % en 2015, puis à 3,2 % en 2030 (FAO,

plus important producteur de sucre en Inde « Bajaj Hindusthan » a installé dans ce pays, en 2006, une filiale et y a affecté 500 millions de dollars d'investissement (GRAIN, 2007a).

Dans l'Union européenne, le groupe Tereos envisage de donner la priorité, dans ses investissements futurs, aux activités à forte croissance, notamment la production d'éthanol (*Le Betteravier Français*, 2006). Cette priorité va conduire à une réorientation de la stratégie industrielle de ce groupe, en

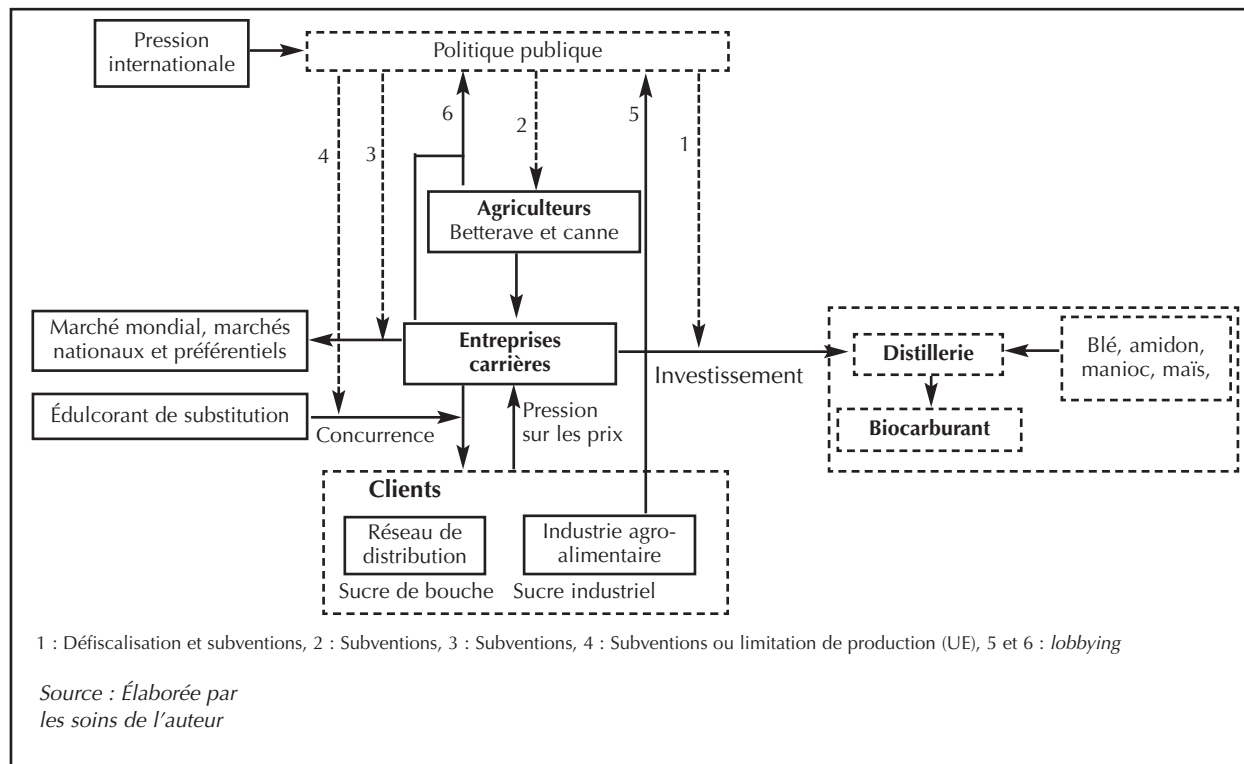
<b>Entreprises investissant dans la production du biocarburant à partir du sucre</b>	British Sugar, Sudzucker, Tate et Lyle, Tereos, Sucden, Cosan, Alco Group, EDF et Man, Bajaj Hindusthan, Royal Nedalco	
<b>Contrôle des entreprises sur les matières premières clés des agro-carburants</b>	<i>Négociants de Maïs (USA)</i>	Cargill, ADM
	<i>Semences de Maïs (USA)</i>	Monsanto (41 % du marché mondial), DuPont, Syngenta
	<b>Commerce du sucre (Brésil)</b>	<b>Cargill (le leader), Louis Dreyfus, Cosan, Tereos, Sucden</b>
	<i>Commerce de l'huile de palme (mondial)</i>	Wilmar, IOI, Synergy Drive, Cargill
	<i>Commerce du soja (mondial)</i>	Bunge, ADM, Cargill, Dreyfus
	<i>Semences de soja (mondial)</i>	Monsanto (25 % du marché mondial), Dupont

Source : Grain, 2007a

Tableau 6 : Investissements dans la production de biocarburants à partir du sucre et contrôle des matières premières clés des agro-carburants.

(5) *Éthanol* : produit à partir de la canne à sucre et de la betterave et à un moindre degré du sorgho, du maïs, du blé et du manioc. *Biodiesel* : produit par la combinaison d'huile végétale (colza et soja en Europe, au

Brésil et aux États-Unis, palme, noix de coco et *Jatropha curcas*, dans les pays tropicaux et subtropicaux) ou de graisse animale avec un alcool et un catalyseur par un processus chimique appelé transestérification.



Les principales forces intervenant dans la filière sucre mondiale.

changeant la répartition de sa production de 80 % de sucre, 15 % d'alcool et 5 % de mélasse actuellement, qui va passer à 65 % de sucre et à 35 % d'éthanol à l'avenir. En ce sens, un investissement de 90 millions d'euros a été réalisé. En 2006, le groupe British Sugar a signé un contrat avec le groupe d'énergie Greenergy pour approvisionner celui-ci en bioéthanol, un investissement d'une valeur de 22 millions d'euros a ainsi été engagé.

Notons, enfin, que la réforme du régime sucrier européen, en juin 2006, a induit un important mouvement d'investissement dans l'activité de raffinage sur la rive Sud de la Méditerranée. En effet, plusieurs investisseurs ont considéré la baisse drastique des exportations européennes, décidée dans le cadre de cette réforme, comme une opportunité : ils ont, par conséquent, lancé des projets dans l'activité du raffinage de sucre (outre l'Algérie et la Tunisie, un projet de raffinerie d'une capacité d'un million de tonnes par an a été recensé en Syrie par l'ANIMA (2005), il est estimé à 180 millions d'euros et rassemble des investisseurs syriens, koweïtiens et brésiliens).

La dynamique observée dans la filière sucre mondiale peut se résumer comme suit :

Le saccharose est aujourd'hui un produit en déclin reposant sur des politiques de protection onéreuses et de plus en plus critiquées. Pour s'assurer un avenir, les entreprises en produisant se sont mises à la recherche de nouvelles possibilités de développement et la promotion de la filière biocarburants au

niveau international représente, pour elles, une bonne opportunité.

## DISCUSSION

Nous avons tout au long de cet article souligné le mouvement de forte concentration qui caractérise l'industrie sucrière mondiale. Les politiques de protection instaurées dans la plupart des pays sont en grande partie responsables de cette situation. Ainsi, pour OXFAM (2004), la mainmise de certaines entreprises sur le secteur sucrier en Europe trouve son origine dans le système des quotas. La répartition administrée de la production limite fortement les capacités de développement des producteurs les plus efficaces et constitue une barrière à l'entrée de nouveaux producteurs.

Le deuxième constat, qui ressort de l'analyse de la filière sucre mondiale, est celui de l'affaiblissement de la position des entreprises sucrières. Cela nous a permis d'expliquer, pour partie, la décision adoptée en juin 2006, de réformer le régime sucrier européen. Ce projet comporte de nombreuses mesures, les plus importantes sont la baisse de la production et celle des prix de soutien. Pour la Commission européenne, la réduction des prix permettrait, en effet, d'accroître la compétitivité du secteur et de l'adapter à la logique du marché : les acteurs les moins compétitifs seront incités à abandonner leurs quotas en faveur des plus com-

pétitifs (VERNET, 2005). POUCH (2005) va dans le même sens ; il considère que l'une des stratégies possibles pour supporter une concurrence des importations en provenance de pays émergents, tels que le Brésil et la Thaïlande, consisterait à récupérer les quotas détenus par les pays membres moins compétitifs. Mais cette mesure suffirait-elle pour garantir le maintien des entreprises sucrières dans l'Union européenne ? Il est difficile de répondre à cette question ; certains auteurs estiment que ces entreprises restent confrontées à des coûts de production élevés en comparaison à ceux d'industriels installés dans d'autres pays (par exemple, le Brésil), ce qui limite considérablement leur rentabilité et rend donc indispensables les subventions. Dans une comparaison entre les industries sucrières européenne, brésilienne et australienne, BANERJEE (2005) a souligné que la force de l'industrie sucrière européenne réside dans sa consolidation, sa concentration, sa diversification et son expansion dans l'Union européenne. D'autre part, sa faiblesse est inhérente à sa dépendance vis-à-vis des subventions et de la protection dont elle bénéficie.

Outre le projet de réforme de la politique sucrière européenne et les enjeux qui l'accompagnent, la filière sucre mondiale a été marquée, ces dernières années, par une forte tendance à investir dans la production de biocarburants. Si les entreprises brésiliennes cherchent à dominer le marché mondial, l'enjeu pour les entreprises européennes est de survivre à la réforme du régime sucrier et au déclin de l'activité sucrière. Le choix de la production des biocarburants est dicté par plusieurs facteurs : c'est une activité proche du cœur de métier des entreprises sucrières, elle utilise les mêmes matières premières et, surtout, elle bénéficie d'un fort soutien gouvernemental. En effet, un engouement général pour les biocarburants semble gagner la plupart des gouvernements. Les États-Unis et l'Union européenne voient dans les agro-carburants la réponse au problème climatique et ont, par conséquent, mis en place des programmes très ambitieux en la matière. Le Brésil, pour sa part, veut approvisionner le monde en carburant et en technologies de l'éthanol. Le Président Lula et les ministres de son Gouvernement multiplient les tournées internationales et les conclusions de marchés permettant d'écouler la production d'éthanol brésilienne. Ainsi, un accord de 100 millions de dollars a été signé avec le Gouvernement équatorien pour construire deux usines d'éthanol en Équateur (avec un accès illimité au marché européen) et pour introduire des variétés de canne à sucre brésiliennes à haut rendement (GRAIN, 2007b). Cette course vers les biocarburants fait émerger un nouvel enjeu stratégique : le contrôle de la matière première. Plusieurs entreprises se sont installées dans des pays produisant de la canne à sucre à faible coût. En effet, en plus de la diversification géographique que nous avons soulignée dans le cas des entreprises sucrières européennes, plusieurs autres mouve-

ments ont été enregistrés. À titre d'exemple, les producteurs d'éthanol brésiliens sont en train d'étendre la production de canne à sucre au Paraguay, où les coûts de production sont encore plus bas qu'au Brésil. L'entreprise Mapple, une firme produisant de l'énergie aux États-Unis, a installé, pour sa part, une plantation de canne à sucre et de plantes à éthanol au Pérou, pour tirer profit des faibles coûts de production dans ce pays, ainsi que des avantages pour accéder aux exportations vers les États-Unis (GRAIN, 2007a).

La course des entreprises vers les biocarburants s'accompagne également d'un renforcement de la concentration de l'industrie sucrière mondiale. Au Brésil, les barons du sucre ont utilisé la manne financière provenant des investisseurs étrangers et du Gouvernement (en 2006, plus de 9 milliards de dollars ont ainsi été investis dans l'industrie de l'éthanol au Brésil), pour racheter les petites entreprises et augmenter la production en vue de l'exportation (GRAIN, 2007b). Selon la même source, entre 2000 et 2005, trente-sept fusions et acquisitions ont été enregistrées dans l'industrie du sucre et de l'éthanol au Brésil.

En définitive, les résultats de cette étude montrent que les entreprises s'intègrent dans un cadre institutionnel qui impose des règles, des normes et d'autres instruments de régulation tendant à limiter leur marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesures favorables (protections, subventions). Les choix stratégiques opérés par les entreprises ne sont donc pas exclusivement guidés par le portefeuille de leurs ressources et de leurs compétences et par les facteurs économiques.

## CONCLUSION

La stratégie d'une entreprise doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement global. L'élément de base, dans le processus stratégique, est l'environnement économique, mais l'environnement institutionnel peut s'avérer crucial, dans certains cas. Ainsi, les mesures institutionnelles qui ont encadré l'activité des entreprises sucrières dans plusieurs pays ont favorisé l'adoption d'une stratégie conservatrice qui les a poussées à se contenter d'une position sécurisante sur leurs marchés. Pour préserver la stabilité de leur environnement, ces entreprises ont développé une forte activité de *lobbying*. Une stratégie qui s'est avérée efficace, puisqu'elle a permis de maintenir pendant plusieurs années des politiques protectionnistes pourtant fortement critiquées. Aujourd'hui, si la situation semble se maintenir aux États-Unis, cela n'est pas le cas dans la filière sucre européenne. En effet, nous assistons à un passage progressif de cette filière d'une gouvernance étatique à une gouvernance par le marché. Dans ces conditions, l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale est devenue une nécessité.



L'investissement dans l'activité des biocarburants répond à ce besoin. Face aux risques que présente la filière sucre, les grands groupes industriels, en Europe comme dans d'autres pays, recherchent une autre source de création de valeur, plus sûre. C'est le cas de la production des biocarburants, qui bénéficie d'un contexte fortement favorable. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ACHABOU (M-A.), *L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière algérienne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, SupAgro Montpellier, 282 p., 2008.
- ANIMA, *Le secteur agro-alimentaire dans la région euro-méditerranéenne*, 84 p., 2005.
- ARAGRANDE (M.), TOZANLI (S.), PALPACUER (F.) *et al.*, *Concurrence et concentration dans le secteur agro-alimentaire*, Rapport préparé pour la Commission de l'UE, Université de Bologne, 181 p., 2003.
- BANERJEE (S.), "International competitiveness and sugar strategy options in Australia, Brazil and the European Union", *International Journal of Business Studies*, vol. 13, n°1, pp. 39-66, 2005.
- BARON (D.P.), "Integrated strategy: market and non market components", *California Management Review*, vol. 37, n°2, 19 p., 1995.
- BARNEY (J.B.), "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n°10, pp.1231-1241, 1986.
- BENCHARIF (A.) & RASTOIN (J.L.), *Libéralisation et désintégration des filières agro-alimentaires : le cas des blés en Algérie*, Séminaire Acralenos, « Libéralisation commerciale agricole et pays en voie de développement : des effets attendus aux impacts effectifs, quatre enjeux décisifs », Santiago du Chili, 21 p., 2006.
- Betteravier Français, *Coopération : la stratégie de Tereos face au nouveau Règlement sucre*, n° 853, 1 p., 2006.
- BLUME (C.), STRAND (N.) & STRAND (E.F.), *Sweet fifteen: the competition on the EU sugar markets*, Swedish Competition Authority, 117 p., 2002.
- BORREL (B.) & PEARCE (D.), *Sugar: the tast test of trade liberalization*, *Conference on agriculture and new trade agenda from a development perspective*, Genève, 37 p., 1999.
- CARNEY (M.) & GEDAJLOVIC (E.), "The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the Asian region", *Organization Studies*, vol. 23, n°1, 29 p., 2002.
- CHILD (J.) & TSAI (T.), "The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°1, pp. 95-125, 2005.
- CNUCED, *Sucre : Marché*, 6 p., 2006.
- Commission européenne, *Le secteur européen du sucre : son importance et son avenir*, 41 p., 2005.
- DESCOTEAUX (D.), "Redoutable lobbies", *Commerce*, p.18, 2007.
- ERNEST & YOUNG, *Concentration analysis of the EU sugar industry and its economic partners*, 67 p., 2002.
- FAO, *Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux*, Rome, novembre 2000, p. 12, 2002.
- FAO, *Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux*, 74 p., 2006.
- FAO, *The state of food and agriculture. Biofuels: prospects, risks and opportunities*, 138 p., 2008.
- GIBBON (G.), "Upgrading primary production: a global commodity chain approach", *World Development*, 29 (2), pp. 345-365, 2001.
- GIRAUD-HÉRAUD (E.) & REQUILLART (V.), « Concurrence potentielle avec différenciation verticale des produits : l'exemple du marché du sucre industriel dans l'Union européenne », *Annales d'économie et de statistiques*, n° 43, 27 p., 1996.
- GRAIN, *Le pouvoir des entreprises : les agro-carburants et l'expansion de l'agrobusiness*, Octobre 2007, 5 p., 2007a.
- GRAIN, *Les connections de l'éthanol de sucre de canne*, Octobre 2007, 5 p., 2007b.
- INGHAM (M.), *Introduction à la connaissance dans les organisations, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 320 p., 1997.
- JOHNSON (G.) & SCHOLES (H.), *Stratégique*, Publi-Union Éditions, Paris, 606 p., 2000.
- KOEHL (J.L.), *Le sucre : prospective mondiale et stratégies des groupes européens*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 407 p., 1989.
- MARCHESNAY (M.), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 198 p., 1993.
- MINTZBERG (H.), AHLSTRAND (B.) & LAMPEL (J.), "Strategy, blind men and the elephant", *Financial Times, London*, 6 p., 1999.
- MONCEAU (C.), BLANCHE-BARBAT (E.) & ECHAMPE (J.), *La consommation alimentaire depuis quarante ans : de plus en plus de produits élaborés*, INSEE, n° 846, 4 p., 2002.
- OXFAM, *Dumping sur le monde : comment les politiques de l'Union européenne nuisent aux pays pauvres*, 66 p., 2004.
- OXFAM, *The Great EU sugar scam*, Oxford, 39 p., 2002.
- PALPACUER (F.), GIBBON (P.) & THOMSEN (L.), "New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective", *World Development*, vol. 33, n° 33, p. 409-430, 2005.
- PALPACUER (F.), "Competence-based strategies and global production networks : A discussion of current changes and there implications for employment", *Competition and Change : The Journal of Global*

- Business and Political Economy*, vol. 4, n°4, p. 353-400, 2000.
- PEREZ (R.), *Les Filières de production sucrières*, Séminaire de recherche sur les stratégies des firmes, IAMM, 14 p., 1986.
- Point Économique, « Issad REBRAB, PDG de Cevital : Nous allons faire passer le pays du stade d'importateur de sucre à celui d'exportateur », *Point Économique*, n° 41, 4 p., 2006.
- PONTE (S.), « The late revolution? Regulation markets and consumption in the global coffee chain », *World Development*, vol. 30, n° 7, pp. 1099-1122, 2002.
- POUCH (T.), « Mutation sur le marché mondial du sucre », *Chambres d'agriculture*, n° 942, p. 4-7, 2005.
- RAIKES (P.), JENSEN (M.) & PONTE (S.), « Global commodity chain analysis and the French filiere approach : comparison and critique », *Economy and Society*, vol. 29, n° 3, p. 390-417, 2000.
- RUGMAN (A.M.) & VERBEKE (A.), « Corporate strategy and international environmental policy », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 819-833, 1998.
- USDA, *Sugar and Sweeteners Yearbook Tables*, 1 p., 2009.
- VERNET (L.), « Les utilisateurs de sucre tentent de contrer l'offensive anti-réforme », *Agra-Alimentation*, n° 1876, p. 6-7, 2005.
- WERNERFELT (B.) (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 171-180, 1984.

# 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: ½, 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.

# LES INDICATIONS GÉOGRAPHIQUES PROTÉGÉES (IGP) ET LA GRANDE DISTRIBUTION : UNE ANALYSE DU RÉSEAU DU PRUNEAU D'AGEN

La réussite de la commercialisation d'une Indication Géographique Protégée (IGP) au sein de la grande distribution française est analysée ici en faisant appel à l'approche réseau qu'a développée le groupe International Marketing and Purchasing Group (IMP). L'étude de cas détaillée portant sur le fonctionnement du réseau de producteurs et de transformateurs qui fournissent les pruneaux « d'Agen » à la grande distribution française enrichit notre compréhension des bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un produit agro-alimentaire, face à la puissance de la grande distribution. Cette analyse présuppose une représentation fine de la forme prise par la mobilisation du réseau de fournisseurs en amont, afin de cerner précisément quels sont les enjeux sur le terrain commercial.

Par **Marie CARPENTER\*** et **Stéphanie PETZOLD\*\***

La loi de modernisation de l'économie (LME) « a engendré, en matière de relations commerciales, un accroissement de la pression de la puissance d'achat et une plus forte compression des marges des PME fournisseurs », estime la CGPME (1). Les fournisseurs, en particulier les petits producteurs, ont du mal à maintenir un pouvoir de négociation suffisant afin de ne pas être malmenés par la grande distribution française. Les pratiques abusives de cette dernière à l'égard de certains fournisseurs poussent aujourd'hui

le Gouvernement à poursuivre en justice neuf distributeurs.

\* Enseignant-chercheur à BEM, Bordeaux Management School.

\*\* Enseignant-chercheur et coordinatrice de l'Équipe de Recherche PME et Innovation à BEM, Bordeaux Management School.

(1) La Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises, voir le site <http://www.cgpme.fr/communiqués/voir/559/lme-l-etat-brise-la-loi-du-silence>, consulté le 9 novembre 2009.

Pourtant, depuis plus de vingt ans, les politiques publiques ont tenté de réduire les effets jugés néfastes pour les fournisseurs de la concentration, en aval (2) des marchés, de produits de grande consommation vendus dans les grandes surfaces. Le principal levier à avoir été utilisé fut le cadre législatif (3), mais ces efforts ne semblent pas avoir atteint les objectifs escomptés (4). Pour les produits agro-alimentaires, les aléas de la nature ajoutent, dans bien des cas, le risque supplémentaire de voir l'activité des producteurs privée d'une rémunération suffisante pour couvrir les coûts engagés. Cela a conduit à rechercher des structures institutionnelles qui soient à même d'assurer la pérennité des activités agricoles.

Dans cette perspective, un système de labellisation des produits de qualité, basé sur l'origine, a été mis en place dans l'Union européenne en 1992. L'objectif de la mise en place d'une telle mesure était de permettre aux producteurs de bénéficier d'un système de certification signalant sur le marché une spécificité du produit (5).

Sur des marchés où les questions de partage des marges entre fournisseur et distributeur apparaissent de plus en plus conflictuelles, la question est de savoir quand et à quelles conditions un signe d'origine développé à Bruxelles offre réellement aux producteurs les opportunités de rééquilibrer à leur profit la relation qui les unit à la grande distribution.

C'est ainsi que nous chercherons à comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un produit agro-alimentaire confronté à la puissance de la grande distribution.

À ce sujet, le cas des pruneaux d'Agen apparaît exemplaire. Nous y trouvons en effet une marque, largement reconnue par les Français, qui parvient à dominer le marché national en s'appuyant sur une protection européenne : l'IGP, l'Indication Géographique Protégée (voir l'encadré 1). Ce faisant, elle met la barre de la qualité à un niveau suffisamment élevé pour préserver les producteurs impliqués contre une concurrence étrangère (en particulier des pays d'Amérique du Sud) potentiellement forte.

Nous avons choisi de procéder à une étude de cas détaillée de l'IGP « Pruneau d'Agen » afin de dégager

(2) En France, dès 2003, cinq centrales d'achat représentent à elles seules 95 % du chiffre d'affaires de la grande distribution : Marie-Laure ALLAIN et Claire CHAMBOLLE, *Revue française d'économie*, 2003, volume 17, numéro 4, p. 171.

(3) La question a conduit à une ordonnance en 1986, à la loi Raffarin et à la loi Galland en 1996, à un rapport de l'Assemblée nationale en 2000, à des lois NRE (nouvelles régulations économiques) en mai 2001, à la loi Dutreil en 2005, à la loi Chatel en 2007 et à un ensemble de nouvelles mesures incluses dans la loi de modernisation de l'économie, adoptée en juillet 2009.

(4) MEVEL (O.) et LERAY (Y.), « Les relations industrie-commerce en France : évaluation des conséquences de l'application de la loi Chatel », *Gérer et Comprendre*, n° 96, juin 2009, pp. 51-61.

## L'IGP

L'Indication Géographique Protégée (IGP) caractérise un produit agro-alimentaire, dont le lien avec le terroir existe à l'un des stades de la production ou de la transformation. En octobre 2009, 388 produits avaient ainsi bénéficié de la procédure, alors que 140 demandes étaient en cours d'instruction. La France, avec 90 des labels déjà attribués, se trouve en tête de peloton pour la mise en place de ce système de labellisation (6).



Pour bénéficier de la protection, le groupement de producteurs fait une demande d'enregistrement de son cahier des charges à son autorité nationale compétente, qui transmet le dossier à la Commission européenne, s'il est jugé conforme. Après des procédures de contrôle, le nom est publié au Journal Officiel des Communautés européennes. S'il n'y a pas d'opposition, le nom du produit protégé est enregistré et il n'est dès lors plus possible de s'en prévaloir sans se soumettre au cahier des charges de l'IGP. L'IGP « Pruneau d'Agen » a été obtenue en 2003 et se réfère, en particulier, au calibre des fruits. Elle a été obtenue par l'interprofession représentant les producteurs français du Sud-Ouest de la France, le Comité Économique du Pruneau.

### Encadré 1

les conditions du succès d'un tel dispositif (7). Nous avons collecté des informations sur le fonctionnement (passé et actuel) de la filière, sur le processus de mise en place de l'IGP et sur ses apports, sur le rôle des

(5) Parallèlement, dans la même période, d'autres labels se sont multipliés en grandes surfaces, et le consommateur français, par exemple, se voit fréquemment exposé, sur les rayons alimentation des supermarchés, au désormais traditionnel Label Rouge, en même temps qu'à des labels accordés par les consommateurs au sein de panels qui testent les qualités gustatives des produits, comme Produit de l'année, ou à des signes de qualité créés par les grands distributeurs eux-mêmes, comme Filière Qualité Carrefour.

(6) Base de données DOOR des AOP, IGP et STG, [http://ec.europa.eu/agriculture/quality/database/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/database/index_fr.htm), consulté le 16 octobre 2009

(7) Sachant que dans la plupart des cas, il ne parvient pas à ses fins : JULLIEN (B.) et SMITH (A.), « Comment analyser les Indications Géographiques Protégées sans préjuger de leurs singularités », *Cahiers du GRES*, n° 7, 2004.

## L'ANALYSE (PAR LE GROUPE IMP) DES INTERACTIONS À L'INTÉRIEUR D'UN RÉSEAU

Un groupe de chercheurs issus de cinq pays européens a créé le groupe IMP (*International Marketing and Purchasing Group*) dans les années 1970 (9). L'objectif du groupe, depuis lors, est de travailler à partir de cas empiriques pour comprendre pourquoi et comment des firmes voient se structurer entre elles des interdépendances à travers des interactions répétées et développent ainsi des relations plus stables que celles, ponctuelles, que l'approche néo-classique en économie et le courant dominant en *marketing* privilégient. Comme dans les contributions de Williamson depuis les années 1980 (10), l'objet central des travaux du groupe IMP concerne les transactions hybrides, qui ne sont ni des relations de marché pur - dans le sens néo-classique où le facteur dominant est le prix - ni des transactions réglées par la hiérarchie, comme cela est le cas lorsqu'il y a intégration verticale. Dans ces configurations qui sont celles que l'on rencontre le plus fréquemment dans la vie des affaires, les acteurs économiques opèrent dans des réseaux constitués de

liens plus ou moins durables avec d'autres acteurs. De tels réseaux ont cette particularité qu'ils n'ont pas seulement vocation à régler les transactions portant sur des ressources existantes : ils sont aussi créateurs desdites ressources et c'est en fonction de leurs capacités à assurer cette création que leur structure s'élabore et s'ajuste, au fil du temps. On comprend dès lors que l'activité commerciale de la plupart des firmes s'oriente vers la création et la maintenance de ces liens et que, pour les chercheurs en gestion, la recherche d'une approche théorique apte à représenter les relations et à en expliquer la structuration soit privilégiée.

Les approches méthodologiques développées en gestion restent très focalisées sur la recherche de la meilleure façon, pour un acteur, de se positionner au sein de son réseau pour maximiser le retour sur son investissement. L'acteur est alors présenté comme un acteur indépendant qui prend des décisions suite à une réflexion stratégique, qu'il peut mettre en place en évaluant un portefeuille de ressources qu'il contrôle. L'approche du groupe IMP se distancie de cette vision normative des relations d'affaires, en considérant qu'il convient de se doter d'un cadre plus ouvert à la variété des formes d'interaction entre entreprises interdépendantes.

### Encadré 2

acteurs et la perception qu'ils ont du rôle des autres intervenants, dans la filière et par rapport à l'IGP. Nous avons procédé à une analyse systématique des documents administratifs, des coupures de presse et réalisé six entretiens (8).

Derrière l'IGP « Pruneau d'Agen », nous avons découvert un réseau d'acteurs dont les interactions - pas toujours préméditées - sur la longue durée ont permis la construction d'un marché pour un produit de grande consommation qui est devenu incontournable sur les rayons de la grande distribution française. Nous allons étudier le succès de l'IGP « Pruneau d'Agen » en appliquant à celui-ci une grille d'analyse qu'a développée le groupe IMP (voir l'encadré 2 ci-dessus).

Dans un premier temps, une analyse commerciale de l'IGP « Pruneau d'Agen » est proposée en tenant compte du contexte de la labellisation. Dans un deuxième temps, les aspects majeurs de l'approche réseau propre au groupe IMP sont appliqués au cas des pruneaux d'Agen.

(8) Ces entretiens semi-directifs, de durée variant de une à deux heures, ont été réalisés avec des responsables d'acteur industriel (France Prune), d'acteurs institutionnels (CEP (Comité Economique du Pruneau) et BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau) et d'acteurs de la grande distribution (Responsable régional Lidl, Directeur Alimentation d'un magasin Carrefour et responsable de rayon d'un magasin Auchan).

(9) <http://www.impgroup.org/about.php>

## L'IGP « PRUNEAU D'AGEN » SUR LE MARCHÉ

L'IGP est un système de protection qui permet d'assurer une certaine régulation du marché, que la filière « Pruneau d'Agen », notamment, a su utiliser. Nous tenterons d'en comprendre le pourquoi (en resituant l'IGP concernée dans le contexte de son marché) et le comment (en décrivant la façon dont le produit est positionné sur le marché).

### IGP et marché

Comme le soulignent FILIPPI et TRIBOULET (11), « l'évolution des modes de consommation, en lien avec le poids renforcé de la grande distribution, standardise la demande et tend à niveler les spécificités d'un produit « traditionnel ». De ce fait, le risque de banalisation du signe d'identification lié à l'origine se développe ». De même, l'étude de SYLVANDER (12) a montré qu'une des faiblesses des IGP tient à leurs difficultés à s'adapter au « nouvel environnement commercial et aux

(10) WILLIAMSON (O.E.), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York et Londres, 1985.

(11) FILIPPI (M.) et TRIBOULET (P.), « Coordination des acteurs et valorisation de produits liés à l'origine. Les signes d'identification comme signes d'exclusion ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 1, 103-129, 2006, p.110.



*chaînes de distribution modernes* ». L'accès aux circuits de distribution de masse est un facteur clé de succès pour le développement de ce type de produits. Mais les distributeurs sont accusés de ne pas accorder à ces produits la place qu'ils mériteraient, notamment en raison du développement de leurs propres marques.

Ces résultats appellent à étudier de façon plus approfondie les conflits inter-organisationnels qui existent dans les relations entre les producteurs et les distributeurs, dans la commercialisation de certains produits agro-alimentaires (13). Les auteurs soulignent que la filière a tout à gagner à une meilleure compréhension de la façon dont les différents acteurs coordonnent leurs activités. Pour cela, ils préconisent de se focaliser sur les relations de pouvoir. Les dynamiques de ces relations paraissent en effet fondamentales, eu égard à la nécessaire coexistence de la coopération (lorsqu'il s'agit de fournir les marques de distributeurs) et de la concurrence (lorsqu'il s'agit de commercialiser sa marque propre, sous IGP) entre fournisseurs et distributeurs (14).

La question qui se pose alors est de savoir si, et à quelles conditions, l'IGP est un élément intéressant pour une commercialisation rentable en grande distribution.

BARJOLLE et SYLVANDER (15) ont identifié un certain nombre de conditions permettant d'assurer le succès des IGP à la fois en termes économiques et sociaux et de leur permettre d'agir comme des vecteurs de développement régional et local. Parmi ces conditions, ce que les auteurs appellent « la coordination de la filière » apparaît cruciale. Cette coordination est facilitée par l'existence d'un acteur leader et tend à être sujette à certaines contraintes évidentes, qu'imposent les distributeurs. Les politiques publiques encouragent le succès des produits dans l'objectif de faciliter la création d'un environnement favorable à une telle coordination.

Néanmoins, pour des producteurs aux capacités limitées, il semble difficile de développer une relation de long terme avec un distributeur majeur. Pour bénéficier de l'impact potentiel du lien entre la marque distributeur et l'origine, le distributeur cherche à fournir ses marques régionales (par exemple : Reflets de France, MDD Carrefour). Il est alors en position de demander une contrepartie à une éventuelle commercialisation de l'IGP, mais encore faut-il que le producteur ait une capacité de production suffisante.

Toutefois, des études montrent comment les acteurs

des marchés de grande consommation (industriels, producteurs ou distributeurs) « équipent le choix des consommateurs ». Amont et aval sont en interaction et doivent élaborer des compromis, dont on peut montrer qu'ils ne sont pas systématiquement en faveur des distributeurs. Ainsi, dans son analyse de la conchyliculture, DUBUISSON-QUELLIER(16) montre qu'en assurant qualité et fiabilité des approvisionnements, les producteurs incitent les distributeurs à mettre en avant leurs produits et à amener les consommateurs, avant tout achat, à rechercher l'indication de leur provenance. On a alors affaire à un phénomène de construction du client et du marché plus nuancé et davantage équilibré entre les différents acteurs, qui montre que, même *a priori* dominés, les acteurs de l'amont ne sont pas dépourvus d'arguments et de ressources pour se réapproprié une partie du pouvoir de marché en « produisant un client » répondant mieux à leur intérêt.

Ainsi, analyser le réseau des fournisseurs semble être une bonne manière d'enrichir le courant de la recherche actuelle sur les dynamiques de la demande vis-à-vis de produits labellisés par leur origine et commercialisés dans la grande distribution. Notre but étant de comprendre le succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen », nous présentons ci-après une analyse de la présence des pruneaux d'Agen dans la grande distribution française.

#### Analyse de la présence des pruneaux d'Agen dans la grande distribution

Notre analyse du marché français des pruneaux d'Agen nous permet de construire et d'adapter un schéma de la hiérarchie des prix typique en grande distribution, et de mettre en évidence le rôle clé joué par l'un des acteurs de la filière : France Prune.

Nous suggérons que l'enjeu des indications géographiques est de permettre que des marchés soient construits dans l'interaction producteurs-transformateurs-distributeurs d'une manière un peu plus favorable à l'amont qu'ils ne l'auraient été en l'absence d'une politique de promotion de ces signes d'origine. Dans ces conditions, nous proposons de comparer un rayon standard de la grande distribution avec un rayon construit dans le contexte de l'IGP « Pruneau d'Agen » (voir le schéma n°1).

Dans une configuration de prix typique d'un produit de

(12) SYLVANDER (B.), « *Final Report, Synthesis and Recommendations* », DOLPHINS: Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability, January, 2004, p.18.

(13) BONET (D.) et PACHE (G.), « Conflit inter-organisationnel et dynamique des canaux de distribution », in *Économie et Marketing Alimentaire*, Lavoisier TEC & DOC, 1999.

(14) ALLAIN (M.L.) et CHAMBOLLE (C.), « Approches théoriques des rapports de force entre producteurs et distributeurs », *Économie Rurale*, n°277-278, 183-191, 2003.

(15) BARJOLLE (D.) et SYLVANDER (B.), « Facteurs de succès des produits d'origine certifiée dans les filières agro-alimentaires en Europe : marché, ressources et institutions », *INRA Prod. Anim.*, 16(4), 289-293, 2003.

(16) DUBUISSON-QUELLIER (S.), « Qualités de produit et figures du consommateur. Manières de produire et de vendre en conchyliculture », *Sciences de la Société*, n°56, mai 2002.



© Jacques Boyer/ROGER-VIOLLET

« En France, les prunes à pruneaux (dites prunes d'ente) sont cultivées par 1 800 producteurs, localisés pour l'essentiel d'entre eux dans le Sud-Ouest ». *Récolte des prunes d'Agen, vers 1910.*

grande consommation diffusé en grande surface, le distributeur situe sa propre marque (MDD) « de qualité supérieure » à des prix en-deçà de ceux de la marque leader. Par ailleurs, il propose une marque d'entrée de gamme, destinée à couvrir le segment de marché caractérisé par la recherche des prix les plus faibles. Ce faisant, il réagit à la concurrence des *hard discounters*. En fonction de l'espace réservé dans les linéaires à chaque catégorie de produit, le distributeur accepte de référencer un nombre plus ou moins important de marques se situant dans la même tranche de prix. Toutefois, il est généralement difficile pour les firmes qui ne peuvent avancer de différences significatives entre elles et leurs concurrents de générer des profits acceptables, dès lors que la seule manière pour elles de tenter de s'imposer dans un rayon d'une grande surface est de se plier aux exigences des distributeurs.

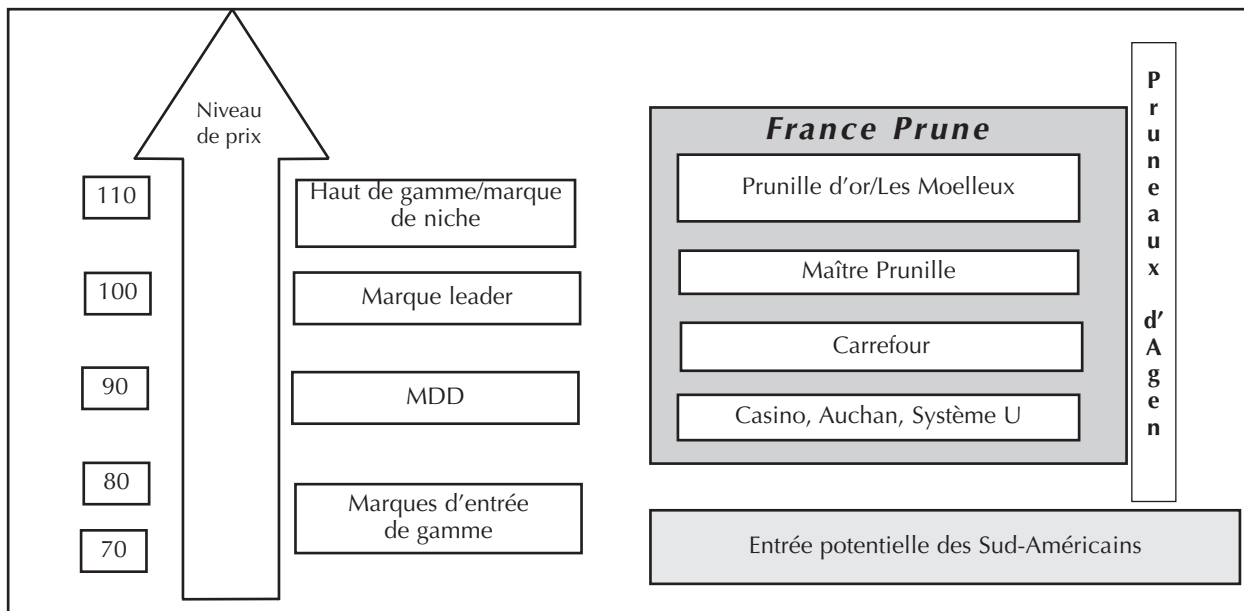
En France, l'offre de pruneaux est dominée par la coopérative France Prune, dont le siège social est sis dans le département du Lot-et-Garonne. L'entreprise, qui emploie 700 personnes, assure 65 % de la production française de pruneaux. Sa production, pour 90 %, répond aux exigences de l'IGP « Pru-

neau d'Agen ». France Prune est le plus gros acheteur et le plus gros transformateur du marché. Elle ne se limite pas à la seule transformation des 20 000 tonnes de pruneaux que lui apporte son groupement : elle en achète également 10 000 tonnes à d'autres producteurs.

France Prune offre des produits qui couvrent l'ensemble de la gamme des prix et produits, ce qui inclut des MDD. Ses produits haut de gamme sont représentés par les marques Prunille d'Or et Les Moelleux. Celles-ci se distinguent par un emballage innovant qui leur permet de tenir debout dans les linéaires, de manière à faciliter leur mise en rayon et leur présentation (17). La marque phare est Maître Prunille, dont les caractéristiques sont fondées sur un contrôle qualité, qui mis en place au sein même de l'entreprise dépasse les exigences de l'IGP. France Prune fournit ainsi, pour la France, les MDD de Carrefour, Casino, Auchan et Système U.

Certains groupes de distribution, comme Leclerc, ont

(17) « Plan média, emballage : Le pruneau cherche son second souffle », *Linéaires*, N°185, 1<sup>er</sup> octobre 2003.



Source: adapté de CORSTJENS (J.) and CORSTJENS (M.), *Storewars: The battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Son, 1995.

### Schéma n°1 : Rayon type proposé pour les pruneaux en grande distribution.

adopté une stratégie plus décentralisée ; ainsi, chaque détaillant est libre dans le choix de ses fournisseurs de pruneaux. Ces détaillants peuvent être tentés de se fournir auprès des PME, qui en produisent en moyenne 5 000 tonnes par an. Étant effectués au coup par coup, de tels achats n'offrent aucun espoir de présence durable des produits dans les rayons des points de vente concernés.

Ce contexte permet aux « Pruneaux d'Agen » de se positionner dans les rayons des grandes surfaces comme cela est schématisé ci-après, en fonction des indices de prix et du positionnement des divers autres acteurs présents.

La place dominante sur ce marché de la coopérative France Prune est patente. Elle renvoie autant à son succès en termes de gestion de ses propres marques qu'à son rôle de fournisseur des principales marques de distributeurs. La MDD de Carrefour est ainsi un produit qui bénéficie à la fois de la dénomination IGP et de celle de la Filière Qualité Carrefour. S'il en est ainsi, c'est parce que le distributeur a travaillé avec France Prune afin d'établir un cahier des charges comportant un niveau de qualité défini par le distributeur et contrôlé par France Prune.

L'intérêt de l'étude de la filière des pruneaux d'Agen est donc double, à nos yeux. D'abord, l'IGP domine son marché en France. Ensuite, au-delà de ses spécificités, la filière et le succès qu'y a connu le signe d'origine laissent entrevoir la possibilité de nouer des relations gagnant-gagnant avec la grande distribution. Derrière cette organisation d'un rayon se trouve une organisation de la filière en amont qui mérite - étant donné le succès de cette IGP dans la grande distribution - une attention particulière. Ainsi, afin de comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un signe d'origine pour un

produit agro-alimentaire face à la puissance de la grande distribution, nous proposons, à titre d'exemple emblématique, une analyse réseau de la filière pruneau.

### UNE ANALYSE RÉSEAU DE LA FILIÈRE PRUNEAU : VERS LE SUCCÈS DE L'IGP

L'étude du cas de l'IGP « Pruneau d'Agen », que nous avons réalisée, se focalise sur les interactions complexes entre les acteurs de la filière, qui conduisent au rayon type proposé en grande distribution (comme nous l'avons vu précédemment). Nous présenterons la structure de la filière pruneau, à laquelle nous appliquerons l'approche réseau de l'IMP, de façon à dégager les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen ».

#### La structure de la filière pruneau

En France, les prunes à pruneaux (dites prunes d'ente) sont cultivées par 1 800 producteurs, localisés pour l'essentiel d'entre eux dans le Sud-Ouest. La vente de leur production est gérée par huit organisations de producteurs, qui traitent la majeure partie des quantités destinées à être vendues aux transformateurs, qui, à leur tour, préparent le produit en vue de sa commercialisation. Quatre de ces huit organisations de producteurs sont des coopératives qui se chargent aussi de la transformation.

Ces quatre coopératives s'occupent approximativement de la moitié de la production, l'autre moitié étant prise en charge par onze négociants et indus-





« La Chambre Syndicale de la Prune d'Ente représente les onze transformateurs, ainsi que les quatre coopératives ». *Triage des prunes destinées à la fabrication de pruneaux d'Agen. Carte postale de 1912.*

triels dont les activités se concentrent sur la vente de pruneaux d'Agen et de pruneaux d'autres origines. Trois de ces entités ont été achetées par France Prune, mais n'ont pas été intégrées dans la structure originelle et continuent d'exister en dehors de cette dernière. L'industriel le plus important est Laparre. Il a milité activement contre la procédure engagée par le Comité

Économique du Pruneau, cheville ouvrière lors du dépôt de dossier d'obtention de l'IGP devenue depuis l'interprofession.

La Chambre Syndicale de la Prune d'Ente représente les onze transformateurs, ainsi que les quatre coopératives. France Prune est donc aussi représentée à la Chambre Syndicale à travers ses trois entités acquises.

#### L'ANALYSE RÉSEAU DE L'IMP PAR LA CARACTÉRISATION DES INTERACTIONS

Une des critiques majeures adressée à « l'approche managériale » dans l'analyse des relations est le fait que son approche des transactions est généralement focalisée sur le point de vue d'un acteur, la vision du marché étant l'agrégation des différents points de vue. Par opposition, dans la perspective de l'approche réseau développée par l'IMP, il est impératif « d'affronter la complexité de la réalité d'un réseau en repérant les interdépendances entre les entreprises et, plus précisément, les relations interconnectées qu'elles ont entre elles » (18).

Les auteurs développent l'idée que les caractéristiques et les dimensions des interactions qui se manifestent dans un réseau peuvent encore être approfondies

grâce à cinq éléments clés : le temps, le lien, l'interdépendance, la relativité et l'interprétation subjective.

En effet, la construction du réseau ne peut se comprendre qu'à travers l'analyse de l'enchaînement des événements dans le temps. Les acteurs étant interreliés entre eux, leurs comportements sont interdépendants. L'interdépendance fait évoluer les acteurs du réseau grâce au partage de ressources. Toutefois, chaque acteur utilise les ressources dans son intérêt et de façon différente selon ses relations avec les autres acteurs. Enfin, la vision de chaque acteur est une vision qui lui est propre et qui le met en position d'interprétation subjective de la situation du réseau.

(18) FORD (D.) et HÅKANSONN (H.), "The Idea of Business Interaction", *The IMP Journal*, vol. 1, n°1, 6-27, 2005, p. 9.

#### Encadré 3



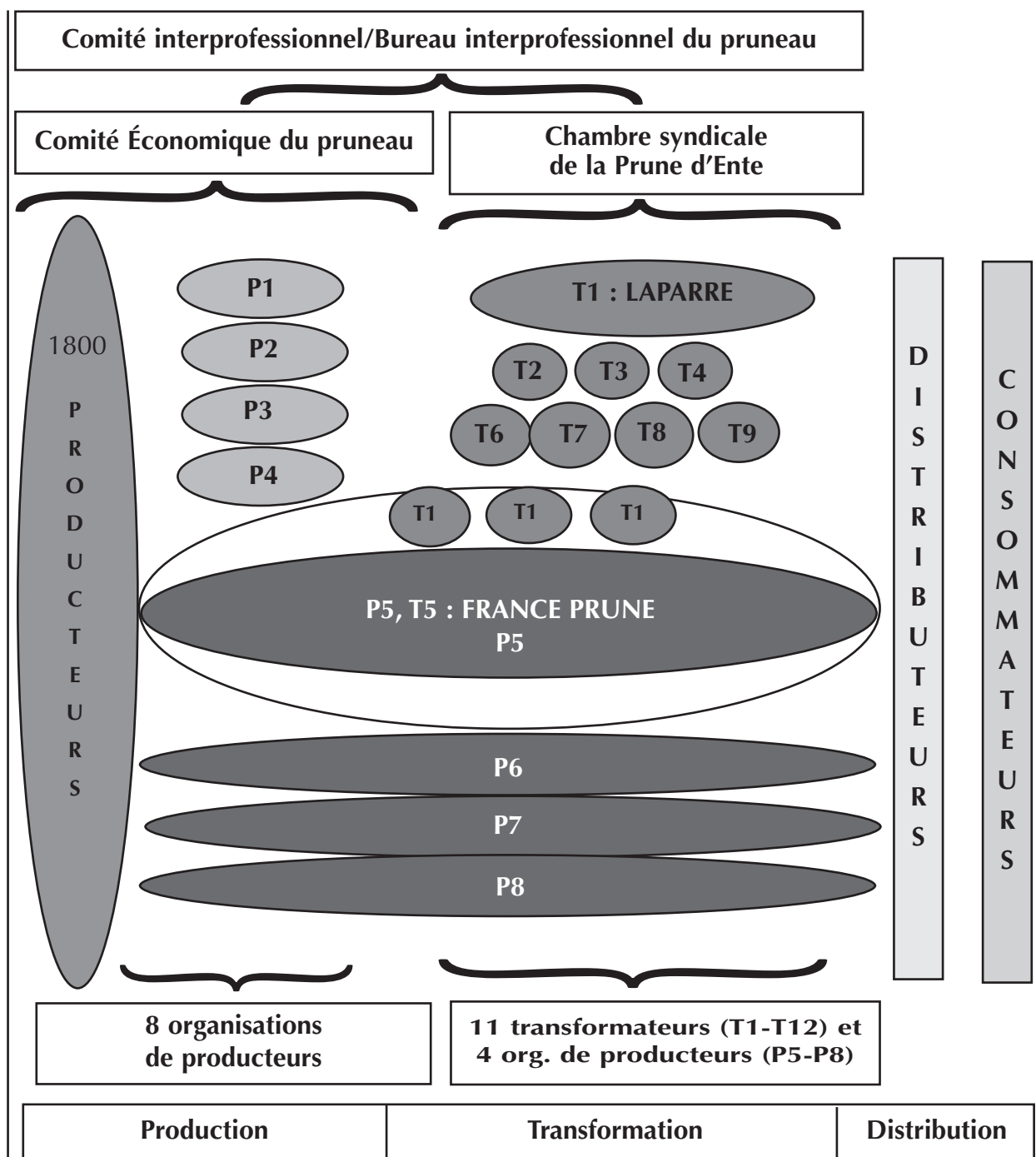


Schéma n°2 : L'organisation de la filière Pruneau.

Le Bureau Interprofessionnel du Pruneau et le Comité Interprofessionnel du Pruneau sont des interprofessions dont le rôle est de coordonner l'industrie au niveau des normes de qualité et des solutions techniques, ainsi qu'aux niveaux du développement et de la réalisation des opérations de promotion collectives dans l'optique d'encourager la demande générique de pruneaux et, en particulier, celle des pruneaux d'Agen (voir le schéma 2).

Après avoir expliqué l'organisation structurelle de cette filière, nous allons analyser la dynamique des relations qui lient les acteurs entre eux, en faisant appel à une présentation des éléments clés d'interaction identifiés par le groupe IMP. Dans le cas de l'IGP « Pruneau d'Agen », il convient d'aller au-delà de la photographie du marché à un moment donné (que nous avons proposée dans le schéma 1, en page 31). Nous avons besoin de comprendre comment on en est arrivé là et quel a été le rôle des différents acteurs.

L'analyse dynamique des relations dans la filière pruneau

Le groupe IMP propose de caractériser de façon approfondie les interactions qui se manifestent dans un réseau (voir l'encadré 3). Il s'agit pour cela de tenir compte de cinq éléments clés : le temps, le lien, l'interdépendance, la relativité et l'interprétation subjective.

Nous proposons d'examiner successivement ces cinq éléments clés pour le réseau pruneau. À chaque fois, nous en rappellerons brièvement la teneur avant de les détailler. Cette analyse de l'émergence du réseau doit nous permettre de comprendre la construction des relations entre les acteurs de la filière afin de pouvoir expliquer de façon plus approfondie les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen ».

#### La dimension temporelle

La temporalité dans un réseau renvoie à l'idée que les interactions entre les acteurs ont rarement un début datable et une fin précise. Les interactions s'inscrivent dans un *continuum* où les événements s'enchaînent. Cet aspect de l'interaction a d'importantes conséquences sur la compréhension des décisions des acteurs, dont les choix sont considérés comme d'abord contraints par les décisions prises antérieurement.

Réintégrer la dimension temporelle des interactions qui caractérisent l'évolution du réseau « Pruneaux d'Agen » permet de se prémunir contre deux erreurs. En effet, *a posteriori*, on serait tenté d'en imputer le succès à la puissance de France Prune. On pourrait aussi lier le haut niveau de reconnaissance spontanée du nom « Pruneau d'Agen » au succès de l'IGP et à des dépenses promotionnelles conséquentes. Le tableau 1 de la page suivante résume l'enchaînement des événements en termes d'antécédents et de conséquences et permet de comprendre la structuration de la filière. En fait, le Bureau Interprofessionnel du Pruneau était un des premiers annonceurs à la télévision française, quand, en 1964, il a choisi d'employer la Société pour l'Expansion des Ventes des Produits Agricoles et Alimentaires (Sopexa) pour développer, tester et diffuser son premier slogan : « Gorgé de soleil, le Pruneau d'Agen regorge de santé ! » (19).

La campagne publicitaire pionnière de 1964 répondait à un impératif stratégique. Elle visait à développer continûment l'image du produit sur le marché,

afin de susciter une augmentation de la demande des différentes classes d'âges, tout en faisant en sorte d'affermir le lien entre cette image positive et la production nationale (20).

Il y a donc des précédents historiques notoires qui expliquent, en partie, le caractère très largement dominant de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française. Les organisations professionnelles qui coordonnaient les activités amont furent alors créées, à la demande du ministère de l'Agriculture français, avec cette mission. Elles se sont néanmoins fixées d'elles-mêmes presque immédiatement des objectifs, qui faisaient explicitement référence à la nécessité de contrebalancer le pouvoir du négoce et des distributeurs, pour faire en sorte que les producteurs puissent recevoir une juste rémunération de leurs efforts (21).

En 1992, les producteurs français devaient faire face à des coûts de production plus élevés que leurs concurrents. Ils semblaient devoir subir de ce fait des pressions à la baisse sur les prix de la part de distributeurs, dont la menace de s'approvisionner en pruneaux auprès de producteurs étrangers était d'autant plus crédible que rien ne leur interdisait, au cas où ils l'auraient fait, de continuer d'appeler pruneaux d'Agen les produits qu'ils mettraient sur le marché.

C'est ce qui explique que l'organisation professionnelle qui a pris en charge le dossier de mise sous IGP n'ait pas été le BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau), perçu comme trop étroitement lié aux intérêts des distributeurs traditionnels ou du négoce. Ce fut le Comité Économique du Pruneau (qui représentait les groupements de producteurs) qui assumait cette mission, dans le but explicite de protéger les intérêts des producteurs.

Au milieu des années 1990, France Prune, qui exerçait déjà une domination relative sur la filière (notamment du fait qu'elle était le premier metteur en marché), décida de prendre le contrôle de trois industriels/distributeurs en réaction à l'acquisition par le géant américain de l'agro-industrie Dole (22), d'un opérateur régional qui venait de moderniser ses installations. Le groupe américain avait acquis l'entreprise française basée dans le Sud-Est et ce, peu après que cette dernière eut elle-même pris le contrôle d'un distributeur de pruneaux d'Agen afin d'être à même de conserver le pruneau « d'Agen » dans sa gamme de fruits secs, une fois l'IGP accordée.

Pour assurer sa survie, France Prune décida alors de mettre la main sur deux autres entreprises qui avaient

(19) « Une Campagne Nationale de Publicité en faveur du Pruneau d'Agen », *Nouvelles de La Prune d'Ente : Organe d'Informations Agricoles, Arboricoles, Sociales, Économiques*, n°8, novembre 1964.

(20) Entretien avec C. Amblard, Directeur du « Bureau Économique du Pruneau », 24 mars 2006.

(21) « La création définitive du Comité Économique Agricole de la Prune d'Ente et du Pruneau d'Agen », *Nouvelles de La Prune d'Ente : Organe d'Informations Agricoles, Arboricoles, Sociales, Économiques*, n°11, juin 1965.

(22) Dole est un géant de l'agro-industrie américaine, qui se présente comme « le premier producteur, distributeur et négociant de fruits et légumes frais au monde » ([www.dole.fr](http://www.dole.fr), consulté le 7 mars 2009).



Période / Date	Antécédents	Conséquences
Fin de la Seconde Guerre mondiale	Plan Marshall	Plantation de pruniers
Début des années 1960	Menace des pruneaux de Californie	Étude consommateurs Campagne publicitaire
1992	Croissance de la production, menace de nouveaux entrants	Développement de l'IGP pour protéger la renommée des « Pruneaux d'Agen »
Milieu des années 1990	Entrée de Dole (20) dans la production française de pruneaux en achetant un opérateur régional	Achat par France Prune de deux transformateurs
	Retrait de Dole	Rachat par France Prune du transformateur précédemment acquis par Dole

Tableau n°1 – L'évolution du réseau « Pruneaux d'Agen ».

également été approchées par Dole, mais qui avaient manifesté sans ambiguïté leur volonté de voir leurs activités reprises par un opérateur local. C'est alors que Dole, prenant acte de son incapacité à acquérir une taille critique sur le marché, revendit ses propres affaires à la coopérative locale (23), qui acquit dès lors, d'amont en aval de la filière, une position ultra-dominante.

#### Le lien

L'idée qui sous-tend le recours à la notion de lien est que seules les interactions et les interdépendances entre les acteurs créent de la valeur et qu'un acteur isolé peut difficilement interagir avec succès au sein de son réseau.

Le réseau « Pruneaux d'Agen » semble particulièrement sensible, de par sa structuration, à l'action collective initiée par les groupements de producteurs qui fournissent l'essentiel de la matière aux distributeurs. Dans une approche en termes de réseaux, toutefois, rien n'oblige à ce qu'une relation proche et positive se développe. Chaque acteur impliqué dans le réseau peut nouer différents types de relations avec ses partenaires.

L'action collective qui a permis la mise en place de l'IGP « Pruneau d'Agen » a été motivée par le risque de voir les transformateurs s'approvisionner ailleurs. D'autre part, par-delà la protection apportée par l'IGP, l'objectif était d'éviter que certains acteurs du réseau ne développassent des comportements opportunistes d'arbitrage en matière de prix.

De manière à être capable d'offrir une gamme large de fruits secs et de noisettes, France Prune a, pour sa part, entamé, à cette époque, un travail amont visant à structurer ses approvisionnements avec des producteurs d'Afrique du Nord. La coopérative a alors

recherché des partenaires qui partagent avec elle un état d'esprit coopératif et manifestent une volonté d'offrir des volumes élevés mais stables, en même temps que des conditions satisfaisantes tant pour leurs salariés que pour leurs fournisseurs (24).

#### L'interdépendance

L'approche « réseau » met les ressources au cœur de l'interdépendance et considère que celles-ci sont utiles à partir du moment où elles sont utilisées pour aider les autres acteurs à résoudre leurs problèmes. Dans le cas de l'IGP, cela signifie qu'elle doit être considérée non pas comme une ressource en soi, mais comme un des éléments qui contribuent à créer une compétence collective et à lier les acteurs entre eux. Quand les ressources des différents acteurs évoluent conjointement, ceux-ci deviennent de plus en plus interdépendants.

Les acteurs impliqués dans la demande d'IGP ont été conduits à créer entre les producteurs, leurs groupements et les industriels un plus haut degré d'interdépendance, dès lors qu'ils étaient obligés de s'engager conjointement à maintenir un certain niveau de qualité de manière à pouvoir commercialiser leurs produits en bénéficiant de l'indication. Cela n'est pas sans conséquence en termes de coût puisqu'il n'est dès lors plus question de s'approvisionner auprès de producteurs n'assurant pas la qualité requise. Dans ce contexte, des tensions sont apparues au sein de la filière. Laparre, second opérateur après France Prune, a intenté une action devant les tribunaux contre le Comité Économique du Pruneau, car il estimait inconcevable de réserver l'usage du nom « Pruneaux d'Agen » aux seuls opérateurs qui se placeraient sous l'IGP. Le fait que l'action ait été jugée irrecevable a limité la faculté de cet industriel à recourir à des arbi-

(23) « La coopérative France Prune absorbe son concurrent Saman », *Les Échos*, 1<sup>er</sup> octobre 2002.

(24) Entretien avec Jean-Pierre Bessière, Président de France Prune, 18 mars 2004.



trages entre fournisseurs. L'entreprise s'est alors trouvée obligée d'accepter un certain niveau d'interdépendance avec un nombre réduit de fournisseurs.

En aval de la filière « Pruneaux d'Agen », il semble se dégager une forme de mutualisation liant France Prune aux principaux acteurs de la grande distribution. En effet, la coopérative assure, pour quatre grands distributeurs, non seulement la fabrication, mais aussi la gestion commerciale (*category management*) de leurs MDD. Cette prestation concerne le plus souvent non seulement le pruneau, mais aussi l'ensemble des gammes de fruits secs. On a ainsi, dans la relation entre France Prune et quatre grands distributeurs, un très haut degré d'interdépendance, assez éloigné du modèle de relations habituel, qui résulte d'une évaluation permanente des fournisseurs et ce pour chaque transaction, à l'instar de celle qui caractérise la relation entre France Prune et Leclerc. En effet, cette enseigne de la grande distribution est la seule à avoir choisi de ne pas développer de MDD, en matière de pruneaux. Laparre, qui maintenait des positions fortes chez Leclerc, n'a pas résisté à la nouvelle organisation de la filière : cette société a été mise en liquidation judiciaire en février 2008 (25).

#### La relativité

Le concept de relativité renvoie à l'idée selon laquelle les interdépendances inhérentes au réseau sont de nature différente d'une relation à l'autre : ce qui est approprié dans un cas ne l'est pas forcément dans un autre. Par ailleurs, les différents acteurs, qui ont des visions différentes du réseau, peuvent ne pas avoir les mêmes opinions concernant les évolutions qu'il convient de favoriser. Ce défaut de vision et de règles communes incite les acteurs du réseau à utiliser leurs ressources dans leur intérêt propre. Ensuite, c'est la structure du réseau qui stabilise les mouvements engagés en son sein. Néanmoins, il existe toujours des mouvements dans le temps, dès lors que les acteurs ne cessent de chercher à s'assurer de la qualité de leurs positions vis-à-vis des autres acteurs du réseau.

C'est en réaction au comportement de Dole (qui, aujourd'hui, n'est plus un acteur du réseau) que s'est forgée la stratégie de France Prune. Celle-ci, fondée sur un modèle de *capitaine de réseau*, a poussé France Prune à participer très activement à la structuration du réseau, laquelle s'avère aujourd'hui favorable à ses membres producteurs de pruneaux d'Agen comme à ses fournisseurs de pruneaux ou d'autres produits extérieurs à cette zone. Et la relation d'interdépendance forte qui prévaut dans la majorité des cas semble s'être nouée lorsque les producteurs de pru-

(25) « Pruneaux d'Agen : 104 salariés licenciés » (*Ouest France*, 2 février 2008).

(26) L'importance du budget publicitaire annuel de la filière des pruneaux d'Agen (2 millions d'euros) est évidente, quand on le compare à

neaux d'Agen ont choisi de rentrer dans le processus de mise sous IGP, qui visait notamment à interdire aux acheteurs de développer des comportements d'arbitrage.

#### Interprétation subjective

Enfin, l'interprétation subjective souligne le fait que la vision qu'a chacun des acteurs est par nature incomplète. Ces interprétations de la réalité constituent la base de leurs actions. La richesse de l'approche réseau tient au fait qu'elle cherche non pas à trouver la vérité, mais à comprendre de la façon la plus complète possible pourquoi et comment les acteurs d'un réseau agissent en fonction des pressions qu'ils subissent, dans un contexte donné.

Nous avons ici, grâce à l'étude du cas, essayé de comprendre comment l'IGP « Pruneau d'Agen » avait réussi à être commercialisée dans la grande distribution française, assurant ainsi l'accès des producteurs de la filière au marché de masse. Ce sont les actions et la vision des acteurs de la filière pruneau qui ont été privilégiées, la grande distribution étant le contexte de commercialisation.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de comprendre les bénéfices potentiels de l'adoption d'un label d'origine pour un produit agro-alimentaire face à la grande distribution. Pour cela, nous avons tenté de comprendre les raisons du succès de la commercialisation de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française. L'approche réseau de l'IMP appliquée à l'étude de notre cas nous a permis de saisir comment ce qui se passe sur le terrain commercial s'explique par la forme que prend la mobilisation du réseau de fournisseurs.

Outre la nécessité de structurer à la fois la production et les interprofessions, notre analyse montre que la raison principale du succès de l'IGP « Pruneau d'Agen » dans la grande distribution française est l'existence d'un acteur pivot, leader de la filière, qui propose un portefeuille de marques utile aux distributeurs.

Nous avons vu que l'IGP « Pruneau d'Agen » plonge ses racines dans un processus initié dans les années 1960 qui a permis de faire émerger une structure institutionnelle solide. Cette dernière est destinée à faire converger des intérêts divergents et à gérer la promotion d'une marque collective, le Pruneau d'Agen, avec

celui de l'IGP du foie gras du Sud-Ouest – un marché dont le chiffre d'affaires est comparable. En 2003, la filière du foie gras du Sud-Ouest a réussi à être la première structure à bénéficier d'un cofinancement à hauteur de 70 % du programme européen de communication sur les IGP, pour atteindre un budget publicitaire de 1 million d'euros par an, pendant trois ans (*Sud Ouest*, 18 septembre 2003).



un budget grandissant, qui a atteint 2 millions d'euros en 2004 (26). De ce point de vue, il ressort que le souci très précoce du collectif, qui s'est constitué progressivement, a été d'assurer une production dont on organisait l'expansion des débouchés qu'elle requérait. Durant la période pendant laquelle la filière Pruneau était engagée dans le processus d'obtention de l'IGP, un acteur clé, France Prune, a assez clairement profité du contexte pour se doter de nouveaux objectifs stratégiques, qui impliquaient un changement important de sa position dans le réseau. L'IGP, en tant que dispositif institutionnel, a favorisé le développement de cette stratégie, puisque France Prune est liée à la fois aux producteurs par son statut de coopérative et aux transformateurs, en tant que propriétaire de trois entreprises indépendantes de cette nature. La position de force de France Prune sur le marché est certes accrue par la valeur de l'IGP « Pruneau d'Agen », mais aussi par sa capacité à offrir un ensemble d'activités et de ressources décisives lorsqu'il s'agit de contrôler la relation à structurer avec les distributeurs français. Elle joue, en effet, le rôle de leader de son réseau.

Les interprofessions ont acquis, à l'occasion de la mise de la production sous IGP, une place centrale dans le réseau, qu'elles n'avaient pas antérieurement. Le fait même que l'on ait observé, à cette occasion, des oppositions très vives indique que se jouait, à travers ce processus, une réelle restructuration, dont les enjeux n'échappaient pas aux acteurs. La mise en œuvre de l'IGP dans le cas du réseau des pruneaux d'Agen a effectivement rendu impossible la substitution des fournisseurs par les distributeurs. Le BIP (Bureau Interprofessionnel du Pruneau) a continué de faire son travail de promotion du pruneau. France Prune s'est constituée en interlocuteur, sinon unique, tout du moins incontournable pour les grands distributeurs. Pour cela, France Prune a dû se doter d'une capacité à proposer des volumes à la mesure des besoins d'approvisionnement des centrales et elle a largement débordé le seul marché du pruneau, se positionnant sur le rayon fruits secs tout entier.

L'IGP « Pruneau d'Agen », en tant que dénomination officielle, a apporté une protection forte aux producteurs, à un moment où leur investissement en termes de qualité et de reconnaissance était menacé par des concurrents étrangers. Son obtention a conduit les

représentants des producteurs à renforcer leurs aptitudes à s'imposer commercialement en organisant différentes articulations IGP/marques. Cela indique clairement que, contrairement à une vision un peu idéalisée, l'IGP, qui souffre d'un lourd déficit de notoriété, n'est pas en soi une marque. Elle doit, dès lors, être adossée à un portefeuille de marques. Ainsi, les producteurs ont tout à gagner à prolonger leur action collective amont sur ce terrain aval, afin de ne pas laisser à d'autres le soin de gérer ce portefeuille et, surtout, d'en déterminer la valeur. Les grandes coopératives paraissent susceptibles de jouer un rôle clé dans ce domaine.

De plus, le cas de l'IGP « Pruneau d'Agen » semble indiquer qu'en étant offensifs, les promoteurs des IGP sont susceptibles d'acquérir une capacité à orienter les choix qu'ont à faire les enseignes de la grande distribution soucieuses de mettre en avant leurs marques « terroir ». Ces choix leur permettent de mettre en valeur leur engagement vis-à-vis du développement durable des territoires, qu'implique implicitement cette démarche. En leur permettant de mieux comprendre les filières productrices des produits concernés et les garanties et compétences qu'elles peuvent leur offrir, les producteurs peuvent rendre les distributeurs plus aptes à identifier les acteurs susceptibles de mobiliser les ressources et de mener les activités nécessaires pour répondre aux exigences de leurs consommateurs. Ce faisant, ils peuvent convaincre les distributeurs qu'ils sont à même de les aider à acquérir une réelle crédibilité lorsqu'ils prétendent garantir des conditions durables à tous les acteurs de la filière.

Finalement, l'IGP a permis l'émergence d'un acteur leader au sein de la filière, qui soit capable de mobiliser les ressources nécessaires aux besoins des distributeurs : capacité de production suffisante, offre de marques propres, approvisionnement en marques de distributeur (MDD), élargissement de la gamme aux fruits secs. Surtout, l'IGP a rendu impossible la substitution des fournisseurs par les distributeurs en renforçant, notamment, le poids des interprofessions. En ce sens, l'IGP semble, dans ce cas, avoir parfaitement joué son rôle de rééquilibrage des pouvoirs de marchés au profit de l'amont de la filière, en particulier des petits producteurs. ■

# LES RELATIONS ENTRE LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION : LE CAS DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE DANS LA FILIÈRE LAITIÈRE FRANÇAISE

Aujourd'hui, l'industrie laitière européenne vit douloureusement un passage accéléré d'une économie hyper-régulée et sécurisée vers une économie de marché soumise à tous les aléas. Dans ce contexte, la dissociation constatée entre les prix payés aux producteurs et ceux supportés par les consommateurs, est-elle le résultat d'une trop grande opacité de la formation des prix dans la grande distribution ? L'objet de cet article est de répondre à ce questionnement sous deux angles :

- mettre en perspective l'émergence concomitante de l'OMC et d'un nouveau modèle économique de production à bas coûts (*low cost*) qui entérine la prise de pouvoir des grands distributeurs sur l'économie mondiale ;
- comprendre les fonctionnements amont et aval du canal (afin de juger de la formation des marges des distributeurs français) et dessiner les solutions techniques permettant un retour à un partage équitable des valeurs ajoutées.

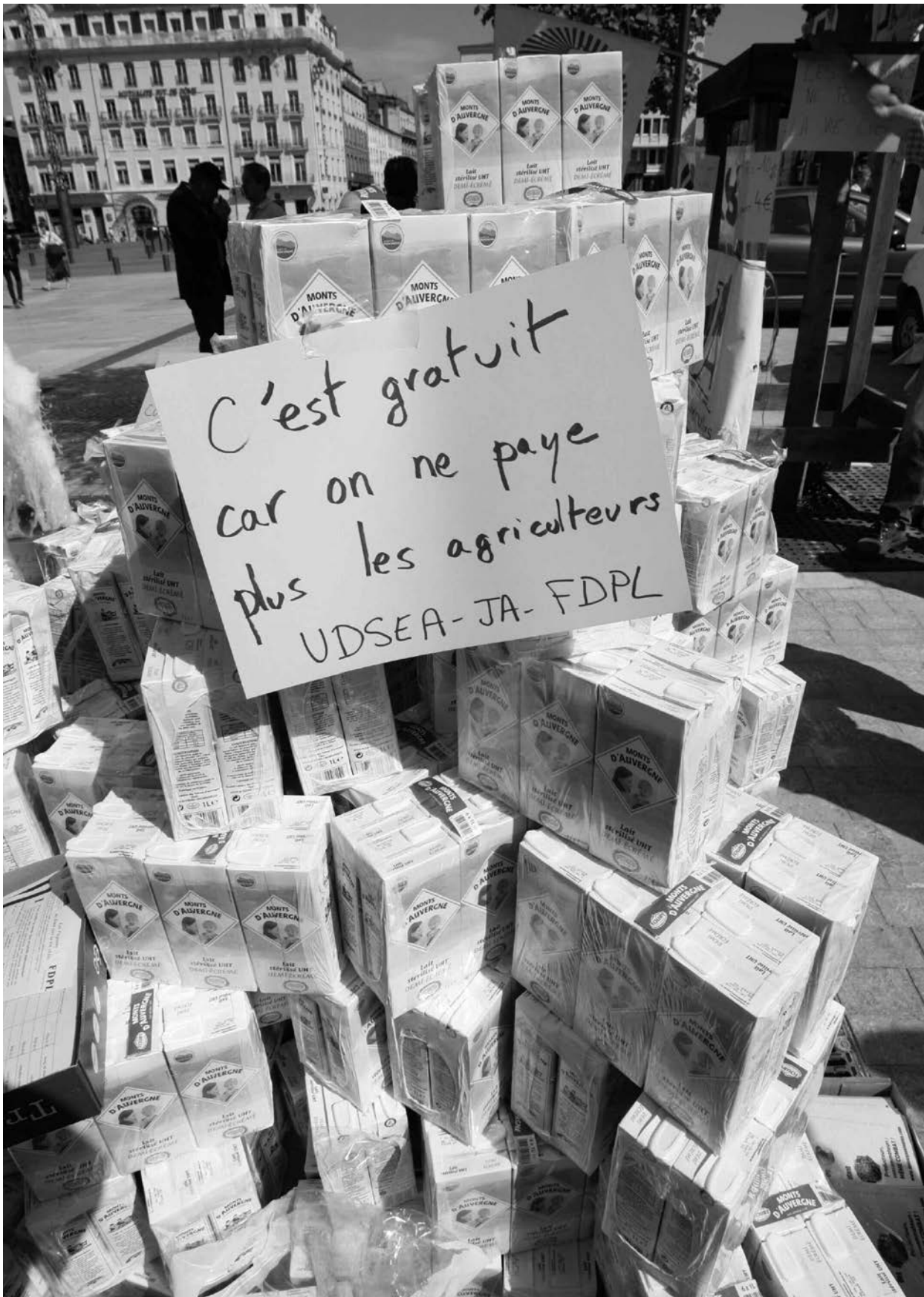
Par **Olivier MEVEL\***

**D**epuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture a toujours été relativement coutumière de crises périodiques, mais aujourd'hui l'industrie laitière française (et, plus largement, l'industrie laitière européenne) vit douloureusement un passage accéléré d'une économie hyper régu-

lée et sécurisée (pour ne pas dire administrée) à une économie de marché soumise à tous les aléas. En

---

\*Maître de conférences, Université de Brest, IUT de BREST  
Laboratoire ICI-M@RSOUIN -Professeur associé à l'ICD  
omevel@aol.com  
olivier.mevel@univ-brest.fr



OLIVIER MEVEL

« [On observe] une dangereuse absence de lien entre la formation des prix agricoles et celle des prix constatés par le consommateur sur les rayons des commerces ». *Distribution gratuite de briques de lait lors d'une manifestation d'agriculteurs à Clermont-Ferrand, le 19 mai 2009.*



Europe, le secteur laitier a longtemps vécu à l'abri d'une politique agricole commune (PAC) considérablement protectrice, de par les principaux outils de régulation qui ont été déployés, tels que la fixation de quotas de production, le versement d'aides directes aux producteurs et le maintien de prix garantis. Les orientations annoncées de la politique agricole commune (PAC) semblent devoir tourner le dos à la préférence communautaire, face à un marché mondialisé, et la Commission européenne semble elle aussi vouloir réduire le rôle des instruments de régulation des volumes produits, ainsi que celui des mécanismes de soutien du revenu des agriculteurs.

Selon la volonté de la majorité des pays membres de l'Union européenne, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et la loi du marché ont, aujourd'hui, pris progressivement le relais de la PAC. Ce faisant, en France, la disparition des mécanismes européens d'entente sur les prix du lait a exacerbé les relations production/industrie/distribution et la loi du plus fort, qui, bien souvent, est aussi celle du moins disant, a ravivé les controverses frontales au risque de voir les distributeurs, concentrés et peu en concurrence dans leurs bastions, confisquer l'essentiel de leurs valeurs ajoutées à des producteurs atomisés sur l'ensemble du territoire et, surtout, mal préparés aux profondes mutations en cours. Dans le secteur laitier européen, on est ainsi passé du trop de régulation au pas assez de régulation, ce que vient souligner opportunément la Commission des comptes de l'agriculture française, qui laisse apparaître dans son rapport un bilan particulièrement en berne en ce qui concerne le revenu agricole en 2009.

Depuis une douzaine de mois, les péripéties qui ont rythmé l'évolution du dossier laitier en France sont un exemple singulièrement frappant d'une situation de marché qui vient souligner une dangereuse absence de lien entre la formation des prix agricoles et celle des prix constatés par le consommateur sur les rayons des commerces. Pourtant, en 2009, les prix des laits « premier prix », ceux des marques de distributeurs ou ceux des grandes marques n'ont pas baissé, dans les magasins. Faut-il y voir le résultat d'une trop grande opacité de la formation des prix alimentaires dans notre pays ? L'aspect le plus choquant des relations production/distribution tient au fait que les grandes surfaces alimentaires (GSA) voient augmenter leur part dans la valeur ajoutée produite, alors même que le prix unitaire de la matière première et les volumes de production ont baissé depuis plusieurs mois.

Cet article vise à répondre à ce questionnement, en deux niveaux de réponse. Le premier niveau est endogène à la compréhension d'un phénomène macroéconomique récent, lié à l'émergence concomitante de l'OMC et d'un nouveau modèle économique de production à bas coûts (*low cost*), qui entérine la prise de pouvoir des grands distributeurs sur l'économie mondiale et, par extension, sur l'ensemble des filières agri-

coles, notamment sur la filière lait. Par déconstruction des valeurs ajoutées dans la filière laitière française, le second niveau de réponse s'attache, quant à lui, à comprendre le fonctionnement microéconomique, en amont et en aval, afin de juger de la formation des marges des distributeurs.

## ÉTAT DES LIEUX DE LA RELATION PRODUCTION/DISTRIBUTION

Aujourd'hui, en France, 450 000 exploitants agricoles et 10 000 PME/PMI du secteur de l'agro-alimentaire font face à seulement six centrales d'achat, ce qui atteste de la formation d'un oligopole bilatéral entre l'amont et l'aval du canal (KRUGMAN, 1980 ; CARLTON et PERLOFF, 1999). En s'adaptant, idéalement, aux évolutions d'une économie désormais mondialisée, les nouveaux distributeurs *low cost* ont renversé l'ancien paradigme et révolutionné la nature de la relation production/distribution, tandis que les conséquences de cette prise du pouvoir par les distributeurs se font désormais sentir dans l'ensemble de la filière laitière française.

Les distributeurs ont renversé un paradigme économique plus que bicentenaire

L'émergence d'un nouveau modèle de distribution *low cost* organisé autour des flux tirés par la demande a déclenché un puissant mouvement de concentration et d'intégration verticale de tout un secteur, à l'échelle mondiale.

- *L'émergence d'un modèle mondial de distribution low cost*

Si, au XIX<sup>e</sup> siècle, aux États-Unis, les chemins de fer de Pennsylvanie constituaient la référence mondiale en matière d'organisation économique, au début du XX<sup>e</sup> siècle, c'est US Steel qui a pris le relais, suivi de General Motors et de General Electric, à partir du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Depuis la première révolution industrielle de 1770, ces entreprises industrielles se sont toutes successivement imposées sur leur secteur d'activité à partir d'un modèle économique, que l'on peut qualifier de voie royale, qui tend, à travers la présentation de produits toujours plus innovants sur le marché, à privilégier la différenciation technologique d'un avantage concurrentiel à toute autre option stratégique (GEREFFI, 2005).

Si la recherche et l'acquisition d'un avantage concurrentiel technologique autonome, permanent et durable a longtemps permis à ces entreprises industrielles de dominer l'économie mondiale, aujourd'hui, ce sont manifestement les distributeurs qui, à l'image de Wal-Mart devenue la plus grande entreprise mon-



diale, imposent les règles du jeu concurrentiel non seulement aux industriels qui produisent des biens destinés à la consommation de masse, mais aussi aux producteurs du secteur agricole.

Depuis le début des années 1990, ce modèle économique est en train de s'imposer brutalement à l'échelle mondiale. Faisant suite aux accords de Marrakech de 1994 et à l'émergence de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1995, Wal-Mart, Carrefour, Tesco et d'autres grandes enseignes de la distribution ont su exploiter habilement la convergence des deux phénomènes majeurs qui ont bouleversé l'économie mondiale à partir du début des années 1990 : la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication et l'explosion des flux d'échanges mondiaux de biens orientés de l'Asie vers l'Europe et les États-Unis. Ainsi, ce sont les distributeurs qui fixent désormais les normes économiques et commerciales qui s'imposent à l'ensemble des nations (LICHTENSTEIN, 2006).

L'avènement d'un modèle planétaire de distribution *low cost* n'est évidemment pas sans conséquence sur les rapports que les producteurs agricoles, les industriels et les distributeurs entretiennent entre eux au sein du canal. Le modèle mondial *low cost* des grands distributeurs est focalisé sur la permanence d'un avantage-coût qui affaiblit très sérieusement le pouvoir de négociation des industriels et des agriculteurs (COLA, 2007). L'innovation-produit et son corollaire, les pointes distinctives de qualité, ne sont plus, dès lors, considérés comme l'unique source de compétitivité par quelques géants de la distribution qui ont choisi de renverser ce paradigme au travers de l'édification d'une stratégie plus risquée consistant à maintenir les prix les plus bas possibles afin de conquérir des parts de marché.

En une quinzaine d'années, les entreprises de distribution sont devenues les firmes les plus puissantes d'une économie désormais complètement mondialisée et l'équilibre des affaires s'en est trouvé complètement bouleversé, tant dans le secteur industriel que dans le secteur agricole. Les distributeurs ont réussi à inverser le rapport de force qui avait prévalu pendant deux siècles et demi d'histoire, durant lesquels l'industriel était presque toujours parvenu à imposer son point de vue au distributeur. Aujourd'hui, aux États-Unis, certes, mais aussi en Allemagne (avec les *discounters* Lidl, Aldi, Rewe, notamment), en Chine ou en France, ce sont les distributeurs qui fixent les règles du jeu et les industriels, quelle que soit leur taille, sont contraints de courber l'échine.

En s'appuyant sur la gestion de gigantesques bases de données permises par les technologies de l'information, les grands distributeurs ont rapidement souhaité rationaliser leurs chaînes d'approvisionnement, accélérant les livraisons depuis leurs fournisseurs jusqu'à leurs rayons (PACHÉ et SPALANZANI, 2007). Les grandes firmes de la distribution ont alors brusque-

ment muté en entreprises logistiques à haut rendement, dont la survie reste néanmoins conditionnée à l'accroissement de la productivité de leurs propres fournisseurs (FILSER, 2000). En France, suivant, en cela, l'exemple des distributeurs américains, tels que Wal-Mart, Target ou Kmart, qui ont révolutionné l'organisation de la production des biens de consommation aux États-Unis, les six super centrales d'achats françaises (Carrefour, Leclerc, Auchan, Système U, Intermarché et Géant Casino) ont basculé d'un système de production des biens de consommation en flux poussés à une production en flux tirés (REY et TIROLLE, 2000).

Si, dans le système à flux poussés, les fabricants décident de ce qu'ils vont produire, puis recherchent les détaillants susceptibles d'acheter et d'écouler leurs marchandises, dans le système à flux tirés, ce sont les distributeurs qui décident préalablement de ce qui sera vendu, en se basant sur les statistiques de ventes (BONACICH, 2007). Au travers de ce renversement de paradigme, l'idée des distributeurs est de mieux maîtriser le décalage entre l'offre et la demande en se basant sur les écarts existant entre la demande en magasin et la production effective dans les industries. Sous l'effet de la transmission d'informations souvent parcellaires et incomplètes, mais aussi d'une déconnexion flagrante entre la consommation mesurée en magasin et la production (activité réelle de l'usine), le canal subit des effets « coup de fouet », qui s'amplifient au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la demande, engendrant des oscillations plus ou moins importantes des stocks. La désorganisation qui s'ensuit en tout point de la chaîne, notamment en termes de hausses des stocks chez l'industriel et le distributeur, de dégradation du taux de service-client ou bien encore d'affaïssement de la qualité produite, démontre, dès lors, que le système de gestion industrielle et logistique n'arrive plus à suivre et que le canal est potentiellement porteur d'un risque chaotique qui se traduira, inévitablement, par des pertes de ventes (LEE, PADMANABHAN et WHANG, 1997). C'est ce phénomène que les distributeurs ont voulu tenter de réguler en prenant le pouvoir au sein de la filière.

#### • *L'intégration verticale et la concentration des distributeurs*

Dorénavant, ce sont donc les distributeurs qui maîtrisent et déploient leur vision de long terme des différents éléments clés du processus productif, que ce soit au travers de la remise aux PME/PMI de cahiers des charges relatifs aux marques de distributeurs (MDD) et aux marques 1<sup>er</sup> prix, ou bien au travers de leur relation avec les grandes marques, auxquelles ils expliquent ce que celles-ci doivent produire et quand (FABBE-COSTE, 2003). Selon Joëlle Salaun, chargée de mission à l'Observatoire des industries agroalimentaire, c'est au nom de ces mêmes flux tirés par la

demande des consommateurs que « *les enseignes de la distribution ont notamment voulu maîtriser la filière de l'abattage à la distribution, au sein de la filière porcine française* ».

Ainsi, dès 1978, le groupe Leclerc avait repris les abattoirs Gilles de Collinée (dans les Côtes d'Armor) pour édifier le gigantesque complexe d'abattage-découpe-salaisons de Kerméné, au sein duquel trois de ses usines sont spécialisées dans la charcuterie. En 1992, le groupe Intermarché avait, de son côté, pris le contrôle de la société Monique Ranou, à Saint Evarzec (Finistère), puis de deux autres entreprises bretonnes de salaisons.

L'implication de la grande distribution dans la production charcutière s'explique par le besoin impérieux qu'a celle-ci de maîtriser l'ensemble de la filière de façon à réguler l'approvisionnement des magasins en marques de distributeurs (MDD) et produits « premiers prix », face à des fluctuations erratiques de la demande. Déjà maîtresse du temps des opérations commerciales, mais aussi des temps de mises en avant sur les linéaires, la grande distribution investit la production agroalimentaire dans l'unique but de piloter l'ensemble des marges de la filière porcine ; le pilotage de la marge nécessite, en effet, la maîtrise des processus de production, de la circulation et de l'entreposage des marchandises, afin de veiller à ce que celles-ci arrivent au bon endroit au bon moment (CHURCH et WARE, 2000).

Tant en France qu'aux États-Unis, le changement a pourtant été radical, sur une période particulièrement brève. Dès 1995, l'émergence de Wal-Mart sur la scène du commerce international déclenche un puissant processus de rationalisation de l'ensemble du secteur et cela, à l'échelle mondiale. Les années 1990 donnent le coup d'envoi non seulement de la course à l'expansion internationale des grands distributeurs, mais aussi à la chevauchée vers la taille critique sur les marchés nationaux (DUCROCQ, 2005). Pendant une décennie, les opérations de rachats, d'alliances et de concentration se succèdent rapidement dans tout le secteur de la grande distribution française et cela d'autant plus que la loi Galland de 1996 renforce considérablement la prime à la taille du distributeur (MEVEL et LERAY, 2009). Ainsi, Casino fusionne avec le groupe Rallye en 1991, Auchan rachète Docks de France (Mammouth, Suma, Atac,...) en 1996, Carrefour rachète Euromarché et Montlaur en 1991, puis Comptoirs Modernes (Stoc) en 1998 et fusionne avec Promodès (Continent, Champion, Shopi, Dia,...) en 1999. Bloquées dans leur croissance nationale après le durcissement du cadre réglementaire relatif à l'adoption de la loi Raffarin en 1996 (ASKENASY et WEINDENFELD, 2007), les enseignes françaises rejoignent alors à l'étranger Wal-Mart, Tesco et Ahold déjà lancées dans la course à la taille critique. Cette révolution commerciale aboutit à la création de puissants groupes de distribution qui ne

sont plus les leaders des années 1970 (Coop, Spar, Sogegro,...), à l'image de Wal-Mart (aux États-Unis) et de Carrefour (en France) (ALAIN et CHAMBOLLE, 2003). Les effets de ces mutations structurelles se sont rapidement fait ressentir dans le monde agricole, qui a vu le nombre de distributeurs se réduire dramatiquement comme une peau de chagrin. Alors que certaines coopératives agricoles et certaines entreprises agroalimentaires avaient des dizaines (voire des centaines) de clients d'importances équivalentes encore au début des années 1990, soudain, de cinq à dix clients ont représenté les deux tiers des volumes des ventes. Immédiatement, lors des négociations, la pression sur les prix et les marges dans les filières agricoles est montée de plusieurs crans (DESMET et ZOLLINGER, 1997). C'est dorénavant la marge offerte au distributeur par le producteur qui donne accès aux linéaires des supermarchés.

Cette porte d'entrée est donc devenue un des enjeux majeurs pour les 450 000 agriculteurs français, dont les trois quarts sont aussi membres d'une coopérative agricole (JACQUIAU, 2000). En effet, depuis le début des années 1970, de nombreux dirigeants de coopératives agricoles ont pensé assurer l'avenir de leur organisation en fournissant les grandes chaînes de distribution, qui leur permettaient non seulement de réaliser des chiffres de vente fabuleux, mais aussi d'assurer, du jour au lendemain, le succès d'un nouveau produit.

La concentration des distributeurs et leur réorganisation autour d'un modèle économique faisant la part belle aux flux tirés par la demande annoncent non seulement un fort rétrécissement du canal, mais aussi un fort clivage des marges et de la valeur ajoutée en faveur de ceux-ci. C'est dans ce contexte qu'intervient le processus de dérégulation européen des prix dans la filière laitière.

#### État des lieux de la filière lait française

La dérégulation des prix à l'œuvre dans la filière lait française s'est rapidement traduite, sur le terrain, par un affaïssement de la valeur ajoutée perçue par les producteurs.

#### • *La filière lait française face à la dérégulation des prix*

Le mouvement de libéralisation de l'économie mondiale mené sous l'égide de l'OMC a démantelé, un à un, tous les pans de la politique agricole commune européenne (la PAC), ce qui a eu pour conséquence de plonger l'industrie laitière européenne dans les eaux tumultueuses d'une concurrence mondiale accrue. Si la PAC agissait envers les producteurs européens comme une bouée de sauvetage, dans le grand concert organisé de la concurrence agricole mondiale, ce sont les coopératives néo-zélandaises et les producteurs australiens qui affichent des avantages comparatifs bien souvent décisifs en termes de conditions



© Herbert Lis/MAGNUM PHOTOS

OLIVIER MEVEL

« Parmi les 90 000 producteurs de lait français, ceux qui s'en sortent sont à rechercher du côté des exploitations modernisées, à la fois plus productives et plus efficaces, ou du côté des producteurs qui ont déjà totalement amorti leurs dépenses d'installation ».

d'élevage et de coûts de production. Les cours mondiaux du lait n'ont pas résisté à la double confrontation des producteurs de lait européens avec les géants continentaux de la distribution, d'une part, et avec leurs homologues des antipodes, qui entretiennent des élevages gigantesques, d'autre part. Contrairement aux éleveurs néo-zélandais, les producteurs européens n'étaient absolument pas prêts à troquer des revenus peu élevés, mais réguliers (1), contre des revenus variables et très aléatoires susceptibles d'évoluer du simple au double en seulement quelques mois, en fonction des prix mondiaux (comme dans le cas de la poudre de lait, par exemple).

En réaction à l'accord européen sur la dérégulation des prix du lait de juillet 2008, le consensus qui, depuis dix ans, réunissait industriels, coopératives et

(1) 114 000 euros annuellement, en moyenne (Source : Ministère de l'Agriculture).

producteurs a rapidement volé en éclats. Dans l'Hexagone, les cours du lait à la collecte ont longtemps été fixés par concertation entre les industriels, les coopératives et les producteurs réunis au sein du CNIEL (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière) chargé d'émettre des « recommandations trimestrielles » sur les prix. Après dix ans de pratiques encadrées et finalement jugées par les pouvoirs publics comme une forme d'entente illicite de la filière sur les prix, la France a donc mis fin à la fixation professionnelle des prix du lait. En donnant ainsi le coup d'envoi à la dérégulation des prix au sein de la filière laitière, l'exécutif français a aussi ouvert la voie à une baisse durable des prix pilotée, conjointement par une poignée d'industriels et de grands distributeurs. Et les comptes sont vite faits.

Du point de vue des volumes produits, les chiffres du ministère de l'Agriculture établissent la baisse généralisée de la collecte laitière à plus de 4 % en 2009. Coté

Pendant la crise (avril et mai 2009)	Producteurs	Coopératives	Transformateurs	Distributeurs HT
<b>Prix de vente</b>	<b>210</b>	<b>245</b>	<b>520</b>	<b>810</b>
Prix d'achat	0	210	245	520
<b>Marge commerciale</b>	0	35	275	290
<b>en %</b>	<b>0 %</b>	<b>14 %</b>	<b>53 %</b>	<b>36 %</b>
Consommations intermédiaires	240	20	60	20
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>-30</b>	<b>15</b>	<b>215</b>	<b>270</b>
<b>en %</b>	<b>-14 %</b>	<b>6 %</b>	<b>41 %</b>	<b>33 %</b>
Charges de fonctionnement	40	15	60	25
<b>Coût de production</b>	<b>280</b>	<b>245</b>	<b>365</b>	<b>565</b>
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>-70</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>245</b>
<b>en %</b>	<b>-33 %</b>	<b>0 %</b>	<b>30 %</b>	<b>30 %</b>

Tableau 1 – Partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française en avril/mai 2009 (prix de vente moyens pour 1 000 litres de laits de grandes marques).

prix, malgré des cours qui s'établissaient encore dans la fourchette haute en début d'année 2009, ces derniers se sont effondrés au printemps de plus de 30 %, pour finalement venir s'afficher en retrait de plus de 20 % par rapport aux prix du marché constatés en 2008. En ce qui concerne la structuration des coûts de production, force est, là encore, de constater que la baisse de certaines consommations intermédiaires, comme l'aliment pour le bétail (-13 %) et l'énergie, n'a absolument pas compensé la très forte hausse des intrants agricoles (+30 %) intervenue entre 2007 et 2008. Dans les régions françaises, ce lourd constat n'a pas été sans conséquences sur la relation entre la production et la distribution.

- *L'affaiblissement de la valeur ajoutée des producteurs déclenche la colère de ces derniers contre les distributeurs*

Dans les campagnes françaises et en réaction à l'effondrement du prix du lait, la tension monte subitement de plusieurs crans, en mai 2009, entre les distributeurs et les producteurs de lait, qui protestent aux abords des magasins et bloquent les centrales d'achat et les plateformes logistiques régionales des grandes surfaces alimentaires.

De 320 euros les 1 000 litres, prix moyen auquel les coopératives laitières rachetaient encore la production laitière des agriculteurs en mai 2008, ce prix n'est plus que de 210 euros les 1 000 litres un an plus tard. Face à la dégringolade de 35 % du prix d'une matière première qui a souvent été qualifiée d'Or blanc de la France par les différents ministres de l'Agriculture, la situation financière des producteurs est vite devenue intenable. En quelques mois, les trésoreries des exploitations laitières se sont asséchées ; ainsi, selon Yves Le Gall, producteur à Plouguin (dans le Finistère), « *si la profession entre en ébullition, c'est parce que les agriculteurs ne voient*

*aucune perspective d'évolution à la hausse du prix du lait à court et moyen terme, alors même que ce prix de vente ne couvre que les deux tiers des coûts de production* ».

Du côté des producteurs, les actions se sont donc multipliées contre les industriels et surtout contre les distributeurs, jugés trop gourmands en termes de marge commerciale. Cette marge avoisine désormais 36 % du prix de vente hors taxes des laits de grandes marques en linéaire, mais surtout, en valeur absolue, elle correspond à 290 euros pour 1 000 litres, ce qui est bien supérieur au chiffre d'affaires obtenu par le producteur (210 euros) de sa coopérative pour la vente de ces mêmes 1 000 litres (voir le tableau 1). Ces chiffres donnent aussi corps à l'idée qu'en France, le pilotage de la filière lait est désormais du seul ressort des transformateurs (qui perçoivent 53 % de marge commerciale) et des distributeurs.

La situation reste explosive parmi les 90 000 producteurs de lait français et ceux qui s'en sortent sont à rechercher du côté des exploitations modernisées, à la fois plus productives et plus efficaces (leurs coûts de production étant mieux maîtrisés), ou du côté des producteurs qui ont déjà totalement amorti leurs dépenses d'installation (2). Sur la base d'un coût de production moyen s'établissant, en France, aux alentours des 280 euros et d'un prix moyen de vente aux coopératives de 210 euros les dix hectolitres, les producteurs français ne sont absolument pas armés pour traverser sans encombre la crise laitière, surtout si l'on considère que 25 % des exploitations seulement parviennent à un coût de production qui soit compris entre 240 et 280 euros les 1 000 litres.

Sous l'impact de l'effondrement de la valeur ajoutée générée par les producteurs, la crise a eu pour pre-

(2) Le ministère de l'Agriculture estime à 290 000 euros le coût d'installation global d'un producteur de lait français.



Après la crise (2 <sup>e</sup> semestre 2009)	Producteurs	Coopératives	Transformateurs	Distributeurs HT
<b>Prix de vente</b>	<b>290</b>	<b>340</b>	<b>540</b>	<b>810</b>
Prix d'achat	0	290	340	540
<b>Marge commerciale</b>	0	50	200	270
<b>en %</b>	<b>0</b>	<b>15 %</b>	<b>37 %</b>	<b>33 %</b>
Consommations intermédiaires	240	20	60	20
<b>Valeur ajoutée</b>	50	30	140	250
<b>en %</b>	<b>17 %</b>	<b>9 %</b>	<b>26 %</b>	<b>31 %</b>
Charges de fonctionnement	40	15	60	25
<b>Coût de production</b>	<b>280</b>	<b>325</b>	<b>460</b>	<b>585</b>
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	10	15	80	225
<b>en %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>	<b>15 %</b>	<b>28 %</b>

Tableau 2 – Partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française au dernier semestre 2009 (prix de vente moyen pour 1 000 litres de lait de grandes marques).

mière conséquence de générer d'importantes restructurations d'adaptation chez ceux d'entre eux, dont le coût de production moyen s'éloigne nettement des 280 euros les 1 000 litres. Alors que la production moyenne nationale frise les 300 000 litres de lait par exploitation, l'objectif d'atteindre un coût moyen de production inférieur à 280 euros les 1 000 litres reste corrélé à une augmentation de la taille moyenne des exploitations, ainsi qu'à une meilleure saturation des capacités de production.

Selon une étude de l'association de consommateurs UFC-Que choisir (de décembre 2009), entre la mi-2007 et la mi-2008, les prix agricoles ont augmenté de 25 % et, en répercussion, les prix dans les rayons ont augmenté de 6,8 %. Depuis la mi-2008, c'est l'inverse qui s'est produit puisque les prix agricoles sont repartis à la baisse mais qu'étonnamment, le consommateur acquitte toujours le même prix et c'est bien ce qui semble poser problème dans la filière lait. La question fondamentale qui agite les producteurs a donc trait au fait de savoir qui aspire l'essentiel de la valeur ajoutée dans la filière laitière, sachant que la réponse à cette question implique de connaître la manière dont se constituent les marges du distributeur.

### ASPECTS EMPIRIQUES DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE AU SEIN DE LA FILIÈRE

Les deux aspects fondamentaux qui engagent l'avenir des relations production/distribution concernent très directement, d'une part, la formation opérationnelle des marges du distributeur et, d'autre part, un partage plus équitable de la valeur ajoutée au sein de la filière lait.

Comment les marges du distributeur se forment-elles ?

La question est d'abord relative au fait de juger de la rentabilité réelle du lait pour le distributeur, avant même d'envisager de commenter les conséquences pour les producteurs de la mise en œuvre d'un système de formation des marges spécifique au distributeur.

#### • La rentabilité du lait, pour le distributeur

À l'heure où seules les marges dégagées par les produits alimentaires frais viennent soutenir les charges fixes des magasins, le lait reste opportunément un élément clé de l'assortiment des enseignes. Si, pour les producteurs, la question est toujours celle de connaître la marge commerciale du distributeur, en bout de chaîne, mieux vaut pourtant examiner l'ensemble de la filière du point de vue du partage des valeurs ajoutées à chaque étape : production, transformation et distribution.

Ainsi, à l'échelle d'un territoire (en l'occurrence, dans le cas qui nous occupe ici, la Bretagne) et sur la base des résultats obtenus à partir d'un échantillon représentatif de producteurs, de coopératives, de transformateurs et de distributeurs, nous avons reconstitué, dans le cas d'un lait de grandes marques, le partage des richesses dans la filière depuis la matière première jusqu'au consommateur final (voir le tableau 2) et ce, en fin de crise.

En fin de crise, du point de vue de la valeur ajoutée acquise, les distributeurs s'attribuent toujours la part du lion (31 % du chiffre d'affaires, avec un prix du lait à 250 euros les 1 000 litres commercialisés). Le transformateur voit sa part réduite à 140 euros les 1 000 litres (soit 26 % du revenu des ventes), alors

que la coopérative (mais surtout le producteur) continue à n'obtenir qu'une portion congrue de la valeur ajoutée (50 euros). Cela signifie aussi que, de par son travail pour produire 1 000 litres de lait, l'éleveur permet aux distributeurs de retirer cinq fois plus de richesses (250 euros) qu'il n'en retire lui-même (50 euros) de l'entretien de ses bêtes, été comme hiver. À lui seul, ce premier constat est édifiant et il nous ramène à la problématique relative à la concentration des distributeurs français et à la mise en rareté des linéaires organisée par la loi Raffarin de 1996 et aussi, plus globalement, au niveau acceptable auquel doit être fixée leur rémunération eu égard à leur prise de pouvoir sur le canal laitier.

Une autre interrogation concerne la marge commerciale du distributeur, qui avoisine les 26 centimes d'euros, pour une grande marque, alors que, sur le lait 1<sup>er</sup> prix (3), elle n'est que d'environ 10 centimes. On comprend alors beaucoup mieux pourquoi, au rayon lait, les MDD et autres premiers prix ne percent pas vraiment (atteignant seulement de 18 à 20 % des ventes), alors même que dans les autres rayons, les volumes atteignent de 40 à 50 % des chiffres d'affaires des linéaires. Pourquoi des MDD ne sont-elles pas plus pertinentes que cela, au rayon lait ? Tout simplement en raison de l'absence de réelle volonté de la grande distribution, qui apprécie que le lait de grandes marques lui rapporte deux fois et demie plus de marges que les MDD. Cela pose quelques questions du point de vue du management opérationnel du linéaire lait en magasin.

Au sein d'un hypermarché type de 10 000 m<sup>2</sup> de superficie, le linéaire lait est généralement développé sur 18 à 20 mètres (présentant de 18 à 20 références en linéaire), au sol, organisés autour d'un *facings* produits à deux niveaux. Avec des prix souvent compris entre 1,2 et 1,6 euros le litre (et donc avec une très forte marge commerciale brute), les produits laitiers liquides plus structurés (lait 1<sup>er</sup> âge, lait de croissance, lait de soja,...) occupent la totalité du deuxième niveau, situé juste à la hauteur des yeux du chaland. Mais c'est au niveau inférieur, comme chez les *hard-discounters*, que le commerce s'exerce, puisque l'assortiment lait est offert à la vente directement sur des palettes « antigelisse » (de 120 cm x 80 cm) juxtaposées à même le sol. Deux palettes de chaque référence sont successivement alignées, l'une derrière l'autre, afin de limiter les coûts de manutention. Que ce soit pour les laits de grandes marques, les MDD ou les 1<sup>er</sup> prix, les détaillants en grande surface limitent au strict minimum les consommations intermédiaires (logistique, étiquetage, manutention, structure du linéaire,...) afin de maximiser la valeur ajoutée, qui ressort proportion-

nnellement à 30 % du prix de vente pour une grande marque, contre 19 % pour un « premier prix ».

En termes de profit brut dégagé pour 1 000 litres de lait, le constat est encore plus accablant puisque l'excédent brut d'exploitation moyen plafonne à hauteur des 40 euros (soit à 13 % du prix de vente du producteur) en sortie d'exploitation, alors qu'il culmine à près de 215 euros, chez le distributeur ! Soit, là encore, près de cinq fois la rémunération perçue par l'exploitant. Pourquoi le distributeur obtient-il aujourd'hui 3,5 fois le montant des richesses créées par le producteur, et cinq fois plus de profit ? Il n'y a pas de réponse simple à cette question. Néanmoins, plusieurs pistes de réflexion peuvent être explorées, qui, toutes, se rattachent au problème de la formation des marges sur les produits frais, chez les distributeurs.

• *Les implications managériales : un système de formation des marges spécifique au distributeur*

En reprenant l'observation du management du linéaire lait dans plusieurs hypermarchés bretons de 10 000 m<sup>2</sup>, il apparaît que la surface moyenne au sol dédiée aux laits embouteillés avoisine les 35 m<sup>2</sup> (4), tout en rappelant que 60 % de cette surface est dédiée aux grandes marques, 20 % à la MDD et 20%, seulement, aux laits 1<sup>er</sup> prix. En dehors d'un léger dépotage (5) lors de la mise en rayon, le lait mobilise finalement très peu de frais de personnels, en regard des importants besoins en ressources humaines liés à l'animation des autres rayons frais (fruits et légumes, fromages à la coupe,...). Son rendement dans les comptes du distributeur n'en sera alors que meilleur.

Pour le distributeur, un autre intérêt majeur, inhérent à la commercialisation du lait, réside dans le confort de l'organisation de son plan de merchandising annuel en linéaire. À l'écart des opérations promotionnelles qui affectent les marges des linéaires en grande distribution, le lait n'est pas sujet à des variations saisonnières en termes de pic de ventes, ni à des décrochages liés à des phénomènes de dé-consommation susceptibles d'affecter d'autres rayons (charcuterie-traiteur, marée,...). La linéarité du volume des ventes de lait favorise, dès lors, un fort taux de service apparent du distributeur au consommateur, en l'absence, notamment, de toute rupture visible en rayon.

En hypermarchés, à partir d'un volume hebdomadaire moyen des ventes compris entre 4 à 6 palettes (6) par référence, le lait procure au distributeur un chiffre d'affaires annuel compris entre 1,2 et 1,5 million d'euros. Rapporté à un rendement annuel moyen des

(3) Prix de vente moyen constaté en 2009 dans les magasins de notre échantillon, pour le lait 1<sup>er</sup> prix (55 centimes TTC) et pour les marques de distributeurs (76 centimes TTC).

(4) Volontairement, nous ne tenons pas compte ici des mètres linéaires développés à hauteur des yeux.

(5) Seules cinq couches sur six entrent directement en rayon.

(6) 9 packs de 6 unités de vente conditionnées (UVC), soit 324 litres de lait par palette.

mètres carrés linéaires qui, au sein des magasins de notre échantillon, avoisine les 15 000 euros/m<sup>2</sup>, le lait affiche, dès lors, des chiffres d'affaires record par mètre carré linéaire, qui se situent entre 30 000 et 42 000 euros, en fonction de la zone de chalandise du magasin et de son exposition concurrentielle (situation de *leadership*, de duel ou de triangulaire dans le bastion considéré).

Dès lors, on estime que le lait embouteillé peut générer jusqu'à plus de 1 % du chiffre d'affaires total du magasin, alors qu'il ne revendique finalement que 0,35 % de sa surface totale. Cela signifie aussi qu'en termes de rendement, le lait prend plus que sa part dans les performances annuelles du magasin. En effet, si la marge brute moyenne d'un magasin s'échelonne entre 23 % et 30 %, en revanche, pour certains produits d'appel, tels que la bouteille de Coca-Cola de 1,5 litre ou le pot de Nutella de 750 grammes, la marge brute peut descendre au-dessous des 10 %, voire s'annuler complètement, si le prix est fixé au seuil de revente à perte en raison de méventes persistantes sur l'ensemble de l'assortiment du magasin. Or, cela n'est jamais le cas en ce qui concerne le lait. Pourquoi ?

Étant donné qu'une grande surface alimentaire raisonne foncièrement, en matière de formation de ses marges, par rayon et non pas par référence, et en considérant que les impératifs qui s'imposent aux chefs de rayon en termes de marge brute obligent le distributeur à un prélèvement allant de 35 à 50 % par référence, certains produits frais, comme le lait, la charcuterie et les fromages, vont venir compenser le déficit de marge accepté par le distributeur sur certaines grandes marques au sein du rayon. Le lait demeure donc un des produits pour ainsi dire « vaches à lait » du distributeur et son rôle est de venir assurer une partie du refinancement des opérations commerciales consenties par le distributeur sur d'autres produits de grande consommation.

Cette logique de péréquation des marges par rayon est aussi appliquée entre les différents rayons du magasin entre eux et, à l'heure où certains rayons (bazar, DPH (7),...) sont boudés par le consommateur, l'offre de lait, mais aussi, plus globalement, l'ensemble de l'offre en produits frais (viande de porc, ...), porte des coefficients de marge avant très élevés, car ces linéaires subviennent bien au-delà de leurs quotes-parts respectives dans les charges fixes du magasin.

C'est aussi la raison pour laquelle, en périodes de faiblesse des prix et en raison de son fort rendement au mètre carré, les grandes surfaces alimentaires (GSA) poussent leurs marges d'autant plus facilement sur le lait que les fournisseurs sont multiples et que les marques possèdent un faible pouvoir de négociation. À l'inverse, quand le prix du lait à l'achat est plus élevé pour le distributeur, le chef de rayon sait qu'il ne peut pas dépasser un certain seuil de prix, en raison d'une

élasticité-prix fortement négative ; il limite donc considérablement sa marge commerciale sur ce produit et tente alors de se rattraper sur d'autres moins chers à l'achat et pour lesquels il sait qu'il peut augmenter dès lors sa marge au maximum. C'est pourquoi le prix du lait ne semble jamais devoir baisser, même en période de baisse des prix payés au producteur. Ce système de formation des marges spécifique à la distribution se présente comme le premier vecteur de l'opacité de la formation des prix du lait.

Enfin, ce phénomène est à mettre en parallèle avec la baisse très nette du flux de travail dans les rayons frais. En effet, afin de préparer les produits à la vente, les GSA consacraient auparavant un important flux de travail dans les rayons frais des hypermarchés (fromager, poissonnier, boucher,...). Cette présence forte du personnel de préparation exigeait une marge compensatrice plus forte. Mais aujourd'hui, ce sont les abattoirs, les laiteries ou les groupements fruitiers qui assurent eux-mêmes le service final en livrant une majorité de produits préemballés, déjà conditionnés et donc prêts à la vente. Pour autant, cette marge est restée dans la grande surface et elle n'a pas été reversée aux transformateurs. Ainsi vont et viennent les marges, dans la grande distribution... C'est une question de rapports de force, comme toujours. Si le rapport du producteur à la taille et à la puissance d'achat du distributeur conditionne le pouvoir d'accapement des marges dans la filière laitière, le pouvoir du distributeur s'avère omniprésent et la Loi de Modernisation Économique (8) (LME) n'y a absolument rien changé.

Peut-on s'acheminer vers un partage plus équitable de la valeur ajoutée, au sein de la filière lait ?

En complément à la relation production/distribution, la question d'un partage plus équitable de la valeur ajoutée peut aussi être envisagée du point de vue des industriels et des coopératives, qui cherchent résolument à promouvoir une solution qui soit basée sur la contractualisation entre les parties situées en amont de la filière.

#### • Le point de vue des industriels

La dérégulation du marché du lait, au nom des règles de la concurrence, a donc proscrit l'ancienne entente qui existait entre les producteurs, les coopératives et les transformateurs au travers d'un système opaque de formation des prix qui « *maintenait l'équilibre, même avec ses imperfections* », selon Robert Brzuszcak, directeur général délégué du groupe Bongrain. En refusant d'évoquer *ex ante* les coûts de production dans la filière, les négociations 2009 entre les producteurs et les industriels ont entériné la rupture du consensus sur la formation du prix du lait payé au producteur, ce qui a aussitôt conduit les laiteries et une poignée d'industriels (Lactalis,

(7) Droguerie, parfumerie, hygiène.

(8) Loi du 5 août 2008.

Bongrain, Danone, groupe Bel,...) à rechercher du lait produit pour moins cher, ailleurs en Europe.

Ces industriels de la transformation du lait forment un oligopole puissant, à l'achat, qui s'est immédiatement imposé aux producteurs et aux coopératives, notamment parce que la production française de lait entier (25 millions de tonnes en 2008) ne représente que 3,7 % de la production mondiale, alors même que 75,5 % de cette production sont directement transformés en produits de grande consommation (dont 38 % de fromages, 20 % de beurre, 7 % de yaourts, 6 % de crème, 12 % de poudres de lait et 11% de laits conditionnés) (9). Les 24,5 % restants sont convertis en produits industriels (les 2/3 en poudre de lactosérum et 1/3 en caséine) à destination des industries agroalimentaires ou pharmaceutiques. Les industriels ont alors vite compris que, désormais, l'alliance était plutôt à rechercher auprès d'un autre oligopole, en aval du canal, du côté de celui formé par des distributeurs qui se sont définitivement rendus maîtres tant des quantités commandées que des prix affichés à partir des flux tirés par la consommation.

Encouragés par les distributeurs, les transformateurs français ont d'autant plus diversifié leurs approvisionnements qu'ils constataient également, au dernier trimestre 2008, un net fléchissement de la consommation fromagère (-2 %) qui est venue renforcer mécaniquement la baisse des prix. Dans le même temps, sur les marchés européens, leurs concurrents (Unilever, Parmalat, Arla Foods,...) ont massivement profité des prix bas payés aux producteurs, ce qui, là encore, a accéléré la baisse de la demande des industriels français auprès de la filière laitière française. La crise laitière semble donc à la fois conjoncturelle et structurelle, mais les producteurs et les transformateurs ont aujourd'hui besoin d'une meilleure stabilité des prix sur un marché qui reste encore organisé autour du système des quotas européens, dont la conséquence la plus visible est, selon Daniel Chevreuil, Directeur général de la Compagnie laitière européenne, « que le moindre petit manque de lait fait s'envoler le cours des produits industriels et qu'à l'inverse, lorsque la production mondiale est supérieure de 0,5 % à la demande, les prix payés sont divisés par trois, sur ces mêmes produits industriels ». C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics français ont fait le choix de soutenir une solution qui s'appuie sur la contractualisation entre les différentes parties prenantes, en amont de la filière.

• *La contractualisation et les associations d'organisations de producteurs (AOP) : une solution à la crise laitière ?*

La contractualisation consiste à adopter un système de prix différenciés pour des volumes de lait différenciés, selon les marchés auxquels ils se rapportent. C'est un système à deux vitesses, qui verra un producteur s'en-

gager individuellement et contractuellement à fournir 90 % de son volume de lait valorisé à un prix A, à sa coopérative pour le marché français des produits de grande consommation (yaourts, fromages,...) et 10 % du volume restant valorisé à un prix B, nettement inférieur, pour des produits industriels (beurre, poudre de lait,...).

Il reviendrait alors au pouvoir public la responsabilité de réguler la contractualisation entre les parties en veillant à la transparence des prix sur chacun des marchés A et B, afin que le lait B ne puisse menacer la valorisation du lait A. Pour autant, si le chantier de la contractualisation vise essentiellement à intégrer les producteurs de lait dans leurs laiteries, cette solution n'offre aucune garantie sur la régulation du marché à long terme, dans le cas d'une surproduction européenne de lait.

Une solution alternative consisterait à soutenir l'émergence d'associations d'organisation des producteurs (AOP) qui pourrait regrouper l'offre de lait autour de plusieurs coopératives, à l'échelle d'un bassin de production, afin de desserrer le pouvoir de marché des transformateurs (laiteries). Mais cette solution ne permettrait pas non plus d'obtenir un transfert durable des valeurs ajoutées vers l'amont de la filière, depuis les industriels vers les producteurs, dans la mesure où les laiteries conserveraient, de façon prévisible, une très grande maîtrise du jeu.

En effet, en raison à la fois du faible degré de fragmentation du marché des transformateurs (faible répartition des parts de marché des embouteilleurs) et du faible degré d'évolution du secteur (maturité du secteur, absence de nouveaux entrants,...), les industriels ajusteraient sans doute rapidement leurs volumes d'achat auprès des coopératives en fonction des commandes des distributeurs. Que feraient alors les associations d'organisation des producteurs (AOP) du lait supplémentaire, en cas de baisse non anticipée de la demande des consommateurs, en aval, surtout si les coopératives décident elles aussi que les volumes achetés par les laiteries deviendront, dorénavant, la seule variable d'ajustement du secteur à la demande des distributeurs ?

La contractualisation pourrait peut-être fonctionner, dès lors que l'éleveur pourrait négocier son lait avec quatre ou cinq acheteurs. Mais dans les faits, le producteur se retrouve aujourd'hui pieds et poings liés, face à sa coopérative, qui assure l'intégralité de la collecte dans sa zone laitière. Pourtant, aujourd'hui, les éleveurs n'ont guère le choix en matière de livraison, alors que les industriels peuvent toujours aller se fournir là où le prix du lait est le moins élevé. Cela explique l'impressionnante croissance des importations en provenance de l'Allemagne et des Pays-Bas, pays dont les faibles prix (10) moyens du lait s'établissaient, entre janvier et septembre 2009, à respectivement 232 euros et 253 euros les 1 000 litres. La

9) En France, seulement 15 % de la production laitière (3,8 milliards de litres, en 2008) sont donc conditionnés et embouteillés.

(10) Source : Commission européenne.



contractualisation apparaît finalement comme une forme de régulation par les prix, en l'absence d'encadrement public de la relation, mais elle n'empêchera pas non plus le lait destiné au marché mondial d'être valorisé sur le marché européen.

D'ailleurs, en fusionnant leurs branches laitières, dès le mois de juin 2009, les trois coopératives bretonnes (Terrena, Even et Coopagri) ont anticipé les évolutions du marché autour des enjeux et des conséquences de la contractualisation. Ce phénomène illustre le besoin impératif qu'ont les coopératives de se renforcer face aux laiteries, en mettant en commun leurs activités laitières. Dans un contexte économique très concurrentiel où les coûts logistiques pèsent de plus en plus lourd (gestion des tournées de collectes), ce nouvel ensemble devient le troisième groupe laitier français (avec 1,4 milliard de litres de lait commercialisés annuellement).

## CONCLUSION

À l'aune des difficultés rencontrées par Entremont Alliance, les coopératives laitières françaises n'ont pas d'autre choix que celui du regroupement ou de la croissance externe, si elles veulent continuer à peser sur l'échiquier européen, sachant qu'aux Pays-Bas, deux coopératives seulement, Friesland Food et Campina, collectent à elles seules plus de 80 % du lait produit par ce pays. Cette crise laitière sans précédent a donc eu également pour conséquence d'accélérer à brève échéance les restructurations dans la filière aval. C'est dans ce contexte de rationalisation des capacités que l'oligopole mondial des transformateurs de lait (Nestlé, Unilever, Danone, Bongrain,...) prône, lui aussi, fermement l'engagement d'une discussion autour des nouveaux outils que sont la contractualisation, les marchés à terme et les assurances marchés, plutôt qu'un retour vers les anciens instruments de régulation symbolisés par l'ère des quotas, l'organisation commune des marchés (OCM) et la politique agricole commune (PAC), depuis 1968. Le risque reste, dès lors, très grand de voir les distributeurs et quelques industriels continuer de capter l'essentiel des gains de productivité dégagés en amont de la filière et de se partager la valeur ajoutée au détriment de producteurs qui seraient, alors, cantonnés à un rôle de simples prestataires agricoles au service de l'aval de la filière lait. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ALLAIN (ML.) & CHAMBOLLE (C.), « Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Bilan et limites de trente ans de régulation », *Revue française d'économie*, n°4, vol. XVII, p. 169-212, 2003.

ASKENAZY (P.) & WEINDENFELD (K.), « Les soldes de la loi Raffarin : Le contrôle du grand commerce alimentaire », CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm, 2007.

BONACICH (E.) & WILSON (J.B.), "Organizing Wal-Mart's Logistics Workers", *New Labor Forum*, 14:2, pp. 67-75, 2007.

CARLTON (W.) & PERLOFF (J. M.), *Modern Industrial Organization*, Addison-Wesley Series in Economics, 3rd revised ed, Longman, 1999.

CHURCH (J.) & WARE (R.), *Industrial organization: a strategic approach*, Irwin-McGraw-Hill, Boston, MA, 2000.

COLA (E.), « Le contre-pouvoir de la distribution : une synthèse des théories économiques et de marketing des canaux », COMINDUS, première journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, 2007.

DESMET (P.) & ZOLLINGER (M.) (1997), *Le Prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997.

DUCROCQ (C.), *La Distribution*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions Vuibert, 2005.

FABRES COSTES (N.), « Modélisation des processus logistiques », e-theque, 2003.

FILSER (M.), « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes » in FABRES COSTES N., COLIN (J.) & PACHÉ (G.), *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Paris, Vuibert, p. 55-89, 2000.

GEREFFI (G.), "The Global Economy: Organization, Governance, and Development", SMELSER, NEIL J. and Richard SWEDBERG (eds.), in *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed., Princeton University Press and Russell Sage Foundation, pp. 160-182, 2005.

JACQUIAU (J.), *Les Coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000.

KRUGMAN (P.), "Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade", *American Economic Review*, vol. 70, N° 5, n° 1, December, p. 950-959, 1980.

MEVEL (O.) & LERAY (Y.), « Relations Industrie-Commerce en France : Les conséquences attendues de l'application de la loi Chatel », *Gérer et comprendre*, n°96, juin 2009.

LICHTENSTEIN (N.), ed, "Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism", New York, New Press, 2006.

PACHÉ (G.) & SPALANZANI (A.), *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs*, Presses Universitaires de Grenoble, 2007.

LEE (H.L.), PADMANABHAN (P.) & WHANG (S.), "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect", *Management Science*, forthcoming, 1997.

REY (P.) & TIROLE (J.), « Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs », Rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation Française, Paris, 2000.

# DANS LA FABRIQUE DE LA RÉGLEMENTATION\*

Les empilements juridiques plus ou moins applicables sur le terrain par lesquels se traduisent les différentes générations de réformes sont souvent dénoncés. Mais les processus de la production réglementaire sont rarement décrits et analysés jusqu'au niveau le plus opérationnel (les décrets et les circulaires d'application). On trouvera dans cet article les témoignages de deux experts ministériels mettant en exergue leur action concrète en vue d'élaborer une réglementation qui soit raisonnablement compliquée. On y vérifie que le diable est dans les détails et qu'il est bien difficile d'anticiper tous les effets des textes élaborés sur les divers acteurs et d'organiser leur nécessaire concertation.

Par **Patrice DEVOS\*\***, **Daniel FIXARI\*\*\*** et **Michel NAKHLA\*\*\*\***

Le thème de la prolifération de lois et décrets plus ou moins applicables et/ou appliqués est à présent sur le devant de la scène et l'on dénonce à l'envi les « usines à gaz » produites par le Parlement et les ministères. Mais comment ces textes sont-ils « fabriqués », en amont ? Dans les coulisses, les administrations et leurs bureaucraties « d'experts » de toutes natures sont-elles les vraies responsables de ces empilements juridiques souvent abscons pour le profane ? Ces experts ont-ils de bonnes (ou de mauvaises raisons) pour complexifier de la sorte le système ? Nous voudrions illustrer cette problématique, de manière concrète, sans prétention de généralisation théorique et sans chercher à couvrir l'ensemble du processus de « fabrication » de la réglementation, mais au contraire en nous focalisant sur l'un des maillons de la chaîne. Il s'agira, en l'occurrence, des rapports produits par des commissions composées de personnalités reconnues, mandatées par le pouvoir politique pour réaliser des diagnostics et formuler des propositions « innovantes et sans tabou » sur une problématique donnée.

La problématique de la commission peut être très ambitieuse, comme dans le cas de la commission Attali ; elle aboutit alors à des « méta-propositions », qui restent à être « mises en musique ». Intéressons-

nous, plutôt, à des rapports plus pointus livrant des propositions quasiment clés en main, précisant en particulier certains textes juridiques à amender et compléter.

Le domaine concerné est celui des interactions entre l'agriculture et l'environnement, une question d'actualité mais ayant déjà un long passé législatif et typique de ces problèmes interministériels particulièrement délicats à gérer.

Il s'agira, d'abord, d'une mission confiée conjointement, en avril 2007, par deux ministres, celui de l'Agriculture et de la Pêche et celui de l'Écologie et du Développement durable, aux experts de leurs ministères respectifs sur le thème de la conservation des terres agricoles littorales.

Nous verrons, ensuite, une mission de nature assez différente, confiée, en mai 2007, à un groupe d'experts par des directions des deux mêmes ministères, sur le thème,

\* Témoignage d'experts en agriculture/environnement.

\*\* Ingénieur Général du Génie Rural et des Eaux et Forêts.

\*\*\* Professeur Mines ParisTech, Chercheurs au CGS (Centre de Gestion Scientifique), Mines ParisTech.

\*\*\*\* Professeur Agro ParisTech, Chercheurs au CGS (Centre de Gestion Scientifique), Mines ParisTech.

cette fois, de la gestion collective des prélèvements d'eau destinés à l'irrigation de terrains agricoles.

Les experts concernés appartiennent à des institutions bien françaises, fondées sur les corps techniques de l'État et leurs Ingénieurs généraux, le « Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux » (1) et le « Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable/ Inspection Générale de l'Environnement » (2).

ger les terres agricoles de l'irrésistible (?) pression de l'urbanisation, protéger les ressources en eau de l'irrésistible (?) pression du développement de l'irrigation agricole.

L'un des auteurs de cet article a participé aux deux missions en qualité d'expert. Les deux autres auteurs, qui sont chercheurs en gestion, ont apporté leur soutien méthodologique à la deuxième mission. Ensemble, ils ont voulu essayer de décrypter, pour le



PATRICE DEVOS, DANIEL FIXARI ET MICHEL NAKHLA

© Michel Günther/BIOSPHOTO

« En gros, on peut s'attendre à ce que, d'ici à 2030, trois millions de personnes supplémentaires affluent dans les départements littoraux pour s'y installer ». *Marina sur la côte varoise.*

Ces experts sont donc de hauts fonctionnaires auxquels leur statut assure une certaine liberté de parole. Ils justifient aussi d'une expérience de terrain préalable acquise, par exemple, dans des postes antérieurs au sein des Directions départementales et régionales de l'Agriculture, où ils ont été confrontés aux arcanes administratives, à celles de la fiscalité et des circuits de financement, ainsi qu'aux finesses juridiques des innombrables articles des codes rural, de l'environnement, de l'urbanisme, de la construction et de l'habitation...

Dans les deux cas étudiés, la mission est confrontée à des enjeux généraux récurrents n'ayant pas encore trouvé de solutions vraiment efficaces en dépit de décennies de législation et de réglementation : protégé-

profane (hors langage administratif, mais sans non plus trop simplifier, ce qui irait à l'encontre du but recherché), les conclusions des experts sur ces deux dossiers et d'en montrer la portée.

Sont ainsi présentés deux coups de projecteur sur un des étages peu visité de la fabrique de la réglementation. L'article s'attachera, ensuite, à retirer, à partir du témoignage de l'expérience vécue par l'un des auteurs en sa qualité d'expert et de ses discussions avec les chercheurs, quelques pistes de réflexion plus générales, pour aller au-delà de l'idée « qu'on ne réforme pas la société par décret », selon la célèbre formule de M. Crozier, et de la dénonciation un peu trop facile des empilements juridiques.

(1) Patrice DEVOS, pour les deux missions, et Pierre PORTET, pour la deuxième mission.

(2) Pierre BALLAND, Paul CHECCAGLINI et Thierry LAVOUX, pour la première mission, et Jean-Jacques LAFITTE, pour la deuxième mission.

## LA PROBLÉMATIQUE DE LA PROTECTION DES TERRES AGRICOLES LITTORALES

La demande adressée sur ce sujet par les ministres est claire : tout indique que si rien n'est fait dans le demi-siècle à venir, l'agriculture aura disparu des communes littorales. Les élus locaux sont préoccupés... La loi sur le Littoral de 1986 semble un rempart insuffisant face à la pression foncière. Les retombées du « Grenelle II » en la matière sont à prendre en compte...

Précisons d'abord rapidement le matériau réuni par les experts. Quatre zones littorales diversifiées ont été examinées, au travers de l'organisation de rencontres avec les préfets, les conseillers généraux, les maires, les chambres d'agriculture, les syndicats intercommunaux, les directions départementales de l'Agriculture et de l'Équipement... Avec les cabinets et les directions des ministères concernés, et avec des chercheurs dans le domaine, ce sont ainsi près de cent quarante personnes qui ont été entendues par la mission, des visites de sites ayant été effectuées par ailleurs.

### Un diagnostic alarmiste

Le rapport confirme d'abord, toutes bonnes sources statistiques à l'appui, les craintes énoncées par les ministres sur l'avenir à terme de l'agriculture des zones littorales. En gros, on peut s'attendre à ce que, d'ici à 2030, trois millions de personnes supplémentaires affluent dans les départements littoraux pour s'y installer. Pour la région Languedoc-Roussillon, par exemple, cela entraînerait, dès 2015, la disparition du tiers de son agriculture. Mais les experts affinent ce diagnostic global : les situations varient grandement selon les zones littorales, en termes de pression démographique et de types d'agriculture en cause. À la limite, il faudrait faire du sur mesure. Et d'abord, qu'est-ce qu'une « zone » littorale menacée, au-delà de la commune, qui se situe à une trop petite échelle, et des régions et des départements, qui sont au contraire des mailles, à l'évidence, trop larges ?

Les experts estiment que pour l'essentiel les installations nouvelles se localiseront à moins de 10 km des côtes. Pour protéger les côtes *stricto sensu*, on sait qu'il existe, depuis 1975, le Conservatoire de l'Espace Littoral, qui rachète des terrains qui doivent rester « sauvages » et accessibles. La loi Littoral de 1986 protège, quant à elle, les 883 communes littorales et impose un régime très contraignant à la bande côtière des 100 premiers mètres.

L'Observatoire du Littoral a défini autour de ces 883 communes un « rétro-littoral », c'est-à-dire un arrière-pays constitué des 1179 communes des 276 cantons possédant au moins une commune littorale. Cet arrière-pays est au cœur du problème de la conservation des terres agricoles, mais sa définition administrative par cantons est évidemment arbitraire

(comment faire autrement, il est vrai, pour alimenter des statistiques) et semble, aux yeux des experts, devoir être étendue à toutes les communes « soumises, par contrecoup, à de fortes pressions foncières ».

D'ores et déjà, on assiste à une explosion des prix du foncier agricole, qui suit et même anticipe celui du foncier constructible et cela, même dans l'arrière-pays. Tout se passe comme si les propriétaires considéraient comme inéluctable un changement à terme du statut des terres agricoles dans des documents d'urbanisme, dont l'expérience leur a montré qu'ils étaient trop évolutifs pour être crédibles. En conséquence, on voit, dès maintenant, se raréfier l'installation de jeunes agriculteurs prenant la relève de leurs aînés.

Du coup, des bâtiments agricoles se libèrent. Ils sont transformés en résidences par des urbains qui, de plus, rachètent les terres alentour pour protéger leur domaine, renforçant ainsi la spirale inflationniste. En l'attente du développement urbain (voire de l'installation d'éoliennes et de panneaux solaires...), des terres agricoles font l'objet de locations précaires ou sont mises en friche, ou même volontairement stérilisées (3), dans une optique de fait accompli. La « cabanisation » des terres agricoles, bien qu'illégale, en principe, tend à se développer, ainsi que l'implantation de *mobil-homes* (ceux qui « durcissent » d'ores et déjà les campings, pour reprendre l'expression des professionnels).

À la limite, certains construisent pour autrui, déposent des candidatures fictives à l'exploitation agricole, cèdent des bâtiments agricoles, après leur transformation, prétendument à des fins de diversification touristique...

### L'arsenal juridique de la planification de l'usage des sols

Ce diagnostic posé, quel bilan faire de l'efficacité de l'arsenal réglementaire déjà existant pour maîtriser les phénomènes constatés et anticipés ? Cet arsenal est, en tout cas à première vue, impressionnant.

Outre la loi Littoral déjà citée (mais qui ne protège pas le rétro-littoral), l'État peut mettre en œuvre, par décret, des « Directives Territoriales d'Aménagement » avec lesquelles tous les types de plan d'urbanisme doivent obligatoirement être compatibles. Il existe actuellement quatre Directives Territoriales concernant le littoral, mais elles sont centrées surtout sur les enjeux de forte concentration industrielle (estuaires de la Seine et de la Loire, par exemple).

Au-delà de l'arme des Directives Territoriales, le rapport cite les « Schémas de mise en valeur de la mer », possibilité ouverte par une loi de 1983, mais jusqu'ici seulement utilisée pour le bassin d'Arcachon, l'étang de Thau et le golfe du Morbihan... De plus, ces sché-

(3) Pouvant aller, dans un cas extrême, jusqu'à l'épandage de laitier !



mas ne concernent qu'une étroite bande côtière. Autre possibilité, non encore exploitée, celle, offerte cette fois par une loi de 1995, de créer des « Schémas inter-régionaux du Littoral » pour renforcer l'application de la loi Littoral.

Il ne reste plus que les documents de planification de droit commun : les « Schémas de Cohérence Territoriale » (SCoT) (4), ainsi que les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU), qui, en principe, les déclinent au niveau de chaque commune, sous la responsabilité de chacune d'elles. Les SCoT, créés par la loi en 2000, visent à intégrer les politiques sectorielles territoriales afin d'en faire un tout qui soit cohérent. Mais si, à l'heure actuelle, neuf ans après, 48 SCoT concernant les façades maritimes de la France sont en préparation, seuls 25 d'entre eux ont été d'ores et déjà approuvés. En fait, seuls les Plans Locaux d'Urbanisme sont suffisamment précis en ce qui concerne la destination des sols et la cartographie des terrains pour être, en l'occurrence, réellement utiles. Mais les choix des communes, selon les experts, visent peu le long terme et les problèmes agricoles y sont rarement prioritaires, face aux enjeux du prix du foncier. Ainsi, alors que les documents d'urbanisme peuvent être confortés, depuis 1999, par des « Zones d'Agriculture Protégées » et, depuis 2005, par des « Périmètres de Protection des Espaces Agricoles et Naturels Périurbains », ces procédures restent quasiment lettres mortes.

Ce constat assez décourageant fait par les experts n'est guère amélioré par la floraison des diverses actions de sensibilisation et de concertation auprès des multiples acteurs, actions qui sont dépourvues de portée contraignante : il s'agit de chartes et schémas variés, tels les « Schémas Régionaux d'Aménagement et de Développement du Territoire ».

Depuis 2004, il existe aussi des opérations expérimentales de « Gestion intégrée des zones côtières », dont une vingtaine ont été mises en place à la suite d'un appel d'offres. Selon les experts, cette formule fondée sur une très large concertation de l'ensemble des acteurs est sans doute davantage prometteuse. Mais il reste à en faire le bilan.

### Vers des plans vraiment opérationnels

Face à ce constat général, le consensus du groupe d'experts (« représentants » de l'Agriculture et de l'Écologie et du Développement durable confondus) s'est assez facilement réalisé autour des conclusions suivantes (5) :

(4) Les ex-plans d'occupation des sols (POS).

(5) Ce qui n'aurait pas été forcément le cas si le groupe avait pu être élargi, comme cela avait été envisagé, aux spécialistes d'urbanisme du Conseil Général des Ponts, *a priori* porteurs d'autres enjeux.

(6) Le projet de loi, issu du Grenelle II et de son « Comité Opérationnel consacré à l'urbanisme », souligne la nécessité de politiques « économisant l'espace » et prévoit que les « Schémas de Cohérence territoriale »

– il n'est pas utile de complexifier encore l'appareil législatif existant, mais il faudrait essayer d'en tirer parti afin d'élaborer des outils qui soient, cette fois, réellement opérationnels, sur le terrain ;

– pour cela, il faudrait établir, au niveau régional (jugé le niveau le plus pertinent pour les arbitrages), des « Schémas d'Aménagement du Littoral », dans lesquels la définition de ce qu'est « le Littoral » puisse être vraiment adaptée au cas par cas aux situations constatées. Cela serait tout à fait dans la ligne des conclusions du Grenelle II sur l'utilisation de l'espace (6) ;

– pour que ces schémas soient légitimes, il faudrait qu'ils soient élaborés conjointement par le Conseil régional et par l'État, qui les validerait par décret, et qu'ils fassent l'objet d'un large débat ;

– pour que ces schémas ne restent pas lettres mortes, il faudrait imposer aux « Schémas de Cohérence Territoriale » et aux « Plans Locaux d'Urbanisme » qu'ils soient strictement compatibles entre eux ;

– pour organiser ce débat, les experts proposent de créer une « Autorité Régionale de l'Aménagement Durable » indépendante ;

– pour donner du poids à cette Autorité, celle-ci devrait pouvoir s'autosaisir et obligatoirement être consultée sur tous les documents d'urbanisme et d'aménagement, avant toute enquête publique ; elle reprendrait, au moins à ce titre, les fonctions « d'Autorité Environnementale » qu'assument actuellement les préfets de régions et de départements ;

– pour que cela débouche sur un vrai partenariat entre la cité et son agriculture de proximité, et non pas sur une opposition stérile, il faudrait favoriser l'émergence de projets territoriaux intégrant à égalité ces deux dimensions et développant leurs synergies, des projets à inscrire dans le volet « Aménagement et Développement Durable » prévu dans les « Plans Locaux d'Urbanisme » et à faire soutenir financièrement par l'Europe (7). Ces projets seraient à définir à une échelle qui représente un véritable lieu de cohésion sociale, par exemple le « pays » (8) ;

– pour que tout ce qui précède soit crédible et ne se perde pas dans les sables, en raison de la traditionnelle lenteur d'élaboration des documents de planification, les experts suggèrent, dans l'attente de la mise en place complète du nouveau dispositif, de procéder immédiatement à un gel conservatoire des extensions urbaines dans le périmètre du futur Schéma Régional, toute dérogation devant être approuvée par l'Autorité Régionale, une fois celle-ci constituée.

devront comporter, en annexe, un « Document d'Orientation et de Programmation » analysant les consommations d'espaces naturels, agricoles et forestiers des dix dernières années, fixant des objectifs de limitation de cette consommation et déterminant les espaces à protéger.

(7) Par une réorientation du règlement de développement rural de la Politique Agricole Commune (PAC).

(8) Cf. le rapport de 2004 à l'Assemblée nationale sur l'application de la loi Littoral (Jacques Le Guen, Léonce Desprez, rapporteurs).

L'impression qui ressort de ces conclusions est qu'il est proposé un dispositif de planification intégré disposant d'un mode opératoire cohérent, au contraire de la situation actuelle. Inutile, par ailleurs, pour cela, semble-t-il, de rajouter des textes compliqués : des inflexions des textes actuels, des arrêtés suffisent, en général... Le dispositif proposé par les experts est aussi relativement « musclé » et des dispositions novatrices, telle la création d'une Autorité indépendante, ont suscité de fortes réactions au sein des Conseils généraux dont ils relèvent.

#### Racheter les terres agricoles, instaurer des servitudes d'usage

Les experts, après ce constat et ces propositions en matière d'outils de planification, se tournent vers un tout autre mode d'action, complémentaire des précédents : les outils d'intervention directe de la puissance publique sur le marché foncier (à l'instar de ce que fait le Conservatoire du Littoral) et la mise en place de servitudes juridiques d'usage.

Ainsi, les experts proposent, tout d'abord, de n'autoriser les extensions urbaines dans le périmètre du Schéma Régional d'aménagement du littoral que sous la maîtrise foncière exclusive de la collectivité. Pour cela, on dispose d'ores et déjà, en particulier, de l'outil des « Établissements publics fonciers » ou des « Sociétés d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural ».

Pour reconquérir le territoire agricole mité par l'habitat diffus, les experts estiment que l'on pourrait très bien aussi instaurer un droit de préemption des collectivités, les opérations d'acquisition étant financées par un fonds régional. Ce dernier serait alimenté par une taxe, en étendant à la protection des espaces agricoles la taxe départementale existant sur les espaces naturels et sensibles et ce, dans l'attente d'une réforme plus approfondie de la fiscalité locale (9).

Les terres acquises par la Région seraient généralement cédées ensuite aux agriculteurs, ces cessions étant assorties d'un mécanisme de servitude d'usage à des fins exclusivement agricoles (voir l'encadré, qui donne un exemple significatif de l'étendue impressionnante des subtilités juridiques en la matière). Ce type de mécanisme pourrait d'ailleurs, selon les experts, être étendu aux servitudes environnementales existant éventuellement.

Pour les experts, en ce qui concerne l'habitat agricole, la notion floue de « bâtiment agricole » devrait d'ail-

(9) Ou encore, par la création d'une taxe additionnelle sur le foncier bâti et non bâti.

(10) Cela permettrait, en particulier, de rendre opérationnel l'amendement du Sénateur Le Pensec à la loi Littoral, qui stipule que, par dérogation, « les constructions et installations liées aux activités agricoles » (...)

#### MÉCANISMES JURIDIQUES DE SERVITUDE

Cinq options possibles (non limitatives) sont à explorer :

- Cession de l'usufruit, en voyant comment en supprimer le caractère viager.
- Servitude conventionnelle « *non aedificandi* » d'usage limité, au bénéfice de la collectivité (sans que cela nécessite, comme actuellement, de fonds dominant).
- Servitude « *non modificandi* ».
- « Droit de superficie » permettant de vendre un droit sur ce qui s'élève au-dessus ou se trouve en-dessous du sol.
- « Droit fiduciaire » susceptible de prévoir des conditions d'usage et de durée.

leurs être précisément définie dans le Code de l'urbanisme et dans le Code rural (en prenant pour base la notion fiscale d'activité agricole, afin d'éviter les contestations) (10), définition englobant la maison d'habitation de l'agriculteur. Cette habitation serait réservée à un usage exclusivement agricole professionnel par un dispositif de servitude publique d'usage annexé au permis de construire (11).

À vrai dire, au-delà des zones littorales, les experts laissent entendre que c'est à toutes les zones périurbaines menacées un peu partout, un enjeu crucial, que l'ensemble de ces mesures devrait pouvoir s'appliquer...

Afin de pouvoir tirer des conclusions transversales, nous allons passer maintenant à la présentation du deuxième cas de mission annoncé, qui a posé aux experts des difficultés d'une nature assez différente.

#### Organiser la gestion collective de l'irrigation agricole

Il s'agira, cette fois, d'une mission apparemment plus circonscrite : la mise en œuvre concrète d'une des dispositions de la loi sur l'eau et les milieux aquatiques de décembre 2006, loi transposant la directive cadre sur l'eau de la CEE. Cette disposition prévoit la constitution, sur des périmètres définis, « d'organismes uniques » titulaires d'une autorisation collective de prélèvement d'eau au profit des agriculteurs concernés.

L'idée est que cette « mutualisation » permettra de réaliser des économies d'eau. La gestion de l'irrigation

peuvent être autorisées en dehors des espaces proches du rivage.

(11) La possibilité juridique d'extension de la servitude aux bâtiments agricoles déjà existants ainsi qu'à ceux dont la destination a changé serait à étudier, même si cela s'annonce particulièrement ardu.

connaît, en effet, depuis quelques années, d'importantes évolutions : définition de bassins, comme le Grand Sud-Ouest et Poitou-Charentes, dans lesquels les besoins en eau pour l'irrigation agricole et autres usages peuvent systématiquement dépasser les ressources disponibles, avec des risques de conflits entre les agriculteurs, d'une réduction des autorisations de prélèvement, à terme, etc. Comment préciser cette idée d'organisme unique, idée innovante mais encore très floue (quels périmètres, quel mode de désignation et quel statut pour l'organisme unique ?...), sachant,

les experts, d'un séminaire de débat associant des représentants des très nombreuses parties prenantes, animé par les deux auteurs de cet article qui sont chercheurs en gestion.

Nous allons présenter rapidement le décret, puis le diagnostic des experts sur les points qui posaient encore problème et, enfin, leurs principales recommandations. Mais nous rappellerons au préalable quelques éléments du paysage institutionnel existant, fort complexe, destinés à protéger les ressources en eau et à les répartir entre leurs différents usages en



© Jean-Luc Kokoi/BICSPHOTO

« Dans des bassins comme le Grand Sud-Ouest et Poitou-Charentes, les besoins en eau pour l'irrigation agricole et autres usages peuvent systématiquement dépasser les ressources disponibles, avec des risques de conflits entre les agriculteurs, d'une réduction des autorisations de prélèvement, à terme, etc. » *Irrigation du maïs dans la vallée de la Dordogne à Vézac.*

par ailleurs, que le concept peut aller à l'encontre des intérêts d'un *lobby* agricole souvent dénoncé, ou peut être « récupéré » par ce dernier.

Un an après la loi, en septembre 2007, est paru un décret d'application *ad hoc*, mais celui-ci laissait encore trop de zones dans l'ombre. Une circulaire d'application du décret devait être élaborée pour boucler – enfin ! – la longue et lente chaîne allant de la directive cadre européenne à des instructions claires données aux préfets et aux services déconcentrés de l'État. La Direction de l'Eau du ministère chargée de l'élaboration de la circulaire a fait appel, à cette fin, à une mission d'expertise, qui a duré neuf mois. Un des temps forts de cette mission a été l'organisation, par

tenant compte de contraintes écologiques, telles que le débit des rivières ou le niveau des nappes aquifères.

#### Textes et acteurs de la gestion de l'eau

Il existe par grand bassin hydraulique des « Schémas Directeurs d'Aménagement et de Gestion des Eaux » (SDAGE) déclinés, en principe, en « Schémas d'Aménagement et de Gestion des Eaux » (SAGE) pour chaque bassin versant. L'élaboration des SAGE s'appuie sur des organismes de concertation, les « Commissions Locales de l'Eau ».

Les SAGE peuvent préciser, en particulier, les volumes prélevables dans les rivières et dans les nappes. Un



arrêté de 2006 précise, par ailleurs, que le volume prélevable doit permettre de respecter les « débits objectifs d'étiage » fixés par le SDAGE et le « bon fonctionnement des milieux aquatiques », en moyenne huit années sur dix (12). Le calcul du volume prélevable nécessite évidemment des études lourdes, dont les inévitables simplifications (comme, par exemple, la modélisation du comportement des nappes aquifères) peuvent toujours être contestées.

Sont définies également des « Zones de Répartition des Eaux » correspondant à des zones structurellement déficitaires en eau, dans lesquelles les seuils de prélèvement soumis à déclaration ou à autorisation ainsi que le niveau des taxes de prélèvement sont relevés. Toute nouvelle autorisation de prélèvement y est en principe interdite (13) tant qu'il n'y a pas eu retour à l'équilibre.

Il existe des établissements publics ou d'économie mixte qui ont pour mission de construire et de gérer des ouvrages (barrages, grands canaux, retenues d'eaux pluviales...). Il existe aussi, parfois depuis plus d'un siècle, dans le sud de la France, des Associations Syndicales Autorisées (ASA) qui possèdent et entretiennent des systèmes de canaux d'irrigation gravitaire alimentés par des prélèvements en rivière, prélèvements dont le volume est un droit historiquement acquis. Ces ASA regroupent d'office tous les propriétaires des terres potentiellement irrigables par les canaux et elles répartissent entre eux les coûts et la ressource en eau.

Actuellement, le préfet attribue aux agriculteurs des autorisations de prélèvement d'eau individuelles, dont l'utilisation est contrôlée, de façon plus ou moins effective, par la Police des Eaux (les contrevenants relèvent du droit pénal). Le total des autorisations doit, en principe, être égal au volume prélevable, diminué des volumes réservés aux usages autres que l'irrigation (eau potable, industrie...). De plus, dans des zones dites d'alerte, en cas de crise (sécheresse), des arrêtés préfectoraux peuvent apporter des restrictions (modulables dans le temps) à ces autorisations.

#### Le nouveau décret sur « l'organisme unique »

Le nouveau décret sur l'organisme unique prévoit que des candidats à la fonction « d'organisme unique » (OU), qui peuvent *a priori* être n'importe quelle personne morale de droit public ou privé, doivent soumettre un dossier au préfet, qui choisit ensuite le meilleur dossier, après une large consultation. En Zone de Répartition des Eaux, s'il n'y a aucune candi-

dature satisfaisante, le préfet peut constituer d'office une Association Syndicale afin de jouer le rôle d'OU. De plus, les périmètres doivent, si possible, être cohérents avec les zones d'alerte.

L'OU est ensuite, sur le périmètre qu'il a proposé (14), le seul habilité à tenir du préfet une autorisation pluriannuelle de prélèvement (sur 15 ans maximum), qu'il répartit ensuite chaque année en totalité entre les agriculteurs, selon un plan homologué par le préfet (ce dernier peut rejeter ce plan, mais non l'amender), après avis du « Conseil Départemental de l'Environnement, des Risques Sanitaires et Technologiques ». En cas de crise, l'OU répartit la pénurie selon des règles qu'il doit avoir définies à l'avance. Par ailleurs, l'OU fournit chaque année au préfet la liste des prélèvements effectués.

Une fois désigné, l'OU a devant lui deux ans pour établir son plan de répartition, appuyé par une étude d'incidence des prélèvements sur la ressource, la qualité des eaux, les milieux aquatiques... Cette étude doit être très complète et précise. Enfin, si, actuellement, les autorisations de prélèvements historiquement attribuées dépassent le volume prélevable calculé (ce qui est assez fréquent (15)), le préfet peut prévoir un échelonnement du retour à l'équilibre, au plus tard fin 2014 (échéance fixée par la directive cadre de l'UE) en tenant compte, par ailleurs, des projets de création d'ouvrages de retenues d'eau susceptibles d'être réalisés d'ici là.

#### Diagnostic sur les limites du décret

Les experts notent que l'OU « représente », en quelque sorte, les agriculteurs mais que, d'un autre côté, il assume, d'une certaine façon, une délégation de mission de service public sous le contrôle du préfet, sans en avoir la responsabilité juridique : c'est un hybride un peu étrange, presque une chimère...

Le décret, dans un souci bien compréhensible de limiter les couches administratives, organise une sorte d'appel d'offres auquel on pense que des institutions déjà existantes devraient répondre, en particulier les chambres d'agriculture et les « Associations Syndicales Autorisées » qui gèrent les canaux d'irrigation (bien que ces dernières comprennent de plus en plus de non agriculteurs, du fait de la périurbanisation). Mais rien n'est moins sûr, car la position de l'OU paraît bien inconfortable.

Selon les experts, il se pose en effet des problèmes de légitimité de l'OU vis-à-vis des irrigants, car ces der-

(12) Les « Schémas d'Aménagement et de Gestion des Eaux », censés donner le volume prélevable, sont encore trop souvent inexistants. Il a donc fallu, dans la circulaire, préciser une procédure de secours pour la détermination du volume prélevable et de sa répartition entre usages : un « comité de pilotage », désigné par la Commission Locale de l'Eau (ou, s'il n'y en a pas, par le préfet) assurera le suivi des études de détermination de ce volume. Pour les experts, l'« Organisme Unique » devrait être associé aux discussions du comité.

(13) Même temporaires, à partir de fin 2010.

(14) L'OU peut, en fait, être candidat sur plusieurs périmètres, qu'il gère, dans ce cas, de façon indépendante.

(15) On parle couramment de dépassements de 180 %...



niers ne sont pas forcément membres de l'OU et ne sont donc pas tenus d'en respecter le règlement intérieur. Rien n'est prévu, par ailleurs, en ce qui concerne leur participation au financement du coût (d'ailleurs non négligeable) des études d'incidence et de la préparation de la répartition. Dans le cas où la répartition n'est pas respectée par les agriculteurs, l'OU est-il pénalement responsable ? Doit-il exercer des contrôles ? Est-il fondé à menacer de réduire ensuite l'allocation des contrevenants ?

Les experts soulignent que, si les agriculteurs ont, par ailleurs, déjà signé une convention avec un gestionnaire d'ouvrage de réalimentation (barrages et diverses retenues d'eau) prévoyant les modalités de partage de cette ressource particulière, cette convention peut entrer en contradiction avec le plan de répartition de l'OU. Comment arbitrer, dans de tels cas ? (L'analyse juridique reste à faire...). Comment traiter les ouvrages en projet, souvent essentiels pour le retour à l'équilibre, un impératif à l'horizon 2014 ? Comment concilier les règles d'une répartition annuelle avec la contrainte des investissements nécessaires pour irriguer ?

De plus, le périmètre d'action habituel des candidats envisagés pour exercer les fonctions d'OU ne correspond pas à celui qu'aurait à gérer un OU qui devrait, quant à lui, se baser sur des considérations essentiellement hydrauliques (bassins et sous-bassins versants) et non pas sur les frontières administratives (16), ni *a fortiori* sur celles d'institutions existantes, comme les Associations Syndicales Autorisées des canaux d'irrigation (ASA), les sociétés d'aménagements hydrauliques...

Un autre problème important pointé par les experts est la rigidité du système : l'OU ne peut faire de « *surbooking* » (ce que les gestionnaires d'ouvrage font, quant à eux) en préjugant du fait que certains agriculteurs n'utiliseront pas toute leur allocation d'eau annuelle, compte tenu des aléas climatiques. Il est à noter que lorsque cela se produit actuellement, les agriculteurs s'arrangent entre eux, de manière informelle et efficace en se cédant des allocations inutilisées. Faut-il aller jusqu'à formaliser ces trocs dans un marché de quotas du type de ceux mis en place (par le protocole de Kyoto) pour les droits à polluer ? Les experts n'ont pas retenu cette voie, qui leur semble par trop contraire aux usages de la profession agricole et de l'Administration.

Un problème d'adaptation interannuelle se pose également. Au-delà des principes énoncés dans les règlements, l'OU aura-t-il réellement les moyens de remettre en cause, chaque année, la répartition des droits à

prélever, ces droits étant considérés comme plus ou moins « acquis » par des agriculteurs ayant investi dans un système d'irrigation qui représente pour eux une composante de la valeur de leurs terres, transmise lors d'une succession ? Comment pourra-t-il traiter les demandes formulées par de nouveaux entrants ?

### Les propositions clés des experts

Les experts proposent de trancher ces différents dilemmes en octroyant à l'OU un statut d'association loi de 1901, dont tous les agriculteurs seraient obligatoirement membres, ce qui est juridiquement possible pour une mission d'intérêt général (il existe des précédents). Ces associations seraient, sauf exception, à créer uniquement dans les zones structurellement déficitaires (17), ces créations pouvant être prononcées d'office par le préfet.

L'implication des agriculteurs dans les décisions, leur mise en application et leur financement serait ainsi assurée. Ce « Comité local d'irrigants » pourrait de plus, au besoin, élargir ses missions au-delà du rôle dévolu par les textes à l'OU en proposant des services aux agriculteurs (problèmes de compteurs, optimisation du choix des cultures pour économiser l'eau, étude de projets d'ouvrages...), en lui donnant ainsi un rôle susceptible d'être perçu positivement par les agriculteurs.

La responsabilité pénale du respect de la répartition devrait rester clairement individuelle et sous le seul contrôle de la Police nationale des Eaux. Le Comité pourrait passer des conventions avec les gestionnaires d'ouvrages pour les nécessaires coordinations et arbitrages, ou encore avec divers organismes pour la sous-traitance de tâches techniques et administratives ou d'études.

Pour traiter le problème des aléas, les experts se demandent enfin si, sur proposition de l'OU, on ne pourrait pas lui confier, de fait, la responsabilité complète du respect de l'autorisation globale, l'OU faisant alors son affaire de la souplesse de répartition entre agriculteurs en fonction des aléas. Cela s'inscrirait bien, en fait, dans la philosophie du concept de « comité local d'irrigants ».

Concernant la question du statut de l'OU, la circulaire en est restée (pour l'instant) aux dispositions du décret (18). Sur la question des aléas, la circulaire a finalement seulement prévu que l'OU puisse proposer au préfet, en cours d'année, une modification de la répartition entre les irrigants, si son ampleur est inférieure à 5 % de la dotation globale (19). Une adaptation du volume annuel prélevable pourrait également

(16) D'où, par exemple, le problème de la désignation d'un préfet chef de file, ou encore de la constitution de structures inter-Chambres d'agriculture, pour les OU interdépartementaux.

(17) En principe, donc, les « Zones de Répartition des Eaux » actuelles, qui seraient peut-être à élargir.

(18) La proposition des experts sur les « Comités locaux d'irrigants », ainsi que celles faites par un groupe de travail du Grenelle II (adaptation du statut des Associations Syndicales Autorisées, cas où, uniquement par défaut, interviennent les chambres d'agriculture) sont en cours d'examen.

être mise en œuvre, mais sur la base d'une proposition d'indicateur « d'évolution du contexte » constatée à une date précisée

### Vers une auto-organisation des irrigants ?

À ce stade, le lecteur est fondé à se demander si « l'organisme unique » n'était pas une fausse bonne idée du législateur, que les experts s'efforcent, *a minima*, de sauver ou, *a maxima*, de pousser au bout de sa logique afin de lui donner un sens réel. Il semblerait que l'on se trouve, en fait, dans un mix entre deux solutions :

– soit on ne laisse, en fait, à l'OU qu'un rôle de simple relais administratif collectant les demandes d'allocation d'eau des agriculteurs et leurs consommations, ce qui pouvait déjà être fait et ne présente guère d'intérêt. Faute de réelles clarifications sur un rôle plus étendu de l'OU et sur ses possibilités d'adaptation aux multiples spécificités locales, c'est la solution que, par prudence, les acteurs consultés au cours du séminaire organisé par les experts préféreraient... ;

– soit on joue vraiment « l'auto-organisation » des agriculteurs irrigants, dont des embryons existent déjà, plus ou moins informellement, ici et là (voir, par exemple, l'expérience de l'Isère, animée par la Direction départementale de l'Agriculture et par la Chambre d'Agriculture, avec l'organisation de « tours d'eau »). Les agriculteurs sont alors responsabilisés collectivement sur le respect d'une enveloppe globale et ils s'organisent en fonction des multiples particularités du contexte où ils se trouvent. Cela peut effectivement être fait avec le statut souple de « comité locaux d'irrigants » proposé par les experts : il s'agit de comités légitimes vis-à-vis des agriculteurs et ayant de réelles responsabilités tant vis-à-vis de l'État que des acteurs avec lesquels ils passent des conventions.

Cette idée d'auto-organisation renvoie à des pratiques souvent très anciennes, un peu partout dans le monde, où des collectifs d'agriculteurs mettaient en œuvre des règles efficaces de partage d'une ressource en eau rare, considérée comme leur « bien commun » (20). Cette alternative au marché et à la réglementation pour gérer la rareté d'arrangements volontaires au sein de « communautés » émergent spontanément a été théorisée, en particulier, par Elineor OSTROM (21), avec les droits de propriété et d'usage correspondants. La question est évidemment de savoir si de telles « communautés » peuvent être créées par décret (un peu à la manière dont on peut espérer pouvoir

créer des « Silicon Valley » par des incitations étatiques).

### Quelques pistes de réflexion

#### • Une réglementation opérationnelle

Au total, on ne peut pas accuser les experts de pousser à une complexification de « l'usine à gaz » de la réglementation, ni leur reprocher de vouloir chercher simplement à rationaliser des textes devenus, au fil du temps, plus ou moins incohérents, voire obsolètes (22). L'impression qui prévaut est qu'ils cherchent surtout à adapter l'édifice pour le rendre plus « opérationnel », en tenant compte des contraintes et des réalités constatées sur le terrain, sachant que, de toute façon, il est illusoire de vouloir traiter des problèmes complexes avec des textes simples ou de faire table rase des « couches » de réglementation déjà accumulées.

Ceci passe certes déjà par la lourde tâche de remplir les blancs laissés par les directives de l'UE, par les lois transposant les directives, par les décrets clarifiant les dites lois, par les arrêtés précisant les décrets et par les circulaires traduisant le tout en instructions détaillées ou en recommandations aux préfets, qui, eux-mêmes, doivent rédiger des arrêtés...

Cela peut passer, aussi, par des ajouts réglementaires légers exploitant l'existant ou le laissant subsister, plus ou moins « déconnecté » (« Périmètres de Protection des Espaces Agricoles et Naturels Périurbains », « Zones d'Agriculture Protégées... »), tirant parti de précédents pour légitimer des propositions. Mais l'essentiel est la recherche de l'efficacité concrète, quitte, parfois, pour cela, à remettre à plus tard, après évaluation et maturation, certaines idées pour l'instant trop difficiles à mettre en œuvre (responsabilités larges de l'OU).

#### • *Le Diable est dans les détails...*

Les rachats de terres, les études... sont très coûteux, et les experts mettent à chaque fois en avant les problèmes d'un financement, dont le flou peut tout bloquer : qui paye, quelles taxes, quelles subventions ?

Ils mettent aussi en avant les risques de contentieux juridiques, de plus en plus effectifs dans la tendance actuelle, en les renvoyant, pour les plus complexes, aux spécialistes pointus chargés de rendre possible ce qui semble impossible au spécialiste non-pointu (quitte à inventer des « servitudes d'usage rétroactives »...).

(19) Et cela, sans être obligé, si ce dernier en est d'accord, de repasser devant le Conseil départemental de l'Environnement, ce qui serait trop long.

(20) Les ASA des canaux d'irrigation gèrent aussi un « bien commun », mais celui-ci dépasse les seuls usages agricoles (paysages, amortisseurs des crues, eau brute pour des usines, transformation en eau potable, réserve d'eau pour les incendies...). Voir « Organisation et financement du système d'irrigation gravitaire - Scénarios d'évolution, modes de contractualisation », FIXARI (D.), NAKHLA (M.), *Rapport pour le Conseil régional PACA*, 2006.

(21) Prix Nobel d'Économie 2009. Voir en particulier OSTROM (E.) (1990), "Governing the commons, the evolution of institutions for collective action", Cambridge University Press, et SCHLAGER (E.) & OSTROM (E.) (1992), "Property rights and natural resources: a conceptual analysis", *Land Economics*, vol. 68, n°3.

(22) La Direction générale de la Modernisation de l'État a entrepris cet énorme travail. Voir, par exemple « L'insoutenable légèreté de l'État - Une histoire de simplification administrative », FIXARI (D.), PALLETZ (F.), *Politiques et Management Public*, 25-3, 2007.

Pour parvenir à quelque chose qui soit opérationnel, les experts sont eux aussi obligés de contourner l'obstacle de l'arbitraire des frontières administratives, qui ne correspondent pas avec celles du problème (zones littorales, bassins versants, zones de répartition des eaux, zones d'alerte...) et de jongler avec les niveaux administratifs territoriaux (région, département, communes, cantons, pays, préfets coordonnateurs de bassin, préfets chefs de file interdépartementaux...).

Il faut, ainsi, de toute évidence, avoir pensé à toutes sortes d'incidences, ce qui donne l'impression d'un certain bricolage, mais ce ne sont là des détails qu'en apparence, et ces détails sont au service d'un objectif assez clair, poursuivi avec persévérance au milieu d'un maquis, dont cet article a cherché à traduire l'épaisseur.

• *Le « cadrage de la concertation »*

On sent bien que les experts cherchent à gérer la tension entre des règles forcément plus ou moins uniformes et la diversité extrême des contextes, où ces règles devront être appliquées. Or, cette diversité, ce sont les acteurs locaux qui la maîtrisent le mieux. Leur implication est, de ce point de vue, nécessaire. Elle l'est aussi, évidemment, pour l'élaboration de compromis robustes, gage d'applicabilité, pour que des « jeux d'acteurs » n'en viennent pas à bloquer ou à détourner le processus. Ce sont là, à vrai dire, des classiques du management public actuel.

Dans le domaine de l'environnement, ce souci pour la concertation est de toute évidence particulièrement important et le ministère en charge de l'Écologie finance, depuis plusieurs années, un programme de recherche universitaire sur le thème « Concertation, Décision, Environnement » (23), ce qui révèle la réelle complexité de cette problématique en termes d'organisation concrète et d'efficacité.

On voit donc que ce qui est proposé essentiellement ici aux acteurs, ce sont des « cadres » juridiques souples permettant de mieux se concerter (du type Autorité Régionale d'Aménagement Durable indépendante, Commissions locales de l'Eau, Comités de pilotage des études de volumes prélevables, Comités locaux d'irrigants).

L'État (ce qui est dans l'air du temps) (24), sans vouloir tout détailler dans la loi, se contente de fixer de grands objectifs et de valider le résultat et il se réserve le droit de trancher *via* l'omniprésent préfet si rien de satisfaisant ou d'assez rapide n'en sort, ce qui permet,

en principe, de mettre les acteurs sous pression.

En fait, ce dernier cas de figure n'est pas rare : « Schéma de Cohérence Territoriale » toujours pas approuvé (25), « Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux » inexistant, « Commission Locale de l'Eau » non encore constituée..., alors que la pression foncière monte, que l'échéance de la directive européenne se rapproche. Il faut donc aussi parer au plus pressé : gel provisoire des autorisations d'urbanisation ou de prélèvements, créations d'office par le préfet... Cela, d'autant plus que les études préalables nécessaires sont lourdes et lentes : schémas d'urbanisme, volumes prélevables dans une nappe aquifère, études d'incidence...

• *Évaluations ex-ante et ex-post de la réglementation*

Malgré cela, il est clair que l'on ne peut anticiper toutes les répercussions, très intriquées, des dispositifs ainsi proposés, ni la façon dont les acteurs vont s'en saisir et les faire vivre (26). D'une manière générale, l'évaluation *ex-ante* d'une nouvelle réglementation est un exercice particulièrement délicat, qui demande un temps, dont, politiquement, on ne dispose pas forcément (mais qui pourrait en faire gagner ensuite en termes de délai de mise en œuvre effective...). Elle demande aussi une mobilisation des compétences et des réflexions de plusieurs ministères, ce qui n'est évidemment pas simple, ainsi, qu'au sein même d'un ministère, entre les différentes directions et les conseillers spécialisés du cabinet du ministre, ce qui, de fait, ne l'est guère plus.

L'évaluation *ex-ante* devrait aussi, comme dans le cas des experts de nos deux exemples, pouvoir s'appuyer sur une capitalisation des savoirs accumulés au regard des obstacles rencontrés par les précédentes réformes ou sur la durée nécessaire pour faire bouger réellement les choses. Or, de notoriété publique, cela n'est pas toujours la préoccupation principale de l'action publique (ou de la décision politique).

Il reste alors, comme l'intention en est souvent affichée, à mettre effectivement en œuvre une évaluation *ex-post*, qui permette, le cas échéant, de corriger le tir. Mais l'on sent bien, à partir des deux exemples examinés, que cette correction du nouveau dispositif va elle-même entraîner des effets en chaîne et des résistances, sans doute encore plus complexes à anticiper qu'avant la réforme...

En matière de réglementation, la démarche par essais et erreurs pourrait s'avérer particulièrement coûteuse... ■

(23) Voir, par exemple, *Environnement : décider autrement – Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*, ouvrage collectif coordonné par MERMET (L.) et BERLAN-DARQUÉ (M.), Ed. L'Harmattan 2009.

(24) Voir, par exemple, « L'État et la gestion publique territoriale », DURAN (P.), THOENIG (J.C.), *Revue Française de sciences politiques*, 4 août 1996.

(25) *A contrario*, certains sont approuvés rapidement, pour des raisons politiques, mais avec, dans ce cas, un contenu particulièrement vague...

(26) Par exemple : les Chambres d'agriculture vont-elles chercher à préempter à leur profit les OU, comme semblait le craindre le groupe de travail du Grenelle II ?

# L'INFLUENCE DU CRITIQUE AMÉRICAIN ROBERT PARKER DANS L'UNIVERS DU VIGNOBLE BORDELAIS

L'objectif de cet article est d'analyser l'influence du critique américain Robert M. Parker dans l'univers du vignoble bordelais. Après avoir rappelé le contexte et les raisons de l'ascendant pris par Parker, nous montrerons qu'il a beaucoup contribué au succès des vins bordelais sur les marchés internationaux. Contrairement à certaines idées reçues, il ne semble pas avoir véritablement remis en cause la hiérarchie établie, laquelle est fondée sur les « classements ». En revanche, il a sans doute contribué à l'uniformisation du goût des vins.

Par Jérôme BARTHÉLEMY \*

« **C**e dont je suis fier, c'est d'avoir apporté un point de vue américain, un point de vue démocratique à ce breuvage élitiste. J'ai mis tout le monde à égalité. D'où cette relation amour-haine entre moi et la France. C'est surtout en France qu'il y a tant de vieilles familles du vin. Cela remonte à bien avant la Révolution. Ce sont des familles nobles, avec un patrimoine incroyable. Et un Américain débarque, et leur dit qu'ils font un vin de pique-nique. Je donne une meilleure note au voisin débutant qui, d'après mon palais, en fait un meilleur. Ça les déroute complètement » (citation de Robert Parker dans NOSSITER, 2005)

« Je voudrais souligner qu'il est atterrant de voir que le travail fourni par toute l'équipe d'un domaine pendant un millésime entier, que l'effort d'une vie de vigneron, que l'histoire d'une région, que la création d'un terroir ayant nécessité plusieurs millénaires puissent être recrachés en trois secondes et affublés d'un détestable 75/100 ! Un chroniqueur qui se sait écouté et se permet de détruire commercialement une entreprise se conduit de façon odieuse et ne mérite ni l'attention que lui porte son public ni celle de ses détracteurs » (PAUMARD, 2005, p. 28-29).

Le choix d'un vin s'avère souvent difficile et ce, pour deux raisons. D'une part, l'offre est foisonnante et il n'est pas évident de savoir vers quel producteur se tourner (ARROW, 1974). D'autre part, un vin est un « bien d'expérience » et il est difficile de se prononcer sur sa qualité réelle avant de l'avoir bu (NELSON, 1970). Pour aider les consommateurs à faire leur choix, des classements ont été établis dans de nombreuses régions viticoles (1).

Ces classements jouent un rôle particulièrement important dans le vignoble bordelais. Comme l'a bien résumé HAY (2007, p. 185) : « *La place de Bordeaux est l'un des marchés les plus traditionnels au monde ... avec son système unique de classement des Châteaux, à la fois complexe et fortement hiérarchisé.* »

Depuis quelques années, le système des classements semble avoir perdu une partie de son influence au

\* Professeur de stratégie et management, ESSEC Business School

(1) Le rôle des Appellations d'Origine Contrôlée (AOC) est sensiblement différent. Contrairement à ce que pensent la plupart des consommateurs, elles garantissent l'origine des vins, mais pas nécessairement leur qualité (BEAUME et VERNIER, 2006).





profit des avis des critiques vinicoles. L'Américain Robert M. Parker est le plus connu et le plus puissant d'entre eux. D'après MCCOY (2005, p. 2-3) :

« Robert M. Parker, dont le palais a été décrit comme l'équivalent œnologique du cerveau d'Einstein, est le critique vinicole le plus puissant au monde. On pourrait même dire qu'il est actuellement le critique le plus puissant au monde tous domaines confondus. Si un critique new-yorkais "descend" ou porte aux nues un film, cela aura un impact dans cette ville, mais pas forcément à Paris ou à Tokyo. Les réalisateurs ne chercheront pas non plus à faire les films qui lui plairont. Depuis vingt ans, Parker a influencé la façon dont le vin est produit, acheté et vendu dans quasiment tous les pays producteurs et consommateurs de vin ».

L'objectif de cet article est de revenir sur l'influence de Parker dans l'univers du vignoble bordelais. Parker est un personnage controversé : pour ses partisans, il a contribué à l'amélioration de la qualité des vins en favorisant la diffusion de techniques de vinification novatrices ; mais pour ses détracteurs, il est largement responsable de l'uniformisation du goût des vins. Comment expliquer l'ascendant de Parker ? On entend souvent dire que ses notes ont supplanté les classements dans l'esprit des consommateurs. Mais est-ce réellement le cas ? Comment les producteurs bordelais se sont-ils adaptés

à son influence ? Qui en a le plus bénéficié ?

La majeure partie des informations utilisées pour rédiger cet article sont tirées des deux biographies consacrées à Parker. La première (*The Emperor of Wine: The Rise of Robert M. Parker and the Reign of American Taste*), parue en 2005, a été rédigée par la journaliste américaine Elin MCCOY. Comme son sous-titre l'indique, elle est plutôt favorable à Parker. La seconde (*Robert Parker : Anatomie d'un mythe – Portrait non autorisé du plus grand dégustateur de tous les temps*) date de 2007 ; il s'agit d'un ouvrage à charge, écrit par Hanna AGOSTINI, une ancienne collaboratrice (d'ailleurs bordelaise) de Parker.



« Depuis quelques années, le système des classements semble avoir perdu une partie de son influence au profit des avis des critiques vinicoles. L'Américain Robert M. Parker est le plus connu et le plus puissant d'entre eux ». Robert M. Parker, le 22 juin 1999, après qu'il ait été fait chevalier de la Légion d'Honneur par le Président de la République Jacques Chirac.

© Jacques Bimon/AP/SIPA

## LES CLASSEMENTS DES VINS

### L'historique des classements

Il existe plusieurs classements dans le vignoble bordelais. Le classement des vins du Médoc, le plus connu d'entre eux, a été établi en 1855 par les courtiers bordelais sur la base des prix pratiqués par les différents

« Châteaux », depuis la Révolution française (MARKHAM, 1998). Alors que le classement devait initialement prendre en compte la totalité du vignoble bordelais, il ne comporte finalement que des domaines situés dans le Médoc (à l'exception de celui du Haut-Brion, situé dans les Graves). En effet, les prix pratiqués par les domaines de Saint-Émilion ou de Pomerol, par exemple, étaient insuffisants pour leur permettre d'intégrer le classement (comportant soixante-et-un Châteaux répartis dans cinq catégories : quatre « premiers crus », onze « deuxièmes crus », quatorze « troisièmes crus », quinze « quatrièmes crus » et dix-sept « cinquièmes crus »). Depuis sa création, le classement des vins du Médoc n'a été modifié qu'une seule fois : en 1973, lorsque le Château Mouton Rothschild a été élevé au rang de « premier

cru » (2). Outre le classement des vins (rouges) du Médoc, un classement des vins (blancs) de Sauternes et Barsac a lui aussi été établi en 1855. À l'origine, ce classement comportait vingt-et-un Châteaux : un « premier cru supérieur » (Château Yquem), neuf « premiers crus » et onze « deuxièmes crus ». Ce classement n'a jamais été modifié ; c'est uniquement par le fait de divisions et de partages qu'il compte aujourd'hui cinq Châteaux de plus (soit vingt-six).

Les autres classements sont nettement plus récents. En 1959, treize Châteaux producteurs de vins rouges et

(2) Pour certains, cette exception doit beaucoup au fait que le Président Pompidou était un ancien dirigeant de la Banque Rothschild (SAVEROT et SIMMAT, 2008).



neuf Châteaux producteurs de vins blancs ont reçu la dénomination de « crus classés » des Graves (3). Ce classement n'a jamais été modifié depuis. La même année, un classement a également été établi pour les vins de Saint-Émilion. Celui-ci comportait deux catégories : les « premiers grands crus, classés A ou B » et les « grands crus classés ». Contrairement aux autres classements, il a été actualisé à plusieurs reprises (en 1969, 1986, 1996 et 2006). Deux « premiers grands crus classés A », treize

exemple, DUBOIS et NAUGES, à paraître ; HADJ ALI et NAUGES, 2007 ; HADJ ALI, LECOCQ et VISSER, 2008 ; HAY, 2007 ; LANDON et SMITH, 1997 et 1998).

Les données ci-après (voir le tableau 1) concernent les vins du Médoc et de Saint-Émilion, entre 1983 et 1998. Elles indiquent le prix des vins « en primeur », en fonction du classement des Châteaux qui les commercialisent. Rappelons que la vente « en primeur » est une particularité bordelaise, qui consiste à commercialiser deux



© Robert Holmes/AG Stock-REA

« Depuis sa création, le classement des vins du Médoc n'a été modifié qu'une seule fois : en 1973, lorsque le Château Mouton Rothschild a été élevé au rang de "premier cru" ». *Cave à vin de Château Mouton Rothschild.*

« premiers grands crus classés B » et quarante-six « grands crus classés » figuraient dans sa dernière version en date. Enfin, une sélection a été opérée, en 1932, parmi les Châteaux du Médoc exclus du classement de 1855. Ce classement des crus bourgeois du Médoc a été actualisé en 2003. Deux cent quarante-sept Châteaux figuraient dans la dernière version : neuf « crus bourgeois exceptionnels », quatre-vingt-sept « crus bourgeois supérieurs » et cent quarante et un « crus bourgeois ».

#### L'influence des classements sur le prix des vins

Comme de nombreuses études empiriques l'ont montré, les classements exercent toujours une forte influence sur le prix des vins de Bordeaux (voir, par

exemple, DUBOIS et NAUGES, à paraître ; HADJ ALI et NAUGES, 2007 ; HADJ ALI, LECOCQ et VISSER, 2008 ; HAY, 2007 ; LANDON et SMITH, 1997 et 1998).

ans avant leur date de livraison des vins encore en cours d'élevage. Comme on peut le constater, la hiérarchie établie est très bien respectée. La seule « anomalie » réside dans le fait que les « troisièmes crus classés » ne se vendent pas plus cher que les « quatrièmes crus classés », dans le Médoc. On peut également constater que les prix des « premiers crus classés » du Médoc (Château Lafite Rothschild, Château Margaux, Château Latour, Château Haut-Brion, Château Mouton Rothschild) et des « premiers grands crus classés A » de Saint-Émilion (Château Ausone et Château Cheval-Blanc) représentent plus du double de ceux des autres « crus classés ».

Que reflètent, en réalité, ces classements ?

On reproche souvent aux classements d'être trop anciens et de ne plus refléter la qualité réelle des vins.

(3) Au total, le classement comportait seize Châteaux différents. En effet, certains d'entre eux étaient à la fois classés en vin rouge et en vin blanc.



Médoc						
Classement	Premier cru	Deuxième cru	Troisième cru	Quatrième cru	Cinquième cru	Cru bourgeois
Prix	34 €	15 €	10 €	10 €	9 €	7 €
Saint-Émilion						
Classement	Premier grand cru classé A		Premier grand cru classé B		Grand cru classé	
Prix	40 €		16 €		11 €	

Tableau 1 : Prix moyens des vins du Médoc et de Saint-Émilion « en primeur » selon le classement des Châteaux (132 Châteaux entre 1983 et 1998 ; prix en équivalents-euros – base 1990).

Comme le notent, par exemple, COMBRIS, LECOCQ et VISSER (1997), le classement des vins du Médoc est resté figé, alors que la plupart des Châteaux ont changé de propriétaire et doublé (voire triplé) en superficie depuis 1855. Le cas le plus surprenant est sans doute celui du Château Desmirail. Après avoir totalement disparu dans les années 1930, ce domaine connaît une deuxième vie depuis 1981. Bien qu'il ait été « ressuscité » avec de nouvelles terres et de nouvelles vignes, le Château Desmirail est toujours considéré comme un « troisième cru classé » (SAVEROT et SIMMAT, 2008). À l'inverse, certains domaines réputés pour la qualité de leurs vins – comme, par exemple, le Château Sociando-Mallet –, n'ont jamais été intégrés à un quelconque classement (4).

Contrairement à ce que pensent certains consommateurs, les classements reflètent davantage le statut des Châteaux que la qualité des vins qu'ils produisent (BENJAMIN et PODOLNY, 1999 ; CHIFFOLEAU et LAPORTE, 2004 ; PODOLNY, 2005). Le statut est un concept sociologique qui remonte aux travaux de Max WEBER (trad. française 1964). Il fait référence à une hiérarchie établie (des individus ou des organisations), qui peut « exister indépendamment des différences (réelles ou perçues) en termes de qualité de produit ou de service » (WASHINGTON et ZAJAC, 2005, p. 284). Comme nous l'avons déjà indiqué, l'offre de vins est pléthorique et il est difficile de connaître la qualité d'un vin avant de l'avoir bu. En distinguant les « crus classés » des autres domaines, les classements orientent les consommateurs vers un nombre limité de producteurs (RAO, DAVIS et WARD, 2000). En sous-entendant que les « crus classés » produisent de meilleurs vins que les autres domaines, les classements donnent aux consommateurs des indications – pas forcément exactes – sur la qualité de leurs produits (SINE, SHANE et DI GREGORIO, 2003).

Pour éviter que les classements ne soient par trop déconnectés de la qualité réelle des vins, deux tentatives de révision ont eu lieu récemment : le classement des crus bourgeois du Médoc a été révisé en

2003 et celui des vins de Saint-Émilion l'a été en 2006. Mais ces deux tentatives ont tourné court... En février 2007, plusieurs Châteaux déclassés sont parvenus à faire annuler le nouveau classement des crus bourgeois du Médoc par le tribunal administratif de Bordeaux. La raison invoquée était que certains membres du jury étaient à la fois « juge et partie » (5). La saga du classement des vins de Saint-Émilion est plus complexe. En mars 2007, quatre Châteaux déclassés sont parvenus à faire suspendre le nouveau classement. En novembre 2007, le Conseil d'État a annulé le référé suspensif et rétabli le nouveau classement. En juillet 2008, le tribunal administratif de Bordeaux a annulé le nouveau classement pour la seconde fois... avant que les « promus » ne soient finalement autorisés à utiliser les mentions « grand cru classé » et « premier grand cru classé », en mai 2009. En revanche, aucun Château n'a été déclassé...

La difficulté à faire évoluer les classements montre bien que le statut de « cru classé » confère une véritable rente aux Châteaux qui en bénéficient (TORRÈS, 2005). En effet, la perte de ce statut les obligerait à faire des efforts considérables en termes de *marketing* et de communication pour rester visibles non seulement sur le marché national, mais – et surtout – sur le marché international. Ils ont donc tout intérêt au maintien du *statu quo*.

## LE CRITIQUE AMÉRICAIN ROBERT M. PARKER

### Le contexte

L'essor de l'influence prise par Parker intervient dans la foulée du célèbre « Jugement de Paris » (TABER, 2005). Le 24 mai 1976, une dégustation à l'aveugle a été organisée, avec un jury composé de neuf personnalités françaises du monde du vin. Elle « opposait » six Chardonnay californiens à quatre grands vins bourgui-

(4) On peut noter que les propriétaires de Château Sociando-Mallet ont toujours refusé que celui-ci fasse partie du classement des crus bourgeois du Médoc afin de ne pas compromettre les chances, en cas de révision du classement de 1855.

(5) Effectivement, quatre des dix-sept membres du jury étaient également propriétaires de « crus bourgeois ».





gnons et six Cabernet Sauvignon californiens à quatre grands « crus classés » bordelais. Il semble que l'objectif initial de l'organisateur – l'Anglais Steven Spurrier – était de montrer que la qualité des vins californiens s'était rapprochée de celle des vins français. Mais, contre toute attente, les vins californiens furent déclarés vainqueurs et ce, dans les deux catégories ! Outre les résultats, les commentaires du jury sont restés dans les annales. Par exemple : « *C'est vraiment un vin californien : il n'a pas de nez...* » (à propos d'un Bâtard-Montrachet de 1973), « *Ah, enfin un vin français !* » (à propos d'un Chardonnay de la Napa Valley) ou encore « *C'est certainement un premier grand cru de Bordeaux... Il est magnifique !...* » (à propos d'un Cabernet de la Napa Valley). On raconte également que certains membres du jury ont cherché à modifier leurs notes après s'être rendu compte qu'ils avaient préféré les vins californiens aux vins français. Alors que la presse française étouffe l'affaire, le magazine *Time* en fait sa couverture, avec ce titre : « Le Jugement de Paris »...

Le verdict du désormais célèbre « Jugement de Paris » sera confirmé par plusieurs autres dégustations à l'aveugle. Dans le monde du vin, il symbolise la remise en cause de la hiérarchie établie, dont les classements bordelais sont l'illustration parfaite. Il coïncide également avec l'émergence des États-Unis en tant que pays producteur et consommateur de vin. Tous les éléments sont donc réunis pour permettre l'essor d'une critique à la fois peu respectueuse de la hiérarchie établie et tournée vers les consommateurs américains. Comme le résume bien MCCOY (2005, p. 52) : « *Les classements, comme ceux qui existent en France et qui consistent à classer le vignoble et les domaines en grands crus et premiers crus, ne seraient plus l'élément déterminant pour trouver les meilleurs vins. Les consommateurs américains, qui se familiarisaient avec le vin et qui ne se faisaient pas encore totalement à leur propre goût, devraient trouver des "super-dégustateurs" auxquels ils pourraient faire confiance* ».

L'influence des critiques a été étudiée dans des domaines comme le cinéma (BASUROY, CHATTERJEE et RAVID, 2003 ; RAVID, 1999), l'édition (CAVES, 2000), les services financiers (ZUCKERMAN, 2004) et le vin (FERNANDEZ, 2004 ; ROBERTS et REAGANS, 2008 ; TEIL, 2001). Comme les classements, les critiques œnologiques peuvent aider les consommateurs à faire leur choix. En s'intéressant à certains domaines plutôt qu'à d'autres, les critiques attirent l'attention des consommateurs sur un nombre limité d'entre eux. En notant les vins, ils donnent aux consommateurs des indications – souvent fiables – sur leur qualité. Toutefois, il existe une différence fondamentale entre les classements et les critiques : alors que les classements ont tendance à perpétuer le *statu quo*, les critiques ont intérêt à remettre en cause la hiérarchie établie. En effet, leur légitimité provient en grande partie de leur capacité à découvrir de nouveaux talents (WIJNBERG et GEMSER, 2000).

## Les raisons de la notoriété de Parker

Trois éléments sont généralement avancés pour expliquer l'essor de l'influence prise par Parker (plutôt que celle d'un autre critique), dans la foulée du « Jugement de Paris » :

- 1) ses qualités de dégustateur ;
- 2) sa méthode de notation et ses commentaires de dégustation ;
- 3) et enfin, son indépendance.

### • Des qualités de dégustateur

Comme nous le verrons par la suite, on reproche souvent à Parker ses préférences en matière de vin. En revanche, il est unanimement reconnu comme un très bon dégustateur. Parker goûterait entre dix mille et quinze mille vins par an. Son « nez » serait assuré pour un million de dollars (LANGEWIESCHE, 2000). Comme le rappellent AGOSTINI et GUICHARD (2007), il excelle dans les dégustations à l'aveugle. Sur vingt-huit vins qui lui auraient été servis lors d'un dîner en 1994, par exemple, il en aurait reconnu vingt-quatre et serait parvenu à identifier la région d'origine ou le millésime des quatre autres. D'après MCCOY (2005), son unique échec serait d'avoir confondu deux vins suisses avec deux vins de Bourgogne, lors d'une dégustation effectuée dans les années 1980...

L'ascension de Parker remonte au début des années 1980. Il doit beaucoup au vignoble bordelais et à son système des primeurs. Toute la campagne des primeurs repose sur l'appréciation du potentiel du millésime. En dégustant, au printemps de chaque année, le millésime de l'année précédente, les critiques accèdent à des informations auxquelles les consommateurs n'ont pas accès. Leur rôle consiste alors à interpréter ces informations et à les communiquer à leurs lecteurs. Lors des dégustations effectuées au printemps 1983, la plupart des critiques étaient sceptiques, quant au potentiel du millésime 1982. En effet, ils craignaient que sa maturité précoce n'en compromette le vieillissement. Parker, lui, y vit rapidement l'un des meilleurs millésimes du siècle. Il recommanda donc aux lecteurs du *Wine Advocate* – une lettre d'information qu'il éditait depuis 1978 – d'en acheter en grandes quantités. Une fois mis en bouteille, le millésime 1982 tint toutes ses promesses. Accessoirement, il permit aux consommateurs qui avaient fait confiance à Parker de réaliser de fortes plus-values (2 012 %, entre 1983 et 2002 !) (MCCOY, 2005) (6).

### • Sa méthode de notation et ses commentaires de dégustation

L'influence prise par Parker doit également beaucoup à sa méthode de notation. Dans les années 1980, la plupart des critiques utilisaient un système de notation reposant sur l'attribution d'étoiles. Parker est le premier



à avoir utilisé un système de notation sur cent (7). Le succès de la notation sur cent a été immédiat, car sa précision lui confère une rigueur « scientifique » qui la démarque de la notation par étoiles. En outre, elle est très séduisante pour les consommateurs américains, car elle est utilisée dans leur système scolaire. Si la notation sur cent a permis aux consommateurs américains d'appréhender plus facilement le monde du vin, on peut lui adresser deux grands reproches. Premièrement, il n'est pas sûr que ramener un produit aussi complexe qu'un vin à une note sur cent ait vraiment un sens (EPSELAND et STEVENS, 1998) (8). Deuxièmement, l'impression de rigueur « scientifique » donnée par la notation sur cent est trompeuse. En effet, il est peut probable que la différence entre des notes de 90 et 91, par exemple, soit significative et que les préférences de Parker soient stables dans le temps.

Même si on l'oublie souvent, le système de notation sur cent n'est pas la seule innovation de Parker. Alors que la plupart des critiques utilisaient un langage hermétique, Parker s'est fait connaître par ses commentaires plus accessibles. Par exemple : « *J'ai commencé à déguster le Petit Village 1982 régulièrement depuis le milieu des années 1980, ne pouvant résister à son beau déploiement de spectaculaires arômes d'herbes rôties, de moka, de cerise et de chêne neuf fumé, perceptibles tant au nez qu'en bouche. Ce vin s'est toujours distingué par son opulence, son épaisseur, son caractère séveux et confit ; cependant, il ne manque pas d'étonner par la race et la précision qu'il commence à développer... D'un grenat foncé fortement ambré sur le bord, il exhale un nez renversant, préluant à un ensemble corpulent, gras et mûr, suintant littéralement d'un fruité confituré. Opulent et trapu, épais et charnu, il est étayé par une faible acidité. Si ce vin avait été une friandise, il serait probablement une synthèse de Milky Way, de beurre de cacahuète et de chocolat au lait* » (PARKER, 2005, p. 728, à propos du millésime 1982 du Château Petit Village, noté 93/100).

#### • Son indépendance

L'ascendant pris par Parker doit également beaucoup à sa réputation d'indépendance. Jusque dans les années 1980, la critique vinicole internationale était dominée

(6) D'après AGOSTINI et GUICHARD (2007), l'œnologue Emile Peynaud et le critique Michel Bettane auraient été les premiers à affirmer que le millésime 1982 serait exceptionnel. Après avoir longtemps reconnu cette antériorité, Parker aurait fini par la passer sous silence : « Dans l'une des premières éditions de son ouvrage consacré aux Bordeaux (1991, 1993), (Robert Parker) commence ainsi la rubrique traitant des 1982 : ... "La Revue du vin de France, et (...) Michel Bettane ont été les premiers à annoncer que le millésime 1982 serait exceptionnel par sa richesse, son épanouissement et sa concentration. Bettane parlait même du plus grand millésime depuis 1929". Bel hommage ! Dans l'édition suivante, le texte de présentation est repris à l'identique, à l'exception de ce passage. Exit la référence à Bettane et à *La Revue du vin de France* ! » (AGOSTINI et GUICHARD, 2007 : 101).

(7) Dans les faits, il s'agit d'une notation sur cinquante (car la note minimum est de cinquante).

par les *Masters of Wine* anglais. Alors que ces derniers sont très respectueux de la hiérarchie établie, Parker se considère comme un disciple de Ralph Nader (9). Selon lui, les classements ne doivent pas influencer le consommateur. Seule la qualité réelle des vins doit être prise en compte. Comme il l'écrit dans son guide : « *Le classement de 1855 des vins du Médoc et ceux qui ont suivi, pour les Graves et les Saint-Émilion, ont établi une hiérarchie rigide qui, aujourd'hui encore, détermine le prix des crus classés. Paradoxalement, ces listes, qui avaient été établies dans le but de déterminer la qualité des différents crus, ne devraient plus avoir qu'un intérêt historique, tant il est vrai qu'elles ne permettent plus d'apprécier leur niveau réel* » (PARKER, 2005, p. 1185).

Parker revendique également son indépendance vis-à-vis des Châteaux qu'il évalue. Selon lui, cette caractéristique le distingue de la plupart de ses confrères. En effet, il n'a pas hésité à écrire que « *Tous les journalistes australiens spécialisés dans le vin sont à la solde des quatre grands groupes viticoles* » (MCCOY, 2005, p. 236). Lors d'une controverse avec le critique anglais Jancis ROBINSON, il a même écrit : « *Je sens ici l'homme de paille à l'œuvre* » (PARKER, 2003, p. 767) (10). Objectivement, on peut noter que le *Wine Advocate* est l'une des seules publications sur le vin qui ne comporte pas de publicité et que les détracteurs de Parker reconnaissent eux-mêmes son indépendance. Comme le soulignent, par exemple, AGOSTINI et GUICHARD (2007, p. 80) : « *Lorsqu'il est en visite dans les Châteaux, Parker n'est pas du genre à laisser ouvert le coffre de sa voiture dans l'espoir qu'il sera dûment rempli avant son départ. C'est ce qui le... démarquerait de certains critiques européens coutumiers du fait.* » Une seule véritable critique est parfois adressée à Parker : les relations très proches qu'il entretient avec certains propriétaires bordelais pourraient donner lieu à des conflits d'intérêt.

Les notes attribuées par Parker influencent-elles le prix des vins ?

Parker tient une place à part au sein de la critique vinicole mondiale. Comme nous l'avons déjà souligné, il est le seul critique dont les avis soient suivis dans le monde

(8) Pour nuancer ce propos, on peut remarquer que les consommateurs utilisent souvent les notes de Parker sous forme de fourchettes : « exceptionnel » (96-100), « excellent » (90-95), « très bon » (80-89) et « bon » (70-79).

(9) Ralph Nader est un célèbre défenseur des consommateurs américains qui a défrayé la chronique dans les années 1960 et 1970 en s'attaquant (notamment) à l'industrie automobile.

(10) AGOSTINI et GUICHARD (2007, p. 360 note 35) rappellent à ce sujet que : « La phrase a disparu de la version française, sur proposition de la traductrice et de l'éditrice. Proposition à laquelle, dans un premier temps, Parker avait répondu en suggérant de conserver le propos, mais de remplacer le nom de Jancis Robinson par "quelques vieilles journalistes anglaises" » (!)

entier (ECHKSON, 2004) (11). D'après PAUMARD (2005, p. 35-36) : « *La médiatisation impose ses lois ; ce sont les journalistes et les chroniqueurs qui influencent l'opinion du public sur tel ou tel cru. L'Américain Robert Parker, muni des deux outils que sont ses guides et sa revue The Wine Advocate, distribués à plusieurs millions d'exemplaires dans le monde entier, en est l'exemple le plus frappant. Les vigneronns se félicitent de gagner en prestige quand leurs vins sont dégustés par cet illustre personnage, mais ils tremblent dans l'attente du verdict : une très bonne note peut les propulser sur le devant de la scène commerciale mondiale, et une très mauvaise note peut sonner le glas de l'exportation des produits de leur entreprise. Il est vrai que ce dégustateur hors pair est suivi par presque tous les œnophiles américains et japonais et qu'il jouit aussi d'une très grande influence en Europe.* »

D'après MCCOY (2005), l'influence de Parker a réellement commencé à se faire sentir dans l'univers du vignoble bordelais à partir du début des années 1990. Traditionnellement, les courtiers et les négociants jouaient un rôle central dans la fixation du prix des vins « en primeur ». Depuis le début des années 1990, il semble que ce rôle ait été transféré aux critiques vinicoles (notamment à Parker). En effet, les clients ont pris l'habitude d'attendre la parution du *Wine Advocate* avant de passer leurs ordres d'achat. Alors que les vins très bien notés par Parker s'arrachent, les autres ont beaucoup plus de mal à être écoulés. D'où ce dicton bien connu dans le vignoble bordelais : « Au-dessous de 90, un vin est invendable. Au-dessus, il est introuvable ! » (12).

La plupart des études quantitatives menées sur le sujet confirment l'existence d'une relation entre les notes attribuées par Parker et le prix des vins. On peut cependant noter que les résultats divergent quant à l'intensité de cette relation. Pour certains chercheurs, elle est très forte. D'après une étude menée par JONES et STORCHMANN (2001) sur un échantillon de vins vendus aux enchères, un point supplémentaire se matérialiserait par une augmentation du prix (de 7 %, en moyenne). Pour d'autres chercheurs, cette majoration est nettement plus faible. D'après une étude menée par HADJ ALI et NAUGES (2007) sur un échantillon de vins « en primeur », un point supplémentaire provoquerait une augmentation du prix de 1,01 %, en moyenne. En fait, il semble que l'intensité de la relation entre les notes décernées par Parker et les prix des vins diminue très sensiblement lorsque l'on prend en compte des varia-

(11) Les ouvrages de Parker sont disponibles en anglais, mais également en japonais, chinois, russe, polonais, suédois et français.

(12) Étant donné l'influence de Parker, avoir accès à ses notes avant les autres relève quasiment du « délit d'initié ». L'anecdote suivante a été relatée par MCCOY (2005) : au printemps 2000, un négociant aurait assisté à une dégustation effectuée par Parker dans un château bordelais. Il l'aurait également entendu dire « *wow !* » après avoir goûté l'un des vins. Le négociant fait alors part de cette information à un importateur américain qu'il connaît bien. Après avoir longuement discuté au télé-

bles, telles que les classements (LANDON et SMITH, 1997 et 1998). Nous reviendrons sur cette observation dans notre troisième partie.

Si l'intensité de la relation entre les notes attribuées par Parker et le prix des vins est parfois surestimée, il est indéniable que Parker a beaucoup contribué au succès des vins de Bordeaux sur les marchés internationaux. Rappelons que Parker a été élevé aux rangs de Chevalier de la Légion d'honneur (en 1999) et d'Officier de la Légion d'honneur (en 2005) ; le fait que plusieurs propriétaires bordelais se soient mobilisés pour que la Légion d'honneur lui soit attribuée est sans doute la meilleure preuve de sa contribution à la bonne santé financière du vignoble bordelais.

À titre d'illustration, il est peu probable que les vins du millésime 2005 auraient atteint des prix aussi élevés si Parker n'y avait pas vu le « millésime parfait ». *A contrario*, l'échec du millésime 2002 doit également beaucoup à Parker. La particularité de ce millésime est, en effet, qu'il a été mis sur le marché sans avoir été dégusté par Parker (13) ! En l'absence de notes, seuls les « premiers crus classés » et quelques « deuxièmes crus classés » sont réellement parvenus à tirer leur épingle du jeu sur le marché international. On a pu constater également, à cette occasion, que les notes décernées par les autres critiques (et notamment ceux du *Wine Spectator*) n'ont pas eu de véritable influence sur le marché.

De manière plus générale, les millésimes 2002 et 2005 des vins de Bordeaux illustrent bien le double rôle joué par les critiques. Si les notes qu'ils attribuent aux produits influencent les décisions d'achat (ainsi, les notes élevées attribuées aux vins du millésime 2005 ont fait monter les prix), le fait d'évaluer (ou de ne pas évaluer) certains produits n'est pas neutre (ainsi, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'absence de notation a été néfaste au millésime 2002) (14).

## LES NOTES ATTRIBUÉES PAR PARKER ONT-ELLES SUPPLANTÉ LES CLASSEMENTS ?

Certains éléments suggèrent une remise en cause de la hiérarchie établie

Dans leur étude du marché français de la peinture entre le XVII<sup>e</sup> siècle et le XIX<sup>e</sup> siècle, WHITE et WHITE (1993) ont montré comment la hiérarchie établie (incarquée par

phone de l'intensité du « *wow !* », l'importateur décide d'acheter 75 caisses du vin en question. C'est une « bonne » décision car la note s'avéra être un « 93+ ».

(13) Pour des raisons liées à la deuxième guerre du Golfe, Parker ne s'est pas rendu à Bordeaux au printemps 2003. Il a attendu l'automne pour effectuer les dégustations et faire paraître ses notes dans le *Wine Advocate*.

(14) Plus précisément, HADJ ALI, LECOCQ et VISSER (2008) ont évalué à 2,80 euros par bouteille la perte liée au fait que Parker n'ait pas « noté » les vins du millésime 2002 avant l'automne 2003.



le Salon de Paris) a été progressivement remplacée par les critiques. Le Salon avait été fondé, en 1667, par l'Académie royale de Peinture et de Sculpture. Chaque année, les artistes soumettaient leurs œuvres à un jury constitué essentiellement de membres de l'Académie. Ce jury sélectionnait alors un nombre limité d'œuvres, qui étaient exposées lors du Salon. À partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, le Salon fut de plus en plus contesté et ce, pour deux raisons : d'une part, il ne permettait pas de faire face au nombre croissant d'artistes et, d'autre part, il rejetait les plus innovants d'entre eux. Ainsi, en 1867, par exemple, le jury du Salon avait refusé les œuvres présentées par des peintres impressionnistes, tels que Monet, Pissarro, Sisley, Cézanne et Renoir. Le Salon finit par être remplacé par un système « marchands/critiques », qui prenait en compte un plus grand nombre d'artistes et valorisait les artistes innovants (DELACOUR et LECA, 2007 ; WIJNBERG et GEMSER, 2000).

Un parallèle peut être établi entre le marché français de la peinture du XVII<sup>e</sup> au XIX<sup>e</sup> siècle et le vignoble bordelais depuis les années 1980. En effet, les partisans et les détracteurs de Robert Parker ont au moins un point commun : ils sont persuadés que le critique américain a remis en cause la hiérarchie établie. Rappelons que l'une des ambitions affichées par Parker est de remplacer les classements par un système davantage « méritocratique » (c'est-à-dire... fondé sur ses propres critiques !).

L'exemple des « vins de garage » est souvent cité pour illustrer la manière dont Parker a remis en cause les classements. Les « vins de garage » sont des vins puissants, issus de petites parcelles aux rendements très faibles. Les domaines qui les produisent ne sont pas des crus classés ; ils n'ont pas d'histoire et leurs vins doivent plus à leur savoir-faire en matière de vinification qu'à la qualité de leur terroir. Château Valandraud est le plus connu d'entre eux. Situé dans la région de Saint-Émilion, il a été fondé en 1991 par Jean-Claude Thunevin, un négociant en vins. Les très bonnes notes accordées par Parker (qui le considère comme de « niveau second cru »), alliées à une production très limitée en volume, lui ont permis d'atteindre des prix aussi élevés que les « crus classés » les plus prestigieux.

Outre le fait d'avoir attiré l'attention sur des domaines absents des classements, on attribue souvent à Parker le fait d'avoir corrigé certaines anomalies dans les classements. C'est ce que suggère l'exemple suivant : alors que le Château Léoville Las Cases et le Château Brane Cantenac sont des « deuxièmes crus classés » du Médoc, Parker considère le Château Léoville Las Cases comme de « niveau premier cru » et le Château Brane Cantenac comme de « niveau troisième cru ». Lors des ventes en primeur du millésime 2006, une bouteille de Château Léoville Las Cases valait 140 euros, contre moins de 30 euros pour une bouteille de Château Brane Cantenac (SAVEROT et SIMMAT, 2008)...

Au final, une remise en cause de la hiérarchie établie plutôt timide

Malgré ces quelques exemples, l'argument selon lequel Parker aurait remis en cause les classements ne résiste pas à une analyse plus approfondie. Pour un critique, une première façon de remettre en cause la hiérarchie établie consisterait, par exemple, à s'intéresser en priorité aux acteurs qui en sont exclus. Ce n'est pas le cas de Parker : il suffit de consulter ses guides pour se rendre compte du fait que seuls les « crus classés » font l'objet de notations et de commentaires détaillés. Pour les autres domaines, il faut généralement se contenter d'une fiche signalétique et d'une appréciation globale. PARKER (2005, p. 17) reconnaît lui-même que « *L'accent est bien évidemment mis sur les crus les plus connus.* » (15). En d'autres termes, les « vins de garage » sont les exceptions qui confirment la règle...

Pour un critique, une seconde façon de remettre en cause la hiérarchie établie serait de publier des notes contredisant celle-ci. Les données ci-après (voir le tableau 2) portent sur les vins du Médoc et de Saint-Émilion entre 1994 et 1998, puis en 2005. Elles indiquent les notes des vins « en primeur », en fonction du classement des Châteaux qui les commercialisent. Comme on peut le voir, les notes attribuées par Parker reflètent assez fidèlement les classements. La seule exception est celle des « troisièmes crus classés » entre 1994 et 1998, dont les notes sont inférieures à celles des « cinquièmes crus classés » au lieu d'être comprises entre les notes des « deuxièmes crus classés » et celles des « quatrièmes crus classés ». Comme le suggère l'analyse des prix pratiqués par le Château Léoville Las Cases et le Château Brane Cantenac, les notes de Parker ont sans doute permis de corriger certaines erreurs manifestes dans les classements (HAY, 2007). En revanche, elles ne semblent pas les avoir fondamentalement remis en cause.

Le cas du vignoble bordelais depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle est donc très différent de celui du marché français de la peinture des XVII<sup>e</sup>, XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles. Les notes des critiques tels que Parker ne semblent pas avoir remplacé les classements. Au contraire, les « crus classés » semblent bénéficier d'un « effet Matthieu » (MERTON, 1968) (16). Plus le statut d'un Château est élevé, plus il bénéficie des notes de Parker lorsque celles-ci sont bonnes (et moins il en pâtit, lorsqu'elles sont mauvaises). Le cas du millésime 2005 est éloquent. En 2006, le prix d'une bouteille commercialisée « en primeur » par Margaux, Latour, Mouton

(15) On peut également noter que moins de trente pages (sur mille deux cent cinquante) sont consacrées aux appellations dites « satellites », dans le *Guide Parker des vins de Bordeaux*.

(16) L'expression « effet Matthieu » est tirée d'une phrase de l'Évangile selon Saint Matthieu : « À celui qui a, il sera beaucoup donné et il vivra dans l'abondance, mais à celui qui n'a rien, il sera tout pris, même ce qu'il possédait ».





Médoc						
Classement	Premier cru	Deuxième cru	Troisième cru	Quatrième cru	Cinquième cru	Cru bourgeois
Notes (1994-1998)	92,48	88,81	85,92	86,91	86,75	84,78
Notes (2005)	96,6	93,3	92,4	91,5	90,6	---
Saint-Émilion						
Classement	Premier grand cru classé A		Premier grand cru classé B		Grand cru classé	
Notes (1994-1998)	91,70		88,13		87,90	
Notes (2005)	97,3		93,4		92,7	

Tableau 2 : Notes des vins du Médoc et de Saint-Émilion selon les classements (de 1994 à 1998 et en 2005).

Rothschild, Lafite Rothschild, Haut-Brion, Ausone et Cheval Blanc était de 343 euros HT en moyenne (pour un coût de production estimé à 15 euros maximum) (SAVEROT et SIMMAT, 2008). Malgré leur prestige, il est peu probable que ces Châteaux aient pu pratiquer des prix aussi élevés sans les notes (sur 100, rappelons-le) de Parker : 93-96 (Lafite Rothschild), 94-96 (Mouton Rothschild), 95-98 (Cheval Blanc), 96-100 (Margaux), 96-100 (Ausone et Haut Brion), 98-100 (Latour). La complémentarité entre les classements et les notes de Parker permet d'expliquer le paradoxe observé par ECHIKSON (2004) : bien que les consommateurs se fient de plus en plus aux critiques, les « crus classés » ne se sont jamais aussi bien portés !

Y a-t-il un prix à payer, pour être bien noté par Parker ?

Comme nous l'avons vu, il est indéniable que les notes de Parker ont un impact sur le prix des vins. Il n'est donc pas étonnant que certains Châteaux bordelais soient soupçonnés d'adapter leurs vins aux préférences de Parker. L'objectif est évidemment d'obtenir des notes élevées afin de pouvoir pratiquer des tarifs en conséquence. D'après AGOSTINI et GUICHARD (2007 : 182) : « Les producteurs ont compris le jeu – et l'enjeu. Ils n'envisagent plus de vendre un vin qui n'ait été dégusté et noté par Parker. Certains vont même jusqu'à ajuster leur vinification à ce qu'ils pensent être son goût. On assiste à une généralisation de vins boisés, mûrs, riches, un peu confits, censés séduire son palais, ainsi que celui de ses compatriotes. »

Le phénomène selon lequel les organisations se désengagent de leurs activités traditionnelles pour se focaliser sur les activités valorisées par la critique, est classique. Il a notamment été observé dans le domaine des *business schools* (ELSBACH et KRAMER, 1996 ; GIOIA et CORLEY, 2002). Le documentaire *Mondovino* a connu un grand succès en le dénonçant, dans le domaine du vin (NOSSITER, 2005). Il a également souligné le rôle central joué par certains œnologues dans la dynamique de « parkérisation » des vins. Michel Rolland est le plus connu d'entre eux ; originaire de la région bordelaise, il travaille pour une cen-

taine de clients dans le monde entier. Pour un montant compris entre 20 000 et 100 000 euros par millésime, il a la réputation (justifiée) de savoir « fabriquer » les vins qui trouveront grâce aux yeux de Parker. À titre d'illustration, quarante-sept des soixante-treize millésimes 2001 ayant obtenu une note supérieure à 90 auraient ainsi bénéficié des conseils de Rolland (MCCOY, 2005).

L'histoire récente de Château Lascombes (« deuxième cru classé » de Margaux) illustre bien la façon dont le tandem Parker-Rolland peut être utilisé par les propriétaires de certains domaines. Le Château Lascombes a été racheté par le fonds d'investissement Colony Capital, au début des années 2000. Le domaine est alors mal en point et les nouveaux propriétaires recourent très rapidement aux services de Rolland. Les effets ne se font pas attendre : alors que Parker (2005, p. 361) considérait que « les (millésimes) 1999, 1997, 1995 et 1994 étaient à peine buvables », les notes qu'il attribue aux millésimes 2001 à 2005 s'échelonnent entre 92 et 95. Comme il le résume : « Cette propriété, qui fut autrefois l'une des plus renommées de Margaux, a traversé une période difficile dans les années 1980 et 1990, mais elle vit une renaissance, depuis son rachat par la société Colony Capital... Des mesures radicales [...] ont permis à Lascombes, qui était tombé au niveau d'un cru bourgeois durant les deux décennies précitées, d'opérer un redressement... Les nouveaux maîtres des lieux ont recouru à des personnalités de grand talent, comme [...] Michel Rolland (un œnologue de réputation internationale) qui (a) eu carte blanche pour effectuer les changements, tant dans le vignoble que dans le chai, nécessaires à la production de vins du meilleur niveau possible » (PARKER, 2005, p. 361). S'il est indéniable que la qualité des vins produits par Château Lascombes s'est améliorée depuis plusieurs années, on peut également constater que cette amélioration s'est faite selon des « standards » édictés par Parker.

On reproche souvent à Parker d'avoir contribué à la prolifération des vins favorisant la puissance au détriment de la finesse. Si ce phénomène est peu contestable, il nous semble important de rappeler qu'il résulte avant tout d'une évolution initiée dès les années 1970 par Émile Peynaud, un célèbre professeur d'œnologie de la Faculté de Bordeaux. Au risque de la caricaturer,





« Contrairement à ce que l'on avance parfois, Robert Parker ne semble pas avoir véritablement remis en cause la hiérarchie établie fondée sur les "classements". En revanche, il a sans doute contribué à l'uniformisation du goût des vins (même s'il n'a pas initié celle-ci) ». *Affiche publicitaire des années 1900-1909 par Cappiello (1875-1942).*

cette approche « internationale » du vin repose sur deux grandes composantes : 1) l'utilisation de raisins très mûrs et fortement sélectionnés et 2) l'élevage du vin en barriques de chêne neuves (qui donne au vin un goût « toasté » très caractéristique).

Paradoxalement, il semble donc que l'uniformisation du goût des vins dans le vignoble bordelais (mais également dans le reste du monde) se fasse en grande partie sur des « standards » bordelais datant des années 1970. Comme le rappelle Denis Dubourdieu à propos des vins californiens : « *Le vignoble californien n'est pas autre chose qu'une création de grandes familles américaines amoureuses des vins de Bordeaux et ayant mis tout en œuvre pour créer un vignoble s'en inspirant* » (citation tirée de SAVEROT et SIMMAT, 2008, p. 48).

## CONCLUSION

L'influence du critique américain Robert Parker dans l'univers du vignoble bordelais suscite la controverse. Dans cet article, nous avons montré qu'il a beaucoup contribué au succès des vins bordelais sur les marchés internationaux, depuis les années 1980. Contrairement à ce que l'on avance parfois, il ne semble pas avoir véritablement remis en cause la hiérarchie établie fondée sur les « classements ». En revanche, il a sans doute contribué à l'uniformisation du goût des vins (même s'il n'a pas initié celle-ci).

Pour conclure, il faut noter que l'influence de Parker dans l'univers du vignoble bordelais est peut-être en train de décliner. Depuis une quinzaine d'années, les Châteaux attendaient généralement la parution de ses notes pour fixer leurs prix. Les notes les plus élevées donnaient alors lieu à une forte spéculation. En 2009, certains Châteaux n'ont pas hésité à fixer les prix du millésime 2008 avant la parution des notes de Parker dans le *Wine Advocate*. Par ailleurs, la crise économique a également contribué au recul du phénomène de spéculation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

AGOSTINI (H.) & GUICHARD (M.-F.), *Robert Parker : Anatomie d'un mythe*, Paris, Scali, 2007.  
 ARROW (K.), *The Limits of Organization*, New York, Norton, 1974.  
 BASUROY (S.), CHATTERJEE (S.) & RAVID (A.), « How critical are critical reviews? The box office effects of film critics, star power, and budgets », *Journal of Marketing*, 67, pp. 103-117, 2003.  
 BEAUME (R.) & VERNIER (R.), « La mondialisation, menace ou opportunité pour le vin français ? », *La Gazette de la société et des techniques*, n° 38, 2006.  
 BENJAMIN (B.) & PODOLNY (J.), « Status, quality, and

social order in the California wine industry », *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 563-589, 1999.

CAVES (R.), *Creative industries*, Cambridge, Harvard University Press, 2000.

CHIFFOLEAU (Y.) & LAPORTE (C.), « La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne », *Revue Française de Sociologie*, n° 45, pp. 653-680, 2004.

COMBRIS (P.), LECOCQ (S.) & VISSER (M.), « Estimation of a hedonic price equation for Bordeaux wine: Does quality matter? », *Economic Journal*, 107, pp. 390-402, 1997.

DELACOUR (H.) & LECA (B.), « Le processus de désinstitutionnalisation d'un FCE : le cas du Salon de Paris », XVI<sup>e</sup> conférence internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

DUBOIS (P.) & NAUGES (C.), « Identifying the effect of unobserved quality and expert reviews in the pricing of experience goods: Empirical application on Bordeaux wine », *International Journal of Industrial Organization* (à paraître).

ECHIKSON (W.), *Noble Rot: A Bordeaux Wine Revolution*, New York, W. W. Norton, 2004.

ELSBACH (K.) & KRAMER (R.), « Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings », *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 442-476, 1996.

EPSELAND (W.) & STEVENS (M.), « Commensuration as a social process », *Annual Review of Sociology*, 24, pp. 313-343, 1998.

FERNANDEZ (J.-L.), *La Critique vinicole en France : pouvoir de prescription et construction de la confiance*, Paris, L'Harmattan, 2004.

GIOIA (D.) & CORLEY (K.), « Being good versus looking good: Business School rankings and the Circean transformation from substance to image », *Academy of Management Learning and Education*, 1, pp. 107-120, 2002.

HADJ ALI (H.), LECOCQ (S.) & VISSER (M.), « The impact of gurus: Parker grades and en primeur wine prices », *Economic Journal*, 118, pp. 158-173, 2008.

HADJ ALI (H.) & NAUGES (C.), « Reputation and quality effects in the pricing experience goods: the case of en primeur wine », *American Journal of Agricultural Economics*, 89, pp. 91-103, 2007.

HAY (C.), « Globalisation and the institutional re-embedding of markets: The political economy of price formation in the Bordeaux en primeur market », *New Political Economy*, 12, pp. 185-209, 2007.

JONES (G.) & STORCHMANN (K.-H.), « Wine market prices and investment under uncertainty: an econometric model for Bordeaux crus classes », *Agricultural Economics*, 26, pp. 115-133, 2001.

LANDON (S.) & SMITH (C.), « The use of quality and reputation indicators by consumers: The case of

- Bordeaux Wine », *Journal of Consumer Policy*, 20, pp. 289-323, 1997.
- LANDON (S.) & SMITH (C.), « Quality expectations, reputation and price », *Southern Economic Journal*, 64, pp. 628-647, 1998.
- LANGEWIESCHE (W.), « The Million-Dollar Nose », *The Atlantic*, December, 2002.
- MARKHAM (D.), 1855, *A History of the Bordeaux Classification*, Chichester, John Wiley, 1998.
- MCCOY (E.), *The Emperor of Wine: The Rise of Robert M. Parker and the Reign of American Taste*, New York, Harper Collins, 2005.
- MERTON (R.), « The Matthew effect in science », *Science*, pp. 159, 56-63, 1968.
- NELSON (P.), « Information and consumer behaviour », *Journal of Political Economy*, 78, pp. 311-329, 1970.
- NOSSITER (J.), *Mondovino*, Éditions TF1 Vidéo, 2005.
- PARKER (R.), *Guide Parker des vins de Bordeaux*, Paris, Solar, 2005.
- PARKER (R.), *Bordeaux: A consumer's guide to the world's finest wines*, New York, Simon & Schuster, 2003.
- PAUMARD (B.), *Guide Paumard des grands vins du monde*, Paris, Perrin, 2005.
- PODOLNY (J.), *Status signals*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- POULET (B.), « Michel Rolland, l'alchimiste du terroir-casse », *L'Expansion*, 86-88, 2005.
- RAVID (A.), « Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry », *Journal of Business*, 72, pp. 463-492, 1999.
- RAO (H.), DAVIS (G.) & WARD (A.), « Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange », *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 268-295, 2000.
- ROBERTS (P.) & REAGANS (R.), « Locating Critical Influence beyond the Margins of Status Hierarchies », 2nd annual conference of the American Association of Wine Economists, Portland, Oregon, 14-16 august, 2008.
- SAVEROT (D.) & SIMMAT (B.), *In vino Satanas*, Paris, Albin Michel, 2008.
- SINE (W.), SHANE (S.) & DIGREGORIO (D.), « The halo effect and technology licensing: The influence of institutional prestige on the licensing of university inventions », *Management Science*, 49, pp. 478-496, 2003.
- TABER (G.), *Judgment of Paris: California vs. France and the Historic 1976 Paris Tasting that Revolutionized Wine*, New York, Scribner, 2005.
- TEIL (G.), « La production du jugement esthétique sur les vins par la critique vinicole », *Sociologie du Travail*, n° 43, pp. 67-89, 2001.
- TORRES (O.), *La Guerre des vins : L'affaire Mondavi*, Paris, Dunod, 2005.
- WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- WHITE (H.) & WHITE (C.), *Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World*, Chicago, University of Chicago Press, 1993.
- WIJNBERG (N.) & GEMSER (G.), « Adding value to innovation: Impressionism and the transformation of the selection system in visual arts », *Organization Science*, 11, pp. 323-329, 2000.
- ZUCKERMAN (E.), « Structural incoherence and stock market activity », *American Sociological Review*, 69, pp. 405-432, 2004.



# LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT EN ÉGYPTÉ LES CONDITIONS D'UNE RÉFORME DURABLE : INSTITUTIONS, OU RELATIONS ?

Les pays dits « en développement » se voient de plus en plus sommer de réformer leur « climat d'investissement ». En ce sens, les bailleurs de fonds affirment que c'est grâce à des réformes courageuses s'inspirant des bonnes pratiques institutionnelles, qui ont fait leur preuve ailleurs, que ces pays pourraient prendre leur place dans l'économie mondialisée. Or, l'expérience montre qu'il ne suffit pas d'importer de « bonnes » institutions pour que celles-ci produisent leurs bienfaits de manière mécanique.

Dans cet article, en nous appuyant sur une étude de cas réalisée en Égypte, nous montrerons, en utilisant une approche ethnographique, que l'amélioration du climat de l'investissement (et plus particulièrement les relations de confiance entre investisseurs privés et pouvoirs publics) est, certes, une question d'institutions, mais encore faut-il que ceux qui les mettent en œuvre y adhèrent et les trouvent suffisamment légitimes pour ne pas être tentés de les contourner.

Par **Hèla YOUSFI** \*

---

\* Maître de conférences, DRM-CREPA, Université Paris Dauphine.



Plusieurs définitions sont avancées afin de décrire le « bon climat d'investissement ». S'il est difficile de recenser de manière exhaustive et précise la diversité des approches adoptées pour explorer les conditions d'un bon climat d'investissement, il n'en demeure pas moins que les recommandations formulées par les bailleurs de fonds en la matière demeurent les mêmes. Elles mettent unanimement l'accent sur l'importance que revêt le transfert des « bonnes pratiques institutionnelles » et elles incitent à adopter les règles « universelles » dans les pays en développement pour y promouvoir l'investissement privé et en assurer la croissance économique.

Cette perspective a produit des explications simples mettant en avant l'opposition entre, d'un côté, les pays développés ayant les règles universelles à même de produire la confiance « institutionnelle » indispensable au bon climat d'investissement et, de l'autre, les pays en développement marqués par des relations particularistes entre les investisseurs privés et l'État, qui favorisent une logique rentière réputée dommageable pour le « bon » climat d'investissement. D'une manière générale, ce fonctionnement est labellisé de manière péjorative par l'expression « capitalisme des copains » (*crony capitalism*). Dans ces pays, les investisseurs dépendent des relations privilégiées qu'ils entretiennent avec l'élite au pouvoir et ils ne manifesteraient pas d'intérêt pour la concurrence, la transparence ou la rationalité en raison du fait qu'ils évoluent dans un environnement où l'autoritarisme et la corruption sont omniprésents.

Pour réussir, ces pays doivent troquer les relations particularistes contre des institutions formelles afin de garantir la confiance minimale nécessaire au bon fonctionnement du climat d'investissement. Ils sont alors appelés à mettre en place des institutions qui assurent une plus grande protection des droits de la propriété, à fournir un cadre légal efficace favorisant la lutte contre la recherche de rentes et augmentant la crédibilité et la légitimité de la puissance publique (NORTH, 1990). Or, ces préconisations font abstraction des rapports sociaux, de la culture, des rapports de pouvoir dans le fonctionnement des relations entre les investisseurs privés et les autorités publiques (MOORE et SCHMITZ, 2007 ; CHANG, 2007). Elles ont pour origine la dichotomie tradition/modernité établie par la théorie de la modernisation. Celle-ci continue à influencer la manière dont les défis du développement sont formulés. Elle éclaire la persistance du postulat selon lequel seule la poursuite d'un processus linéaire et univoque de formalisation des règles universelles

serait susceptible de libérer les individus du joug de l'arbitraire des liens traditionnels et de conduire à la réussite de la modernisation tant convoitée (YOUSFI, 2007). Elle entretient également le mythe selon lequel les pays développés auraient réussi à mettre en place des règles universelles qui auraient triomphé de toute interférence de logiques relationnelles.

Loin de toute opposition réductrice entre, d'un côté, des relations interpersonnelles réputées nuisibles au climat d'investissement et des règles impersonnelles considérées comme l'ingrédient indispensable d'un bon climat d'investissement, nous proposons d'apporter un éclairage ethnographique sur la nature des dynamiques en jeu conditionnant l'amélioration du climat d'investissement. Nous nous intéresserons tout particulièrement aux critères et références utilisés par les investisseurs pour interpréter et juger l'action des décideurs politiques. Nous montrerons que l'enjeu, pour une réforme durable du climat d'investissement qui soit à même de maîtriser l'incertitude, ce n'est ni de mettre plus « d'institutions », ni de construire des relations privilégiées entre investisseurs privés et pouvoirs publics. Il s'agit plutôt de prendre en compte les conceptions locales d'une « bonne coopération » dans la mise en place de réformes institutionnelles efficaces régulant les relations entre les investisseurs privés et les autorités publiques.

Pour procéder à cette analyse, nous nous appuyons sur une étude de cas réalisée en Égypte en octobre 2007 et traitant de l'impact des réformes institutionnelles sur les relations entre les investisseurs privés et les autorités publiques (1). Dans la conduite du travail de terrain, nous nous sommes inspirée de l'approche ethnographique développée par Philippe d'Iribarne (1989, 1998). Pour ce faire, une vingtaine d'entretiens (en arabe, en anglais et en français) ont été réalisés, avec des investisseurs égyptiens, des représentants de l'autorité publique, des consultants et quelques investisseurs étrangers (2). D'abord, nous présenterons les difficultés rencontrées par les investisseurs privés en Égypte, ainsi que les solutions dont les réformes institutionnelles ont été porteuses, telles qu'elles ont été évoquées par les personnes interrogées. Ensuite, nous montrerons que tout en utilisant un ensemble d'outils classiques en matière d'amélioration du climat d'investissement, les acteurs en ont fait un usage original et une lecture particulière. En conclusion, nous dégagerons, à travers les enseignements du cas égyptien, des recommandations plus générales concernant l'influence des grilles de lecture culturelles dans la mise en place d'institutions efficaces.

(1) Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherches AFD (Agence française de développement) et IDS (Institute of development studies, Brighton, Grande-Bretagne).

(2) Les citations en arabe traduites en français sont désignées par un astérisque (\*). Le double astérisque (\*\*) identifie les traductions en français de citations anglaises. Ces dernières traductions sont l'œuvre de M. Marcel CHARBONNIER.



« La centralisation du pouvoir est souvent incarnée par la bureaucratie ou la puissance de l'administration publique égyptienne ». *Scribes, bas-relief du mastaba de Mérérouka, 6<sup>e</sup> dynastie (vers 2330 av. J.C.).*

### LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT EN ÉGYPTÉ : DES REMÈDES CLASSIQUES APPORTÉS À CERTAINES DÉRIVES BIEN IDENTIFIÉES

Depuis les années 1990, plusieurs réformes économiques ont été entreprises par différents gouvernements, mais sans réel succès. De l'avis unanime de nos interlocuteurs, la politique de réformes engagée par le

Gouvernement d'Ahmed Nazif, depuis 2004, constitue un tournant dans la vie économique de l'Égypte. L'arrivée au pouvoir, avec ce Gouvernement, de technocrates et de gestionnaires souvent issus du secteur privé et proches du monde des affaires a permis de formuler un plan de réformes ayant pour principal objectif, l'amélioration du climat d'investissement. La stratégie du Gouvernement est présentée comme fortement liée à des procédures d'investissement

claires et à la libéralisation des activités économiques. Si les résultats enregistrés à cette époque montrent une nette amélioration des indicateurs économiques (croissance du PIB, augmentation de l'investissement direct étranger, augmentation des importations et des recettes fiscales, etc.), la question faisant encore débat est celle de savoir si (et de quelle manière) ces réformes ont influencé les relations entre les investisseurs privés et le Gouvernement égyptien. Pour mieux comprendre la portée et l'impact de ces réformes, il est utile de faire un détour par les difficultés que connaissaient les investisseurs en Égypte et les remèdes qui leur ont été apportés, tels que nos interlocuteurs les ont évoqués.

### Des dysfonctionnements bien identifiés

#### • *Le règne du flou*

Un des problèmes que nos interlocuteurs ont souligné est le flou qui caractérisait le climat d'investissement en Égypte, par le passé. Le flou dont il est ici question recouvre plusieurs aspects. D'abord, le manque de règles claires spécifiant la démarche à suivre dans la conduite des affaires a été pointé comme une des difficultés majeures. L'absence de « système » (*nizâm*) est l'expression qui est le plus souvent utilisée pour évoquer ce problème. Ce flou est notamment généré, d'après les personnes interrogées, par la personnalisation de la décision, qui empêche d'avoir une vision claire et à long terme de l'évolution du climat d'investissement. Des décisions déjà prises peuvent être remises en question du jour au lendemain, si les décideurs viennent à changer. Ce flou est accentué par un foisonnement de réglementations qui peuvent parfois être contradictoires entre elles. Cela favorise des interprétations divergentes des procédures à suivre et accentue l'arbitraire dans la mise en œuvre des décisions. À titre d'exemple, de nouvelles lois ont été votées, mais sans que les décrets ministériels n'aient été pris, ce qui bloque la mise en œuvre de certaines réformes : les nouvelles lois n'annulent pas toujours les anciennes (3).

#### • *La centralisation du pouvoir : une coupure entre les « grands » et les « petits »*

Nos interlocuteurs ont longuement insisté sur le clientélisme en tant que frein à un développement d'un climat d'investissement sain en Égypte. La centralisation du pouvoir est évoquée comme l'un des

facteurs responsables de la bureaucratie qui caractérise les institutions administratives, mais aussi comme source du développement des relations clientélistes. L'image mobilisée par nos interlocuteurs pour décrire le fonctionnement hiérarchique qui serait à l'origine de ce clientélisme est celle du « *Malek* » (4), du « *Rais* » (5) ou du « *Pharaon* », bref, de détenteurs d'un pouvoir décisionnel absolu. La centralisation du pouvoir est souvent incarnée par la bureaucratie ou la puissance de l'administration publique égyptienne. Ainsi, ce sont uniquement les « grands » investisseurs entretenant des relations privilégiées avec les décideurs politiques qui sont à mêmes de bénéficier de l'ouverture de l'économie égyptienne (HENRY et ROBERT, 2001 ; GOBBE, 2005).

Le discours des personnes interrogées met tout particulièrement l'accent sur une coupure entre le sommet de la hiérarchie représenté par les décideurs politiques et leurs « amis riches » et le reste des investisseurs, « les petits », généralement représentés par les petites et moyennes entreprises, lesquelles ont beaucoup de mal à assumer les coûts engendrés par le flou et la bureaucratie des institutions égyptiennes. Une des critiques adressées à ce fonctionnement hiérarchique est une inégalité de traitement entre les « grands » et les « petits ». Il n'y a pas de règle qui s'appliquerait à tout le monde : seuls les « amis » ou les « privilégiés » peuvent bénéficier de la rente relationnelle qu'ils entretiennent avec le sommet de la hiérarchie. Si les plus puissants peuvent exploiter les dysfonctionnements du cadre institutionnel égyptien à leur avantage, grâce à leur capital social, les propriétaires de petites entreprises qui paient la bureaucratie égyptienne au prix fort sont, de fait, implicitement discriminés.

À ce propos, un investisseur égyptien commente : « *Le Gouvernement ne soutient que les grands investisseurs, c'est toujours la même histoire : tu as une nouvelle décision chaque jour ; chaque jour, tu as une nouvelle décision... Il n'y a pas un système qui s'applique à tout le monde : il suffit qu'une personne meure pour que la décision ne soit pas appliquée... Les « petits » peuvent mourir, et c'est le Gouvernement qui leur fait la guerre, car c'est une guerre...* ». Dans un tel système, ce sont la « *fahlawa* » (6) et la « *baltagueyya* » (7) qui règnent et c'est la loi du plus fort qui prévaut : « *Je peux déposer tous les papiers nécessaires pour ouvrir une entreprise, moi, j'attends la réponse... et d'autres ouvrent leur entreprise sans rien faire : il y n'a que la fahlawa ou la baltagueyya, pour s'en sortir !...* » explique ainsi un entrepreneur égyptien\*.

(3) Par exemple, la loi n° 83 (2002), sans remettre en question les contrôles classiques établis, permet de mettre en place des zones économiques spécifiques qui échappent à la bureaucratie et laisse le reste de l'économie sous les contrôles traditionnels.

(4) Roi.

(5) Président

(6) La débrouillardise : c'est l'art de s'adapter de manière pragmatique aux circonstances et de maîtriser des situations difficiles, un art plein de tours de mains et de stratagèmes. Ce terme rappelle la *mētis* (l'intelligence pratique, chez les Grecs) telle que l'analysent DETIENNE & VERNANT (1974).

(7) Banditisme. Un *baltaguyy* est un « homme de main »



- « *Payer sous la table* » : un mode opératoire habituel

Nos interlocuteurs ont évoqué la corruption comme mode opératoire classique en Égypte. La corruption serait la résultante des différents dysfonctionnements que rencontrent les investisseurs en Égypte. Elle est intimement liée au flou et à la bureaucratie qui caractérisent les institutions égyptiennes, tout autant qu'au clientélisme, que favorisent la centralisation du pouvoir et la personnalisation des décisions. En effet, face au chaos généré par le manque de règles claires qui organiseraient le fonctionnement économique, « payer les gens sous la table » semble la solution la plus efficace pour « arranger les choses » : « *Auparavant, à l'Autorité fiscale : vous entrez, vous avez vos comptes : ils sont bons ? Très bien, vous êtes bienvenu ! Tous les employés du fisc se mettent de l'argent dans les poches : ils sont généralement payés "sous la table"... Le résultat, c'est que l'argent des impôts, qui devrait aller au Gouvernement, ils le prennent... L'employé des impôts, par exemple, demandera 1000 dollars ; très vite, on lui demandera de quelle manière trafiquer les comptes afin d'éviter de payer des impôts... Ils continuent à marchander... C'est incroyable : que vous le vouliez ou non, vous devez "payer sous la table"...* », commente ainsi un cadre d'une entreprise égyptienne \*\*.

Le fait que la corruption, selon nos interlocuteurs, touche les hautes sphères du pouvoir systématisé la corruption comme un mode de fonctionnement habituel pour opérer en Égypte. Des traitements de faveur qui peuvent être obtenus par les « grands », les « amis », pour des projets « importants », en négociant avec les hauts fonctionnaires, ainsi qu'avec les différents ministères, ne contribuent nullement à favoriser l'émergence d'autres modes opératoires. Certains interlocuteurs distinguent la « grande corruption » de la « petite corruption » et rejettent le mot « corruption » lorsqu'il s'agit de l'argent que touchent les petits fonctionnaires publics pour divers services. Ils décrivent alors l'argent reçu « sous la table » comme une manière particulière de redistribuer les richesses. Ils parlent de « compensations », qui auraient pour vocation de « faciliter » le travail :

« *En Égypte, les prix ont beaucoup augmenté [...]. Les gens, comment font-ils pour manger ? Moi, je ne peux dire que ça, c'est de la corruption : c'est de la compensation... Ça veut dire quoi, "compensation" ? Le petit qui prend 50 ou 100 ou 200 livres sous la table, celui-là, il veut augmenter son salaire : moi, je ne peux pas dire que ça, c'est de la corruption... Il y a des gens pauvres ; celui qui prend 50 ou 100 livres, c'est quelqu'un de pauvre. Tant qu'on ne voudra pas réviser les salaires, cette situation va perdurer !* », note une consultante égyptienne\*.

Plus généralement, les entretiens font ressortir que ce ne sont pas des « instances transcendantes » qui régulent les rapports entre les personnes mais que c'est la

fidélité à la bonne relation qu'on entretient avec autrui qui prévaut. Dans ce cas, le jugement ou l'interprétation des situations ne s'effectuent pas sur la base de « principes généraux » (souvent qualifiés de « slogans »), mais bien sur la base de la fidélité à la personne avec qui on a de « bonnes relations ». De ce fait, la corruption (selon certains interlocuteurs) ne mérite même pas d'être qualifiée en tant que telle, dans les catégories de la culture locale ; c'est très largement le regard extérieur qui la stigmatise. Le défi, dès lors, pour avoir un bon climat d'investissement en Égypte, peut être formulé de la manière suivante : comment neutraliser les dérives de la relation personnelle (clientélisme), tout en tirant parti du potentiel positif que celle-ci peut offrir ?

### Des remèdes classiques

L'arrivée au gouvernement de ministres issus du milieu des affaires et sensibles aux enjeux économiques actuels auxquels doit faire face l'Égypte est présentée comme un tournant majeur dans la politique gouvernementale. Les nouveaux ministres sont désignés par tout le monde comme les responsables du dynamisme observé dans l'investissement en Égypte. Le nouveau Gouvernement a mis en place une série de réformes classiques visant des dysfonctionnements bien identifiés (que nous avons cités plus haut) (voir le site officiel [www.invest.gov.eg](http://www.invest.gov.eg)). Dans un premier temps, nous allons passer en revue les remèdes apportés, tels qu'ils ont été évoqués par les personnes interviewées. Puis nous examinerons, dans la section suivante, la manière dont ces réformes ont été interprétées et appropriées par les principaux intéressés.

Pour améliorer le climat de l'investissement en Égypte, les réformes souvent citées par nos interlocuteurs sont la réforme fiscale et la réorganisation des tarifs douaniers, ainsi que leur réduction significative. De plus, la clarification et la simplification des procédures nécessaires pour investir et gérer l'investissement constituent, aux yeux de nos interlocuteurs, les éléments clés expliquant l'amélioration sensible constatée dans le climat d'investissement en Égypte. Nos interlocuteurs ont également mis l'accent sur le rôle joué par la réduction du nombre des recours administratifs dans le processus d'investissement.

L'une des institutions citée comme un exemple efficace de recours unique favorisant l'investissement est le GAFI (*General Authority for Investment*). Le GAFI est le seul organisme auquel les investisseurs doivent se référer pour déposer leurs projets d'investissement et les voir approuver. Il s'agit d'une forme de guichet unique de l'investissement qui a largement contribué, selon les propos de nos interlocuteurs, à améliorer le climat d'investissement en Égypte. Par ailleurs, l'amélioration du climat d'investissement a été également associée, à maintes reprises, à l'effort fourni par le





Gouvernement pour impliquer les investisseurs dans le processus de décision. Tout en critiquant un passé où les décisions étaient dictées par le sommet de la hiérarchie, nos interlocuteurs mettent en avant le rôle joué par le dialogue et la participation à la prise de décision dans les progrès enregistrés en matière d'amélioration de la qualité du climat d'investissement prévalant en Égypte. Un des représentants d'une instance égyptienne de régulation de l'investissement résume l'ensemble des réformes mises en œuvre en ces termes : « *Pour avoir un bon climat d'investissement, il est important de disposer d'une meilleure gouvernance. C'est possi-*

*de décision participatif) pour améliorer le climat d'investissement. Dans ce cas de figure, le dynamisme enregistré dans l'investissement en Égypte ne pourrait être que le résultat de la bonne application des recettes universelles. Pourtant, un examen plus approfondi des entretiens révèle que les dynamiques à l'œuvre dans le changement opéré sont beaucoup plus complexes qu'une simple application de règles-standard. Pour mieux cerner les enjeux de ce changement, nous allons analyser, dans ce qui suit, la manière dont nos interlocuteurs ont commenté les réformes opérées.*



« La corruption est très développée, mais, bien que critiquée, elle est souvent considérée comme le produit des injustices de la société égyptienne et, à bien des égards, comme un moyen de redistribuer les richesses, en l'absence d'autres mécanismes remplissant cette fonction ». *Serviteurs portant des offrandes, bas-relief du mastaba de Mérérouka, 6<sup>e</sup> dynastie (vers 2330 av. J.C.).*

*ble, car nous avons (maintenant) des ministres qui comprennent la marche des affaires. Nous avons modifié le système fiscal et les douanes ; c'est là un changement radical, ce fut une véritable révolution dans les mentalités ; nous avons clarifié les procédures et nous avons associé les investisseurs à la prise de décision. »\*\**

La lecture de ce passage et l'ensemble des remèdes évoqués par les personnes interrogées pour pallier les dysfonctionnements identifiés dans le climat d'investissement en Égypte pourraient confirmer la thèse selon laquelle il suffirait de mettre en place des règles universelles de bonne gouvernance (telles que des procédures claires, un recours unique et un processus

## LA RÉFORME VUE A PARTIR DE SON INTERPRÉTATION LOCALE

La lutte pour la transparence : de quel « système » parle-t-on ?

Nous avons déjà constaté que les propos tenus au sujet de la corruption montrent que celle-ci a un statut qui est loin d'être marginal dans la société égyptienne. Elle y est très développée, mais, bien que criti-



quée, elle est souvent considérée comme le produit des injustices de la société égyptienne et, à bien des égards, comme un moyen de redistribuer les richesses, en l'absence d'autres mécanismes remplissant cette fonction. De ce fait, quand nos interlocuteurs sont interrogés sur leur opinion concernant la lutte contre la corruption et le clientélisme, la formulation de leurs réponses est peu banale. Ils préfèrent, généralement, parler de « lutte pour la transparence », et non de « lutte contre la corruption » : « *Je suis profondément convaincu que la lutte contre la corruption n'est rien d'autre que la lutte pour la transparence. Au lieu de dire que nous sommes en train de lutter contre ceci ou cela, je préfère dire que nous sommes en train de lutter pour instaurer la transparence. En effet, penser que la lutte contre la corruption consiste à "choper" quelqu'un tous les jours, en recrutant de plus en plus de policiers, cela ne change pas grand chose, sur le terrain. Je pense qu'il s'agit avant tout de transparence ; si les agences gouvernementales réussissent à instaurer des systèmes et des procédures transparents, cela éliminera le plus gros du problème* », commente ainsi le directeur d'une instance de régulation égyptienne. \*\*

Cette référence à la « transparence » comme l'ingrédient indispensable pour assainir le climat d'investissement en Égypte a été souvent rattachée à la mise en place d'un « système » : « *Aujourd'hui, il existe un système ; les choses fonctionnent d'une manière plus transparente qu'il y a de cela cinq ans ; l'attribution de terrains, l'obtention de permis se font de manière plus transparente... Tout se fait avec davantage de transparence aujourd'hui, et cela réduit la vulnérabilité des relations interpersonnelles, parce que dans un système transparent, si vous ne faites rien de mal, si vous ne faites rien d'illégal, vous n'aurez pas de problème. Mais, si, en revanche, vous avez une relation personnelle avec quelqu'un qui vous donne quelque chose sans justification... alors, là, vous allez certainement avoir un problème...* », commente un chef d'entreprise égyptien. \*\*

Mais, alors : quelles sont les propriétés de ce système ? À cet égard, est sans cesse évoquée la nécessité de concevoir un système « clair » et « souple ». Qu'il s'agisse de commenter les changements institutionnels déjà opérés ou de ce qu'il conviendrait de faire pour dynamiser l'investissement, l'accent est mis sur l'importance d'avoir un système « souple », avec des étapes claires et peu nombreuses. La vertu d'un tel système est de neutraliser le clientélisme en évitant le flou généré, par le passé, par l'accumulation de plusieurs règles souvent contradictoires entre elles. Il évite ainsi l'arbitraire du relationnel en mettant en place des règles claires qui s'appliquent à tout le monde, sans exception. Le changement dans le système de taxation a ainsi été évoqué comme un exemple réussi, parmi les nouveaux systèmes mis en place.

Dans le même ordre d'idée, un des facteurs clés du succès du GAFI est attribué à la mise en place d'un « guide de l'investissement ». D'après le directeur du GAFI, ce guide a permis d'améliorer le fonctionnement du GAFI

parce qu'il spécifie de manière claire, précise et concise les étapes à suivre pour gérer un projet d'investissement. Il constitue un repère clair et unique, à la fois pour les employés et pour les investisseurs. En neutralisant les espaces de négociation autour du flou de la règle et de l'arbitraire du relationnel, ce guide de l'investissement a, semble-t-il, réussi à réduire la corruption : « *Par le passé, tout le monde avait son propre formulaire ; désormais, tous les employés ont la même comptabilité... et cela réduit l'importance de la corruption, parce qu'il n'y a plus d'espace pour le marchandage, il n'y a plus d'espace permettant de dire : au fait, j'ai encore besoin que vous me donniez tel ou tel papier... Le guide de l'investissement, on pourrait l'appeler : le livre des règles !* », explique le directeur du GAFI. \*\*

Ainsi, au-delà de la régulation du climat d'investissement, les procédures claires sont là, d'après nos interlocuteurs, pour « faciliter les choses », « aider » et « soutenir » les investisseurs. Il n'est pas anodin, dès lors, de lire, sur le site internet du GAFI ([www.gafinet.org](http://www.gafinet.org)), dans la rubrique « Missions du GAFI », ce commentaire de son directeur, le Dr Ziad Baha Eddine : « *Je pense qu'à la fin des fins, de meilleurs indicateurs, en raison d'un ensemble de facilités intimement associées à la transparence, ne tarderont pas à émerger.* » \*\*

Cela étant, si la clarté du système est garantie par l'existence de règles claires, précises et peu nombreuses, la question qui reste en suspens est celle-ci : ces règles impersonnelles ont-elles effectivement triomphé des logiques relationnelles ?

À chaque problème, sa solution : le dialogue

Si, à première vue, la stratégie du Gouvernement consistant à mettre en place des procédures claires pourrait porter à croire que le système décrit précédemment a réussi à neutraliser la logique relationnelle, un examen plus approfondi des entretiens révèle une réalité tout autre. Si certains de nos interlocuteurs égyptiens confirment le fait qu'ils sont mal à l'aise en présence d'une situation de conflit, ils insistent, dans le même temps, sur l'importance du dialogue pour dénouer les problèmes. Ainsi, commente une consultante égyptienne : « *On n'aime pas le conflit ; il faut dialoguer tout le temps : à chaque problème, sa solution... Et c'est en discutant qu'on peut l'atteindre* ». Dans le même sens, un cadre égyptien explique : « *Nous n'allons pas au conflit, parce que nous ne pouvons pas avoir des opinions différentes ; si nous n'avons pas les mêmes opinions, nous ne pouvons pas faire face aux situations : c'est la raison pour laquelle nous devons dialoguer, en permanence.* » \*\*

Une lecture hâtive de ces propos pourrait nous inciter à croire que l'importance accordée au dialogue n'a rien de particulièrement égyptien. Partout dans le monde, les gens ont besoin de dialoguer pour se mettre d'accord. Pourtant, la manière d'évoquer le dialogue qu'ont nos interlocuteurs égyptiens révèle sa fonction particulière en Égypte dans un bon processus de coopération. Nos



interlocuteurs attribuent au dialogue la vertu de trouver un équilibre entre le respect de la règle rigide et la fluidité nécessaire au bon fonctionnement de la coopération. Le dialogue faciliterait l'application de la règle ; il permettrait d'échapper aux conflits. À cet égard, un haut cadre d'une entreprise égyptienne explique : « *La résolution des conflits n'est jamais facile. Le système judiciaire est confronté à des problèmes dans tous les pays, mais ici, en Égypte, je pense que cela devient de plus en plus facile. Il y a toujours beaucoup de problèmes inhérents au système judiciaire, mais lorsque vous pouvez faire à moins, cela devient de plus en plus facile, grâce aux décrets ministériels et aux facilitateurs. Aujourd'hui, vous pouvez résoudre beaucoup de conflits avant même d'ester en justice ; dès que vous avez mis la main dans l'engrenage judiciaire, c'est compliqué. Mais l'on peut résoudre bien des problèmes en facilitant les processus et en rendant les choses plus claires et plus aisées ; l'important, c'est donc d'avoir un environnement amical dans lequel on puisse résoudre les problèmes éventuels sans aller jusqu'au conflit.* » \*\*

À travers le dialogue, on retrouve l'importance accordée aux relations interpersonnelles. De plus, le processus d'ajustement par le dialogue entre le Gouvernement égyptien et les investisseurs (ou entre différents niveaux de la hiérarchie décisionnelle) est d'autant plus important qu'il n'y a pas, dans le discours de nos interlocuteurs, de conception transcendante de ce qui est bien et de ce qui est mal ou d'un référent technique comme « un contrat » ou « la logique du métier » pour réguler les rapports de coopération (8). Dans un tel contexte, il faut définir continuellement ce qu'il faut faire et de quelle manière le faire. En l'absence de toute instance représentative d'une forme d'intérêt général au nom duquel trancher entre les intérêts particuliers, le dialogue est l'outil privilégié pour composer avec les réalités du terrain et trouver des « solutions » acceptables pour l'ensemble des parties prenantes. L'intégration progressive des éléments de réalité qui demandent à être pris en compte pour arriver à une décision est perçue comme s'opérant à travers un processus dans lequel chacun, en exposant son point de vue, rend manifeste ce à quoi il est sensible. Dans un tel processus, l'évitement du conflit se fait au prix d'un dialogue, long et continu, qui doit permettre de prendre en compte la parole de tous. C'est ce type de démarche qui permet d'intégrer pro-

gressivement la diversité des intérêts et des points de vue pour arriver, au cas par cas, à des compromis qui soient acceptables pour tous. Ainsi, commente un investisseur égyptien \* :

« *Toutes les décisions, maintenant, passent par nous : premièrement, 90 % de ce qu'on dit est pris en considération ; deuxièmement, il n'y a rien qui se passe sans nous concerter : "Le mot est notre mot et le conseil est notre conseil". Par le passé, il y avait des décisions que tu découvrais par hasard dans le journal, mais maintenant, cela a disparu, parce qu'il y a des hommes d'affaires au niveau du Gouvernement. Maintenant, il y a de la participation dans les décisions ; on répond à toutes tes questions [...] Dans notre travail, il est très important que les gens soient à l'écoute. Les comités écoutent et, à la fin, ce sont eux les décideurs... Parfois, le ministre intervient et il faut qu'on lui réponde : il y a un dialogue. Tant qu'il y a un dialogue au sein de la fédération des industries, il n'y a pas d'opposition : on dit notre point de vue, tant qu'il n'y a pas des conventions internationales ou une politique du Gouvernement qu'on ignore : c'est ça, la limite... »*

Ainsi, l'attitude des Égyptiens face au conflit s'éclaire autrement. Interprétée par un regard étranger tantôt comme une stratégie délibérée de fuite de ses responsabilités et tantôt comme une preuve d'altruisme des Égyptiens, elle n'est rien d'autre, en réalité, que le reflet d'une conception particulière d'une « bonne » coopération, dans le contexte égyptien. Celle-ci, déterminée principalement par la priorité accordée à l'adaptation pragmatique aux circonstances et à l'ajustement mutuel, laisse peu de place à la confrontation directe. Cela n'en signifie pas pour autant qu'il n'y ait pas de divergence entre les points de vue : c'est la manière de les gérer qui est différente. À cet égard, il convient de souligner que l'importance accordée au dialogue comme mécanisme privilégié de régulation de la coopération se trouve même du côté de ceux qui sont critiques vis-à-vis du Gouvernement égyptien. Un cadre égyptien critiquant le Gouvernement égyptien situe, lui aussi, les fondements d'une régulation efficace des rapports entre les gens non pas dans la mise en place d'institutions formelles, mais bien dans l'implantation de mécanismes de dialogue efficaces :

« *Normalement, on doit élaborer des mécanismes de dialogue plus efficaces pour faire évoluer l'accord et formuler des manières de travailler plus efficaces !* », explique-t-il. Puis, il ajoute, peu après : « *Le conflit est là, mais caché : on ne veut pas le reconnaître... Le régime dictatorial impose un consensus comme un fait accompli, sinon ils tuent ceux qui ont un avis divergent ! L'existence de mécanismes de dialogue, une interaction entre mon avis et le tien, qui est différent..., il faut impliquer les gens dans le dialogue jusqu'à ce qu'on atteigne le point où un avis domine, vers la fin, ou qu'on atteigne un consensus, mais de manière volontaire. Maintenant, ce qui domine, c'est le consensus, qu'on atteint – toujours – en complotant !* »

Il résulte de ce qui précède que le processus de décision participatif vanté par nos interlocuteurs comme

(8) D'IRIBARNE distingue, dans *Ethiques d'entreprise et mondialisation : Contribution au dictionnaire d'éthique et de philosophie*, entre au moins deux types d'idéaux, deux grandes familles d'éthique. Dans un premier type, il s'agit d'être un homme de bien. Que l'on s'attache à une loi promulguée par un grand fondateur religieux, que l'on suive un code de l'honneur ou que l'on respecte des principes réputés conformes à la raison universelle, il faut se montrer pur, digne, conforme aux exigences d'un idéal transcendant. La relation à autrui fournit la matière du devoir et non sa source (Pour Aristote, « l'homme de bien aura besoin d'être sûr qu'il accumulera ses dons », *Éthique à Nicomaque*, éd. Garnier, 1965. Au contraire, dans le second type d'éthique, il s'agit d'être fidèle aux groupes dont on est membre : famille, clan, confrérie, réseau d'intérêts. Si, vis-à-vis des membres d'un tel groupe, on doit faire preuve d'une disponibilité extrême, de son temps, de ses biens, voire de sa vie, tout est permis vis-à-vis de ceux qui lui sont extérieurs.

l'outil privilégié permettant d'améliorer le climat d'investissement est loin de remplir une fonction universelle. L'analyse des propos de nos interlocuteurs montre que, s'ils ont apprécié la mise en place d'un dialogue avec le Gouvernement, c'est pour les vertus qu'offre ce dialogue en matière d'adaptation aux contraintes du réel. En effet, il apporte une fluidité au système mis en place en raccordant la gestion des intérêts à celle des relations entre les personnes. D'abord, le dialogue est ce qui permet de réduire à la fois la pression résultant de la soumission aux nouvelles règles formelles et la tension du fonctionnement hiérarchique tel qu'il prévaut en Égypte. Ensuite, en l'absence de référent transcendant dans la régulation des rapports entre les personnes, le dialogue est ce qui permet de composer intelligemment avec les différentes contraintes du réel. C'est comme si la mise en place d'un dialogue systématique entre les investisseurs et le Gouvernement égyptiens permettait de profiter des aspects positifs de la « *fahlwa* », cet art de s'adapter de manière pragmatique et intelligente aux circonstances et de maîtriser des situations difficiles, tout en neutralisant l'aspect « arbitraire » nuisible à la coopération. Enfin, la gestion de l'incertitude, nécessaire à un bon climat d'investissement, est rendue possible non pas par des règles formelles incontournables, mais bien par la capacité à établir un dialogue permanent entre les investisseurs et le Gouvernement.

#### L'institutionnalisation du rôle d'intermédiaire

Un des éléments qui mérite d'être souligné est la lecture que nos interlocuteurs ont proposée du GAFI. Initialement, le GAFI est une institution à laquelle les investisseurs doivent se référer pour déposer leurs projets d'investissement et les voir approuvés. L'investissement, en général (y compris dans les zones franches), qu'il soit national ou étranger, est géré par le GAFI, qui s'est progressivement transformée en agence de promotion et de facilitation de l'investissement. Parallèlement et très rapidement, le GAFI s'est vu investir d'autres missions. En plus de son rôle de guichet unique pour les investisseurs, il assure aussi un rôle de régulateur, en cas de conflit. Quand nos interlocuteurs commentent le rôle du GAFI, ils mettent l'accent sur son rôle de « facilitateur ». Ce rôle de facilitateur recouvre deux aspects.

Premièrement, le GAFI est réputé avoir facilité les procédures. À cet égard, un investisseur égyptien souligne : « *Tout s'améliore. Il était important d'avoir des institutions telles que le GAFI et l'IDA pour la création d'entreprises et la facilitation de notre travail.* » \*\*

Deuxièmement, si le GAFI est perçu comme « facilitateur », c'est parce qu'il participe à la résolution des problèmes en assurant un rôle d'« intermédiaire » entre les autorités publiques et les investisseurs privés. En effet, le GAFI plaide souvent en faveur des entreprises en cas de conflit avec les gouvernorats et, de par

son autorité ministérielle, il est en mesure de contraindre les gouvernorats à lever leurs pénalités. Les entreprises sont alors dédommagées.

Cela étant, la démarche adoptée pour « faciliter » ou pour « trouver des solutions » aux problèmes rencontrés est, là encore, le dialogue.

Le GAFI va discuter avec les investisseurs. Un investisseur égyptien commente cette démarche en ces termes\* : « *Le GAFI est de moins en moins bureaucratique ; il discute beaucoup avec les investisseurs, ce n'est plus une institution autoritaire comme avant, son rôle est de faciliter le travail des investisseurs, de leur fournir un service* ». Et il discute, aussi, avec les autorités publiques. Voici, à ce propos, le commentaire du représentant égyptien d'une entreprise française : « *Lorsqu'il y a des pénalités, en général, ou un problème avec le gouvernorat, on s'adresse au GAFI, qui nous donne généralement raison... Le GAFI est très réactif et, en même temps, il ne brusque pas les gens ; sa démarche consiste toujours à aller voir le gouverneur pour régler le problème à l'amiable, le GAFI est un "intermédiaire" entre les deux* ».

Le rôle d'« intermédiaire facilitateur » est une fonction usuelle dans le fonctionnement économique en Égypte. Compte tenu de la bureaucratie de l'administration égyptienne, il est souvent fait appel à la médiation d'un avocat ou d'un consultant, lequel de par sa connaissance personnelle de tel ou tel décideur, peut aider à faire avancer les dossiers. Il n'est pas rare, en Égypte, de trouver des retraités de la magistrature ou de la fonction publique, qui, s'étant établis à leur compte, cherchent à vendre, comme avocats ou conseillers juridiques, leur aptitude (réelle ou supposée) à accéder à tel ou tel niveau de décision (Jean-Claude DELAUNAY, 1992). La fonction d'« intermédiaire », qui soit représente les entreprises dans l'accomplissement des procédures bureaucratiques, soit aide les investisseurs étrangers dans la gestion des contraintes des affaires en Égypte, est une fonction très largement répandue dans ce pays. Sur l'importance de ce rôle, un investisseur égyptien explique : « *La plupart des investisseurs étrangers viennent ici accompagnés d'un partenaire local (égyptien), qui leur facilite toutes les démarches..., qui leur permet de les placer dans la perspective et de voir ce qui va se passer. Il est vital d'avoir un partenaire local, qui serve d'intermédiaire.* » \*\*

À cet égard, un investisseur français commente : « *Le fait est que les relations (interpersonnelles) sont très importantes dans le fonctionnement de l'économie, en Égypte et dans beaucoup de pays du Moyen-Orient. Si vous ne passez pas par un contact, il y a aucune chance d'accéder à la bonne personne, qui sera là à la date à laquelle vous voulez prendre – enfin ! - une décision (puisque que vous ne trouverez pas l'information dans les journaux ou dans la loi ...). On est dans un pays d'intermédiaires et, surtout, de gens qui veulent avoir l'exclusivité d'une représentation commerciale... Le*



*métier de représentant d'entreprises étrangères est un métier à part entière, en Égypte ».*

De ce fait, l'appropriation du GAFI en tant qu'instance de régulation efficace n'a pu s'opérer que grâce au rapprochement avec un mode de coopération usuel dans le contexte égyptien. C'est en opérant un parallèle avec l'image de l'« intermédiaire » familière dans le contexte égyptien que le GAFI a pris tout son sens en tant qu'institution de régulation des rapports entre le Gouvernement et les investisseurs : « *Je ne suis plus le directeur du GAFI, mais quand j'y ai pris mes fonctions, le plus grand défi auquel j'ai été confronté fut de transformer celui-ci, de policier de l'investissement qu'il était, en facilitateur de l'investissement... Le GAFI a été construit autour de l'idée du policier ; il a pour mission de redistribuer des taxes aux investisseurs. Et quand vous avez été formé à penser que votre rôle consiste à redistribuer des taxes à des investisseurs, vous devez développer l'attitude institutionnelle du policier, et mettre en place des règlements vous permettant de vous assurer que vous ne serez pas roulé... Au fil des années, cela a conduit le GAFI à être un policier, plus qu'un régulateur. Ainsi, mon mandat fut de transformer le GAFI, d'un rôle de policier en celui d'un facilitateur au service des investisseurs... Cette approche policière n'est pas ce dont vous avez besoin... Et je pense que dans l'ensemble, le GAFI est très largement devenu un facilitateur pour les investisseurs ; le GAFI est un intermédiaire ; il est perçu comme une institution dont la finalité est la résolution des problèmes. Il peut également intervenir dans la résolution de conflits surgissant entre les investisseurs et le Gouvernement égyptien.* », commente le directeur du GAFI. \*\*

À cet égard, Nicolas S. HOPKINS (1995), commentant la culture politique en Égypte, affirme que le sens aigu de la hiérarchie qui prévaut conduit à un processus politique central dans ce pays : la résolution des conflits par le recours à des intermédiaires. Il explique que lorsqu'un conflit surgit entre deux personnes, on cherche un individu ou un groupe dont le statut soit sensiblement plus élevé que celui des personnes en conflit. Cet intermédiaire intervient, impose éventuellement une solution ou, tout du moins, amène les protagonistes à un compromis, enfin, il fait usage de son statut pour faire respecter l'accord (voir l'encadré).

Vu sous cet angle, si nos interlocuteurs qualifient le GAFI d'institution efficace, c'est parce qu'il a rempli, à leurs yeux, la fonction d'« intermédiaire » facilitateur indispensable au bon fonctionnement de toute coopération dans le contexte égyptien. Ce rapprochement entre le GAFI et « l'intermédiaire » est d'autant plus important qu'il contribue à assurer l'équilibre entre, d'un côté, l'application des nouvelles procédures et, de l'autre, le rôle du dialogue indispensable dans le processus d'ajustement entre les contraintes des investisseurs et les lois du gouvernement. En empruntant l'image familière de « l'in-

## LE RÔLE DE L'INTERMÉDIAIRE DANS LA RÉOLUTION DE CONFLIT

Ces mécanismes informels de résolution de conflits sont connus sous plusieurs vocables – *jalsat Arab*, *majlis urfiyy*, *majlis al-Arab* –, induisant qu'il existe une façon arabe de rendre la justice et que ce procédé s'oppose à la justice officielle et au Gouvernement (voir l'étude de DAVIS sur la Libye, 1987). Certains de ces termes, dont le *majlis al-Arab*, s'emploient généralement pour désigner des conseils locaux informels, surtout en milieu urbain, comme le remarquent TEKCE, OLDHAM et SHORTER : « *La communauté (du bidonville Manshiyat Nasser, dans la banlieue du Caire) a constitué un système de gouvernement local et de résolution des conflits géré par un chef traditionnel ('umda) et soutenu par un conseil d'anciens appelé "conseil arabe" (majlis Arab).* ». Ces conseils se réunissent périodiquement et ont pour fonction à la fois de résoudre les conflits et de gérer les relations communautaires. Selon ces auteurs, ces conseils sont d'autant plus efficaces que l'effort pour résoudre les conflits sans faire appel aux autorités extérieures à la communauté est valorisé. HARIK, de même, se réfère à l'opposition des villageois aux ingérences extérieures lors des élections, avant de conclure qu'une telle mise en cause de l'autonomie villageoise ne saurait être acceptée sans réaction (1972, p. 235).

Cité par Nicolas S. HOPKINS dans « La culture politique et l'Égypte », *Égypte/Monde arabe* n°24, 1995, p. 37.

termédiaire », nos interlocuteurs expriment leur appropriation de l'institution, tout en témoignant de ce que sont les conditions d'une bonne coopération dans le contexte égyptien. Encore une fois, nous pouvons constater que les réformes institutionnelles adoptées ou la création d'institutions comme le GAFI n'ont pas conduit à la substitution d'un système de règles impersonnelles à un système relationnel. Une innovation institutionnelle comme le GAFI montre comment une institution peut être amenée à remplir des fonctions particulières, différentes de ce qui était prévu au départ et correspondant aux attentes locales. En attribuant au GAFI le rôle d'intermédiaire, le Gouvernement et les investisseurs égyptiens n'ont fait qu'institutionnaliser un mode opératoire de coopération conforme aux règles de régulation des rapports entre les personnes prévalant dans le contexte égyptien. C'est ainsi que les investisseurs égyptiens ont fait confiance au GAFI en tant qu'instance de régulation de leurs rapports avec le Gouvernement égyptien.

Ainsi, c'est grâce à la mise à profit d'images idéales d'« une bonne coopération » (que l'on trouve classiquement dans la société égyptienne) que certaines réformes ont été bien accueillies. Il en résulte que le défi, pour une réforme durable du climat d'investissement en Égypte, ne dépend pas d'un arbitrage entre davantage de règles ou plus de relations, mais bien plutôt dans la capacité de réussir un ajustement minutieux entre, d'un côté, la mise en place de procédures visant à rendre le système plus transparent et, de l'autre, la préservation du potentiel positif de la médiation relationnelle. L'expérimentation institutionnelle en cours rend implicitement compte d'un processus de traduction des principes universels dans les règles légitimes locales de la « bonne coopération ».

Par ailleurs, si le discours des personnes interviewées commentant les réformes engagées par le Gouvernement est globalement positif, il n'en demeure pas moins que plusieurs réserves ont été exprimées. Celles-ci ont trait notamment à la fragilité des changements en cours. Un des points largement évoqué par nos interlocuteurs concerne le rôle des leaders dans la mise en œuvre de ces réformes. Les propos recueillis établissent un lien mécanique entre le succès (ou l'échec) de certaines réformes et le rôle joué par ceux qui les pilotent. La durabilité du changement est souvent tributaire de la personne du leader. Par ailleurs, rappelons que les propos de nos interlocuteurs ont témoigné du fait que les dynamiques à l'œuvre dans l'amélioration du climat d'investissement en Égypte sont loin de se réduire à une simple application de nouvelles règles. Le changement opéré semble lié principalement à un ajustement minutieux entre, d'un côté, la mise en place de procédures visant à rendre le système plus transparent et, de l'autre, la préservation du potentiel positif de la médiation relationnelle en institutionnalisant des mécanismes facilitateurs (dialogue, intermédiaires) de la coopération entre le Gouvernement et les investisseurs. Ce processus d'ajustement a besoin de s'inscrire dans la durée. Ainsi, même si la situation n'est pas parfaite, ce qui est mis en avant est le fait qu'il y a des étapes « visibles » qui ont déjà été franchies dans ce sens et que le plus important est de rester sur cette même voie de l'« ajustement », que nous avons décrite précédemment : « *Il est impossible de tout changer en un jour, mais des pas ont été faits dans ce sens, et nous en voyons l'impact : pas après pas, si Dieu le veut, nous y arriverons !* », explique ainsi un haut cadre d'une entreprise égyptienne. \*\*

## CONCLUSION

Une première lecture des réformes apportées au climat d'investissement en Égypte pourrait sembler

confirmer la thèse selon laquelle il suffirait d'appliquer des préceptes universels (comme des réformes fiscales, des procédures claires et/ou un recours décisionnel unique) pour améliorer le climat d'investissement. Pourtant, dès que l'on sort du discours abstrait et que l'on interroge les personnes concernées sur le processus par lequel elles ont réussi à mettre en œuvre ces réformes, leurs réponses révèlent les adaptations entreprises ainsi que leur conception particulière d'une « bonne coopération » et les conditions locales qui font que les acteurs finissent par adhérer aux changements en cours. Il en ressort que l'opposition entre relations interpersonnelles nuisibles au climat d'investissement et confiance institutionnelle comme ingrédient indispensable au bon fonctionnement économique ne semble pas rendre compte des enjeux des innovations institutionnelles en cours dans certains pays en développement comme, par exemple, l'Égypte.

L'exemple égyptien montre que la condition pour que les acteurs, tant privés que publics, adhèrent aux formes minimales de confiance et de coopération est que chacun ait un tant soit peu le sentiment d'être traité conformément à une conception partagée d'une bonne coopération. Or, eu égard aux différences de conception de la coopération entre les cultures, les intentions ainsi que les attentes qui donnent forme à la confiance et aux institutions qui peuvent l'incarner, diffèrent d'un pays à un autre. C'est la raison pour laquelle un intérêt particulier mériterait d'être apporté aux lectures locales sous-jacentes aux succès (et aux échecs) des innovations institutionnelles en cours dans les pays en développement afin d'éclairer les conditions d'une amélioration efficace du climat d'investissement dans ces pays. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- CHANG (H.J.), *Institutional Change and Economic development*, UN University Press, 2007.
- GOBE (E.) (2005), « Secteur privé et pouvoir politique en Égypte : Entre réformes économiques, logiques rentières et autoritarisme néo-patrimonial », in (Gérard) D. KHOURY and (Nadine) MÉOUCHY (dir.), *États et sociétés de l'Orient arabe en quête d'avenir 1945-2005. Dynamiques et enjeux II*, Paris, Geuthner, pp. 253-265, 2007.
- HENRY (C.M.) & SPRINGBORG (R.), *Globalization and the Politics of Development in the Middle East*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- HOPKINS (N.S.), « La culture politique et l'Égypte », *Égypte/Monde arabe*, n° 24, 4<sup>e</sup> trimestre, 1955.
- (d') IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J.P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et Mondialisation*, Paris, Seuil, 1998.

- (d') IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- MEISEL (N.), *Governance Culture and Development: A Different Perspective on Corporate Governance*, OECD, 2004.
- MOORE (M.) & SCHMITZ (H.), *Can we capture the Spirit of Capitalism? The Investment Climate Debate*, Working paper, IDS, 2007.
- NORTH (D.C.), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- QIAN (Y.), "How Reform Worked in China", in RODRIK (ed.), *In Search of Prosperity : Analytic Narratives on Economic growth*, Princeton University Press, 297-333, 2003.
- RODRIK (D.), "Growth Strategies, mimeo, JFK School of Government, Harvard University", *Handbook of Economic Growth*, Edition 1, Vol.1, Chapter 14, Elsevier : pp. 967-1014, 2005.
- YOUSFI (H.) (2007), *Culture and development : a review of literature, the continuing tension between modern standards and local contexts*, Working paper, AFD. World Bank (2005).  
World Development Report, A better investment Climate for Everyone, Washington, DC, World Bank, 2005.



# PRESCRIRE LA SÛRETÉ, NÉGOCIER L'EXPERTISE

Du fait de leur impact présumé sur la sécurité des organisations à haut risque, les interactions régulateurs-régulés constituent une des thématiques importantes des recherches dans le domaine de la gestion des risques, tout en restant néanmoins peu explorée. À partir d'une étude d'expertises de sûreté nucléaire réalisées dans le domaine des facteurs humains et organisationnels, nous mettrons en évidence les différentes étapes du processus de production d'expertises et recenserons leurs effets. L'expertise étudiée, qualifiée de « négociée », est représentative du mode de régulation français de la sûreté des installations nucléaires, qui repose sur le maintien d'un dialogue technique et continu entre les experts et les exploitants (le « *French cooking* » pour les Anglo-Saxons). De cette analyse des pratiques d'expertise (et donc des logiques d'action mise en œuvre par les experts), nous proposerons une typologie de registres d'actions transposable à d'autres types de risque ou secteurs d'activité et, ainsi, des clefs de compréhension d'une activité particulièrement contemporaine.

Par **Grégory ROLINA\***

Ces dernières années, les chercheurs qui se sont intéressés à la fiabilité des organisations ont souvent souligné le fort impact des modalités, des « styles » de régulation sur la sécurité des installations industrielles, et notamment nucléaires. Le fonctionnement des organismes de régulation et d'expertise, leurs interactions avec les industriels sont identifiés comme un thème de recherche fécond, notamment par BOURRIER (2007). Ces aspects constituent, par ailleurs, un des prolonge-

ments des travaux de JOURNÉ (1999) consacrés à la gestion de la sûreté des centrales nucléaires par les équipes de conduite. Malgré l'intérêt porté à cette thématique, le nombre de recherches empiriques susceptibles de mieux caractériser l'activité des régulateurs et des experts publics en matière de sécurité industrielle reste faible, à quelques exceptions près (1). Ce constat est également formulé outre-Atlantique par des représentants du courant des *high reliability organizations* (2).

\* Chercheur associé au Centre de gestion scientifique (Mines ParisTech) Consultant auprès de l'Agence internationale de l'énergie atomique et de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire.  
gregory.rolina@mines-paristech.fr

(1) ROCHLIN (G. I.) & VON MEIER (A.) (1994), "Nuclear power operations: a cross-cultural perspective", *Annual review of energy and the environment* (19), pp. 153-187, BONNAUD (L.) (2002), "Experts et contrôleurs d'État : les inspecteurs des installations classées de 1810 à nos jours", *Sciences sociales*, Cachan, École normale supérieure de Cachan.

Thèse de doctorat : 446, DUPRÉ (M.) & ÉTIENNE (J.) (2007), "Éléments d'éclairage sur l'interaction régulateur-régulé dans une industrie à risques", *Risques industriels majeurs, sciences humaines et sociales*, Toulouse, WILPERT (B.) (2008), "Regulatory styles and their consequences for safety", *Safety science*, 46(3): 371-375.

(2) LA PORTE (T. R.) & THOMAS (C. W.) (1995), "Regulatory compliance and the ethos of quality enhancement : surprises in nuclear power plant operations", *Journal of public administration research and theory*, 5(1): pp. 109-137.



L'article qui suit contribue à combler ces lacunes. Après avoir situé notre recherche et précisé notre méthodologie, nous nous appuyons sur des données issues du suivi détaillé de plusieurs dossiers contrastés pour restituer le processus de production d'expertises de sûreté nucléaire dans le domaine dit des « facteurs humains et organisationnels » (expertises facteurs humains – FH). Ce processus, qui aboutit notamment à l'élaboration d'une liste de demandes adressées aux exploitants à fin d'amélioration de la sûreté de leurs installations, est constitué de nombreuses négociations entre les régulateurs et les régulés. On discutera alors des spé-

## PROBLÉMATIQUES ET CONTEXTE

Pour interroger le fonctionnement et la contribution à la sûreté des installations nucléaires des organismes de régulation et d'expertise, nous avons fait le choix, motivé dans la prochaine section, d'étudier plusieurs expertises FH. Celles-ci sont réalisées par un groupe de spécialistes (spécialistes FH) de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN). Un éclairage historique et une brève revue de la littérature sont nécessaires pour présenter notre recherche, préciser nos questionnements.



« Le mode de régulation français de la sûreté des installations nucléaires repose sur le maintien d'un dialogue technique et continu entre les experts et les exploitants (le « *French cooking* » pour les Anglo-Saxons) ». « Here they cook the meat », *commentaire en langue anglaise d'un détail de la tapisserie de Bayeux (XI<sup>e</sup> siècle), musée de la Tapisserie, Bayeux.*

cificités du mode de régulation incarné par cette « expertise négociée » ; malgré ses défauts, ce « dialogue technique » provoque des effets concrets et contribue ainsi à la sûreté des installations nucléaires civiles. On reviendra également sur les « logiques d'experts » que notre matériau aura permis de dévoiler, en proposant trois registres d'actions nécessaires à la production d'expertises FH. Dans une perspective gestionnaire, ce triptyque peut permettre de mieux comprendre et piloter une activité incontournable de nos sociétés contemporaines, ces « sociétés du risque » (BECK), « de l'audit » (POWER) ou encore « de contrôle » (DELEUZE).

Le « *French cooking* » : un modèle institutionnel suscitant la méfiance

Les installations nucléaires civiles françaises, exploitées par Électricité de France (EDF), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) ou encore Areva, font l'objet d'expertises de sûreté produites par l'IRSN, à la demande de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN). À l'issue d'une instruction pouvant mobiliser, pendant plusieurs mois, plus d'une dizaine de spécialistes dans des domaines variés (dont les FH), l'expertise débouche sur des recommandations, qui peuvent ensuite être transformées en demandes de l'ASN à destination de l'exploitant.



Ce modèle institutionnel tripartite (autorité-experts-exploitants) est le fruit d'une histoire longue d'un demi-siècle, dont il nous faut évoquer certains moments. Si, depuis une dizaine d'années, certaines transformations institutionnelles et légales ont suscité des réactions positives (GILBERT, 2002), l'organisation française de la sûreté nucléaire porte un lourd fardeau de critiques virulentes et de vocables suspicieux : « expertise confidentielle » (ROQUEPLO, 1995), « nucléocratie » (SIMONNOT, 1978), « *French cooking* » (ROLINA, 2009), entre autres. Pour les justifier, on peut avancer plusieurs explications d'ordre « institutionnel » :

- l'institut d'expertise était une entité du CEA jusqu'en 1976, puis un institut qui est resté rattaché au CEA jusqu'en 2001 ; or, le CEA a toujours été un organisme essentiel du développement du secteur nucléaire en France ;
- jusqu'à récemment, l'ASN et l'IRSN étaient placés sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie, dont dépendent également les exploitants et les promoteurs de l'énergie nucléaire ;
- l'absence de tout débat parlementaire spécifique, avant l'adoption de la loi de 2006 relative à la transparence et la sécurité en matière nucléaire ;
- cette loi récente modifie, notamment, les statuts de l'entité administrative de contrôle de la sûreté nucléaire ; l'ASN étant désormais dégagée de toute tutelle ministérielle, on peut (enfin) la qualifier d'« autorité administrative indépendante » ;
- le faible nombre d'exploitants dû aux configurations monopolistiques de la production d'électricité et des activités dites du cycle du combustible (3).

Malgré ces récentes transformations, l'impression d'un système de contrôle « clanique » (OUCHI, 1979) demeure associée à l'organisation française de la sûreté nucléaire. Dès lors, pour interroger les situations d'expertise de sûreté nucléaire, l'invocation d'une théorie de la régulation sera pertinente ; il s'agit de la théorie de la capture formulée par des économistes et politistes anglo-saxons (4). Cette théorie part d'un constat simple : l'entreprise a tout intérêt à persuader le régulateur d'atténuer son système de règles. Lorsqu'elle y arrive, le régulateur est « capturé » : il devient l'avocat de l'entreprise.

(3) La situation est notamment très différente aux États-Unis, où sont présents plusieurs dizaines d'exploitants de taille plus modeste (cf. REES (J. V.) (1994), *Hostages of each other : the transformation of nuclear safety since Three Mile Island*, Chicago, The University of Chicago Press).

(4) STIGLER (G. J.) (1971), "The theory of economic regulation", *Bell journal of economics and management sciences* 21: pp. 3-21 ; PELTZMAN (S.) (1980), "The growth of government", *Journal of law and economics* 23: pp. 209-287 ; BARDACH (E.) & KAGAN (R. A.) (1982), *Going by the book. The problem of regulatory unreasonableness*. Philadelphia, Temple University Press.

(5) KEMENY (J.) (1979), *Report of the President's Commission on the accident of Three Mile Island*, [www.pddoc.com/tmi2/kemeny](http://www.pddoc.com/tmi2/kemeny)

(6) REASON (J.) (1997), *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Ashgate Publishing Limited ; APOSTOLAKIS (G. E.) (1999),

Dans un tel schéma, les logiques d'action du régulateur sont comme prisonnières d'une logique de la performance économique, que lui dictent les intérêts (présusés) du régulé.

#### Facteurs humains et fiabilité organisationnelle : des savoirs lacunaires ?

L'émergence des FH est une conséquence de l'accident intervenu dans la centrale américaine de Three Mile Island (TMI), en 1979. Jusqu'alors, les experts de sûreté se focalisaient sur l'étape de la conception des installations nucléaires. Les analyses de l'accident de TMI (5) ont montré la nécessité de tenir compte des conditions de travail des équipes d'exploitation. Ainsi, dès le début des années 1980, l'industrie nucléaire commença à accueillir des spécialistes FH principalement formés à l'ergonomie.

Au départ concentrés sur la conception des interfaces homme/machine et des procédures, les spécialistes FH ont progressivement intégré les « facteurs organisationnels », dont l'importance a notamment été mise en évidence par plusieurs enquêtes approfondies réalisées à la suite d'accidents retentissants, tels Bhopal, Tchernobyl, Challenger, Piper Alpha, Columbia. En partant notamment de ces analyses, plusieurs auteurs ont établi des listes de facteurs organisationnels ; ils insistent sur les problèmes de coordination, de *définition des rôles et des responsabilités*, sur les *modalités de communication et de prise de décision*, qui constituent selon eux les causes profondes des accidents industriels (6). L'un des plus connus d'entre eux, REASON, concède toutefois qu'il est difficile d'établir un lien causal formalisé entre les dispositifs organisationnels préconisés (modes de coordination efficaces entre équipes, volumes de formation adaptés,...) et la sûreté (7). La liste de critères établie par des chercheurs d'un courant que l'on peut regrouper sous le vocable « fiabilité organisationnelle », ne constitue pas non plus un modèle robuste de l'« organisation sûre » ; ces auteurs se refusent à défendre un tel modèle. Réalisées à partir de travaux empiriques, leurs recherches insistent sur l'importance des *aspects informels et culturels* (8) et

*Organisational factors and nuclear power plant safety. Nuclear safety. A human factors perspective* ; MISUMI (J.), WILPERT (B.) & MILLER (R.). London, Taylor & Francis: pp. 145-159 ; PLOT, E. (2007). *Quelle organisation pour la maîtrise des risques industriels majeurs ? Mécanismes cognitifs et comportements humains*, Paris, L'Harmattan.

(7) REASON (J.), HOLLNAGEL (E.) *et al.* (2006), *Revisiting the "swiss cheese" model of accidents*, Brétigny-sur-Orge, Eurocontrol

(8) ROCHLIN (G. I.) & VON MEIER (A.) (1994), "Nuclear power operations: a cross-cultural perspective", *Annual review of energy and the environment* (19): pp. 153-187 ; PERIN (C.) (1998), "Operating as experimenting : synthesizing engineering and scientific values in nuclear power production", *Science, technology and human values* 23(1): pp. 98-128 ; ROCHLIN (G. I.) (1999), *The social construction of safety. Nuclear safety. A human factors perspective*, MISUMI (J.), WILPERT (B.) & MILLER (R.). London, Taylor & Francis: pp. 5-23.





« Le corpus de connaissances sur l'organisation sûre, qui permettrait de bâtir un référentiel consensuel, semble incomplet ». *Cabinet de curiosités du pharmacien napolitain Ferrante Imperato (1550-1631), gravure de 1678.*

mobilisent des concepts originaux pour rendre compte de la construction de la fiabilité organisationnelle : le *sensemaking* et la *resilience* (9).

Retenons, de cette brève revue de la littérature, les trois conjectures suivantes, qui permettront d'interroger notre matériau de recherche :

– le corpus de connaissances sur l'organisation sûre, qui permettrait de bâtir un référentiel consensuel, semble *incomplet* ;

– ce caractère lacunaire des savoirs nous incite à analyser les modalités de leur constitution et de leur utilisation dans le cadre des expertises FH. En particulier, les auteurs précédemment évoqués ayant souvent souligné la nécessité d'une démarche de terrain, *l'accès aux données de l'expertise pourrait constituer un enjeu des interactions entre experts et exploitants*, ces derniers restant détenteurs des clefs du « terrain » ;

– cet enjeu est d'autant plus important qu'une expertise FH pourrait préconiser l'ajout de dispositifs orga-

nisationnels. Or, si elle peut avoir des retombés économiques bénéfiques à long terme (en évitant des incidents), la mise en place de tels dispositifs s'accompagne de dépenses effectives directement visibles dans les budgets des décideurs, qui *pourraient ainsi ne pas avoir intérêt à faciliter le travail des experts, mais, au contraire, à les « capturer »*.

Nos données sur l'expertise FH « en action » permettront de tester ces hypothèses.

## MÉTHODE

Une recherche empirique approfondie nous a semblé indispensable pour appréhender les logiques d'action des experts. C'est par le biais d'une « recherche-intervention » (10) au sein du service d'étude des facteurs humains de l'IRSN que nous avons recueilli des don-

(9) WILDAVSKY (A.) (1988), *Searching for safety*, New Brunswick, Transaction publishers ; WEICK (K.) (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications ; COLLINGRIDGE (D.) (1996), *Resilience, flexibility and diversity in managing the risks of technologies. Accident and design: contemporary debates in risk management*, HOOD (C.) & JONES (D. K. C.). London, UCL Press limited; Hollnagel (E.), WOODS (D. D.) *et al.* (2006), *Resilience engineering*, Hampshire ; ASHGATE SZPIRGLAS (M.) (2006), « Genèses et mécanismes du

quiproquo : approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques », *Sciences de gestion*, Paris, École nationale supérieure des Mines de Paris. Thèse de doctorat: 360.

(10) MOISDON (J.-C.) (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, pp. 61-73 ; HATCHUEL (A.) (1992), « L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine », *Éducation permanente* (113), pp. 73-88.



nées sur l'expertise de sûreté nucléaire. Pendant plus de trois ans, nous avons interagi avec une douzaine d'experts regroupés au sein de ce service.

Pour comprendre la contribution des organismes de régulation à la sûreté, l'activité d'expertise est particulièrement intéressante à analyser ; en effet, par rapport à une inspection ponctuelle, elle fait davantage émerger les interrogations et les hypothèses et permet d'étudier la construction des savoirs et des décisions.

Plusieurs dossiers ont été sélectionnés en concertation avec l'équipe de spécialistes FH. Cette sélection s'est opérée en tenant compte de plusieurs variables. Tout d'abord, l'expertise peut se baser sur une analyse *a priori* ou sur une analyse *a posteriori*. Dans le premier cas, l'analyse peut porter sur l'ensemble des risques induits par l'exploitation d'une installation ou encore sur le traitement, par un exploitant, d'une thématique jugée corrélée à la sûreté (par exemple, la politique de recours à la sous-traitance, ou encore le management des compétences chez EDF). Dans le second cas, c'est un « incident », un « événement significatif pour la sûreté » qui est analysé. Pour sélectionner nos dossiers, il a également fallu distinguer le type d'installation : contrairement à EDF qui dispose d'un parc homogène standardisé utilisant la même technologie, le CEA et Areva exploitent des installations singulières, dont l'activité est variée (laboratoires de R&D, usines, réacteurs expérimentaux, entre autres).

Trois expertises FH ont ainsi été sélectionnées afin de constituer un échantillon contrasté et représentatif. La première est consacrée au *réexamen de la sûreté d'un réacteur expérimental* ; la seconde, à une *analyse de plusieurs incidents survenus dans un laboratoire de R&D* ; la troisième, enfin, à la *gestion des compétences des personnels d'exploitation du parc de centrales nucléaires*.

Entre mars 2005 et septembre 2006, nous avons pu assister à plus d'une quarantaine de réunions techniques entre les experts, les exploitants et les représentants de l'ASN, réaliser plus de quatre-vingts entretiens avec eux et examiner plus d'une centaine de documents. La mise en œuvre d'une telle méthodologie allait nous permettre d'appréhender les différents processus d'expertise dans leur intégralité, depuis leur lancement jusqu'à la remise des recommandations des experts à l'ASN. Par ailleurs, des entretiens ont été réalisés avec les exploitants à l'issue des expertises, afin de recueillir leur point de vue sur le travail des experts.

## DONNÉES EMPIRIQUES

La production d'une expertise FH peut s'étendre sur une période de dix-huit mois. Dans cette section, nous rendons compte des étapes importantes d'un tel processus. Nous développons deux types d'analyse mobilisés par les spécialistes FH pendant leur instruc-

tion et explicitons trois types d'effets potentiels de l'application de leurs recommandations.

### Lancement et cadrage de l'expertise

Dans le contexte institutionnel français, c'est l'ASN qui saisit l'IRSN. De manière générale, à la suite d'une telle saisine, on a pu constater une étape importante durant laquelle les spécialistes FH tentent de « cadrer » leur future instruction.

Pour cela, ils examinent tout d'abord le dossier transmis par l'exploitant : pour l'examen de sûreté d'une installation, il s'agit notamment d'un diagnostic détaillant la prise en compte des risques ; pour l'analyse d'incidents, de comptes-rendus transmis à l'ASN ; pour la gestion des compétences, des doctrines d'organisation et de management conçues par les services centraux et appliquées sur les différents sites. Lorsque le dossier de l'exploitant est jugé trop incomplet, les experts peuvent mobiliser l'ASN ou leur hiérarchie. Ainsi, pendant l'instruction d'un réexamen de sûreté, un chef de service de l'IRSN envoya un courrier à l'exploitant, dont voici un extrait : « *Nous attirons votre attention sur le fait que, en l'absence de dispositions dont la robustesse [...] aurait été démontrée, il est d'usage de retenir des limites de masses de matières fissiles autorisées fortement réduites par rapport aux limites admissibles, ce qui pourrait entraîner de fortes contraintes pour l'exploitation de l'installation.* » [Courrier IRSN (23 juin 2005)].

Ce courrier menaçant ne resta pas lettre morte ; il entraîna la réalisation par l'exploitant d'une analyse plus approfondie des risques liés à la confection des tubes combustibles.

Autre exemple : pour la gestion des compétences, les spécialistes FH avaient demandé à l'exploitant de leur transmettre une note de synthèse de ses différentes doctrines ; celle-ci ne sera transmise qu'à la suite d'un rappel ferme de l'ASN.

Les spécialistes FH précisent ensuite les questions et les méthodes de l'investigation à venir. Pour la gestion des compétences, une analyse de la littérature et de plusieurs incidents a permis d'identifier les phases clés du processus de gestion des compétences à analyser et une liste de métiers spécifiques, pour lesquels des données seront recueillies. Pour le réexamen de sûreté, le spécialiste FH a bénéficié des suggestions d'un spécialiste des réacteurs expérimentaux de l'IRSN pour identifier les principales thématiques à évaluer : il mettra en particulier l'accent sur les interfaces entre les différentes populations d'opérateurs, la qualité de la documentation d'exploitation et le processus de conception de la nouvelle salle de contrôle.

Ce travail préliminaire est ensuite présenté à l'exploitant. Il serait toutefois impropre de réduire cette interaction à une présentation unilatérale. En effet, l'exploitant discute parfois vigoureusement de la pertinence des choix de l'expert. Pour le réexamen de

sûreté, l'exploitant s'est même opposé à ce que soient réalisés des entretiens avec le personnel d'exploitation. Les spécialistes ont eu plus de succès pour la gestion des compétences : « *On avait peur de leur réaction par rapport à notre insistance quant à la nécessité de "faire du terrain", mais ils ne s'y sont pas opposés. Ils nous ont même proposé de faire notre instruction sur trois sites différents, alors qu'on pensait n'en avoir qu'un ou deux.* » [Entretien avec le spécialiste FH (29 juin 2005)].

Toutefois, d'ardentes négociations ont porté sur les objets de l'expertise : « *On voulait davantage tenir compte de la politique de ressources humaines pour expertiser la gestion des compétences. L'exploitant s'y est opposé en arguant que ce domaine était hors sujet.* » [Entretien avec le spécialiste FH (29 juin 2005)].

Une autre négociation a eu davantage de succès : « *L'exploitant a vivement réagi, car on demandait des documents sur le recrutement, le redéploiement [mobilité interne]. Pour eux, on sortait du cadre. Ils justifiaient leur crainte en invoquant un contexte social sensible. On s'est battu sur ce point et ils ont fini par accepter.* » [Entretien avec le spécialiste FH (29 juin 2005)].

L'épreuve des négociations de cadrage franchise, l'instruction peut commencer.

#### Du recueil de données à la rédaction du rapport d'expertise

Pour obtenir des données de première source sur les FH, des entretiens avec le personnel d'exploitation et des observations « *in situ* » peuvent être effectués. Pour l'analyse d'incidents, les événements successifs ayant conduit aux incidents sont commentés par les protagonistes au cours d'une visite de l'installation ; pour la gestion des compétences, « *c'est près de 120 entretiens et 50 observations qui ont été réalisés par 10 intervenants pendant 11 semaines d'instruction.* » [Un spécialiste FH, au cours d'une réunion (14 mars 2006)].

Pour cette même expertise, il faut ajouter les importantes réunions techniques avec les représentants des sites et des services centraux, où les données recueillies sont discutées, validées ou complétées, et au cours desquelles on a pu voir évoluer certaines positions des spécialistes FH et de l'exploitant. Ces évolutions illustrent des apprentissages, le travail des spécialistes pouvant apporter des connaissances nouvelles sur le fonctionnement concret des installations. Dans ce cas précis, l'exploitant a jugé particulièrement utile l'examen des processus « réels » de gestion des compétences : « *Vous nous avez montré des choses sur la gestion des compétences des "chargés de surveillance". On pensait qu'on était meilleurs là-dessus.* » [L'exploitant, au cours d'une réunion avec les experts (16 juin 2006)].

Afin de rentrer davantage dans le contenu de l'instruction des spécialistes FH, nous avons examiné l'ensemble des arguments utilisés dans leurs rapports. Ceci nous a permis de mettre en évidence l'existence de deux types d'analyse mobilisés par les spécialistes

FH : *la confrontation à un modèle organisationnel de référence et la mise en œuvre d'une analyse causale.* En effet, nous avons pu constater que les spécialistes s'appuyaient sur un « modèle » de l'organisation des installations nucléaires, souvent de manière implicite, qui constitue une sorte de « *check-list* », dont on peut classer les items en cinq grandes catégories (voir le tableau 1). On peut constater que ce modèle de référence, proche de ceux de la littérature spécialisée, renvoie à une conception technologique de l'organisation, en mettant l'accent sur les règles, les procédures et les dispositifs de gestion.

Plus rarement, les spécialistes FH mettent en œuvre une « analyse causale », qui consiste à reconstituer ou à concevoir des chaînes événementielles à risque, et qui nécessite une connaissance approfondie des processus techniques. Dès lors, ils sont amenés à collaborer avec d'autres experts, comme ce fut le cas pour l'expertise « analyse d'incidents ».

Dans les deux cas, c'est le modèle de référence qui permet aux experts d'énoncer des jugements sous la forme de recommandations qui traduisent un écart entre ce que fait l'exploitant et une cible à atteindre (par exemple : « l'exploitant renforcera la formation à la criticité », « l'exploitant simplifiera son système documentaire de gestion des compétences » ou « l'exploitant réalisera une revue ergonomique des postes de travail »).

Ce que montre également l'examen des rapports d'expertise, c'est l'existence d'une forme commune. Ainsi, pour chaque thématique, une section énumérant les éléments factuels et les actions engagées par l'exploitant précède un « avis de l'IRSN », systématiquement formulé : « *Dans nos expertises, nous devons conclure. Si le spécialiste aborde une thématique sur laquelle il formule peu de critiques, il doit l'indiquer avec une formulation du type "ce point n'appelle pas de commentaire". S'il énonce toute une série de critiques, celle-ci doit déboucher sur une recommandation* » [un spécialiste FH, entretien du 6 septembre 2005]

#### Validation et transmission du rapport d'expertise

Les régularités observées ne doivent toutefois pas laisser penser que les spécialistes FH partagent de manière uniforme leurs modes d'analyse et d'expression. En effet, l'examen des processus de rédaction des rapports fait apparaître des divergences au sein du collectif d'experts, notamment entre le spécialiste FH en charge du dossier et son supérieur hiérarchique. Ce fut particulièrement le cas pour l'expertise « réexamen de sûreté », pour laquelle cinq relectures par le responsable hiérarchique furent nécessaires pour aboutir à la version finale du rapport. Cette première étape de validation n'aboutit pas nécessairement à un consensus ; même s'il comprend la démarche de son responsable hiérarchique, le spécialiste FH estime ses choix initiaux adaptés et justifiés : « *Je comprends que [le res-*

<b>Système de retour d'expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– retour d'expérience bien conçu et formalisé, qui intègre les FH</li> <li>– phase de préparation analysée dans les comptes-rendus d'incident</li> </ul>
<b>Interfaces homme/machine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– démarche de conception des interfaces intégrant les FH</li> <li>– interfaces de qualité</li> </ul>
<b>Gestion du système documentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bonne démarche de conception documentaire (intégrant une validation ergonomique)</li> <li>– système documentaire cohérent</li> <li>– procédures formalisées et de qualité, intégrant une étape d'analyse des risques</li> <li>– procédures connues et utilisées</li> </ul>
<b>Processus de gestion des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bonne formation à la sûreté, pour les opérateurs</li> <li>– formation aux FH, pour les ingénieurs sûreté</li> <li>– système de formation de « bonne » qualité (formation par compagnonnage, formation aux situations incidentelles, quantité obligatoire de formation adaptée, ressources suffisantes)</li> <li>– bonne gestion des compétences techniques et non techniques (qualité, cohérence, exhaustivité des dispositifs)</li> <li>– missions clairement définies</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– répartition des rôles bien établie</li> <li>– responsabilités, liens hiérarchiques bien définis</li> <li>– système de délégation adapté</li> <li>– modalités de coordination adaptées</li> <li>– bonne circulation de l'information</li> <li>– modalités de contrôle efficaces</li> <li>– systèmes d'évaluation des individus conformes aux exigences de sûreté</li> <li>– bonnes conditions de travail (moyens adaptés à la charge de travail, métiers et missions valorisés)</li> <li>– bonne démarche de conception d'une organisation</li> </ul>

Tableau 1 : le modèle de référence

ponsable hiérarchique] *veuille améliorer l'argumentation. Mais ce qu'il me demande, démontrer les liens avec la sûreté de l'installation, cela exige une véritable immersion sur le terrain. Nous n'avons pas le temps !* » [le spécialiste FH, entretien du 9 mars 2006].

Le circuit de validation n'est cependant pas terminé. En dehors du collectif de spécialistes, l'expertise FH fait l'objet d'autres relectures. En effet, elle sera intégrée dans un rapport IRSN plus vaste par un expert qui tiendra compte des aspects plus « techniques » de l'installation. Il n'est pas rare que ce processus interne de validation s'étale sur plusieurs semaines.

Avant d'être transmis à l'ASN, le rapport final intègre également le point de vue de l'exploitant. Au cours de réunions techniques entre les spécialistes et l'exploitant, les conclusions de l'instruction sont discutées. Certains termes peuvent être modifiés et des délais d'application négociés, comme ce fut le cas pour l'expertise « réexamen de sûreté » :

– le spécialiste FH : *vous êtes d'accord avec nos projets de recommandations ?*

– l'exploitant : *Pour le premier, on est d'accord, mais le bilan de fonctionnement d'une organisation, c'est quelque chose qu'on connaît mal, donc on vous donnera*

*des éléments de retour d'expérience, OK ? Pour le complément d'analyse de l'activité de confection des tubes combustibles, on l'accepte, mais avec un délai de 18 mois. Vous êtes d'accord ?*

– le spécialiste FH : *OK. On est d'accord.* [Réunion experts-exploitants (2 février 2006)].

Lorsque, comme dans ce cas, expert et exploitant convergent, le projet de recommandations ne sera pas davantage discuté ; l'exploitant s'engage à le mettre en œuvre sous un certain délai.

– les spécialistes FH : *Cette question de l'annulation des stages est de l'ordre du complément d'instruction. Il faut qu'on voie comment ça se fait, quelle en est l'ampleur.*

– l'exploitant : *Vous l'avez dit, c'est quelque chose qui n'a pas été instruit. Votre recommandation est coûteuse, elle nous demande du boulot. Quels sont les éléments objectifs qui vous permettent d'avoir un doute sur ce sujet ?*

– les spécialistes FH : *On veut de la visibilité là-dessus.* [Expertise « gestion des compétences ». Réunion experts-exploitants (3 février 2006)].

Devant le groupe permanent, le jour de l'ultime réunion, les spécialistes FH défendent leur position ; l'exploitant motive son refus et les membres du groupe permanent débattent. *Modulo* quelques



reformulations mineures, la recommandation est maintenue. Quelques mois plus tard, l'ASN transforme cette recommandation en demande, qu'elle transmet à l'exploitant.

#### L'application des recommandations et les effets de l'expertise

L'analyse des libellés des recommandations permet d'identifier deux premiers types d'effets *potentiels*. Tout d'abord, des *effets de conformation* au modèle de référence, que nous avons explicités (voir le tableau 1). Toutefois, certaines recommandations ne consistent pas à modifier la valeur de ces paramètres organisationnels ; ainsi, en demandant à l'exploitant de compléter son analyse des activités sensibles, on l'incite à s'interroger sur les risques potentiels de son installation. Ce type de recommandation est ainsi porteur d'*effets d'apprentissage*.

Nos entretiens avec l'exploitant nous ont permis d'identifier un troisième type d'effets. Certaines prescriptions peuvent, en effet, faciliter l'exercice des missions des « ingénieurs sûreté » et des spécialistes FH internes à l'entreprise : « *L'engagement sur la prise en compte des facteurs humains dans l'analyse des incidents va dans le bon sens. Evidemment, on est pour ! Les spécialistes FH nous aident là-dessus.* » [Expertise « réexamen de sûreté ». Entretien avec l'exploitant (13 juillet 2006)].

Parmi les effets attendus de l'expertise et portés par les prescriptions, on a ainsi pu identifier des effets « collatéraux », des effets de *légitimation*.

La bonne application des prescriptions des spécialistes FH sera, en principe, revue dans une expertise future. En effet, plusieurs réponses transmises par l'exploitant à l'issue de l'expertise « analyses d'incident » ont été instruites dans le cadre d'une autre expertise, dédiée au réexamen de sûreté de cette installation. De même, le spécialiste FH qui a participé à l'expertise « réexamen de sûreté » a évalué une réponse de l'exploitant relative à l'analyse de l'activité de confection des tubes combustibles, dans le cadre d'une nouvelle expertise. Quant à l'expertise « gestion des compétences », elle ne fut sans doute que le premier épisode d'une série d'instructions dédiées à cette thématique.

Si l'on doit qualifier de potentiels certains effets des recommandations, on a pu aussi identifier des effets réels, comme les connaissances nouvelles issues de l'étude du métier « chargé de surveillance » ou encore l'analyse des dispositions de prévention des risques provoquée par le courrier d'un chef de service. Ces effets réels sont provoqués par les échanges entre les régulateurs (spécialistes FH, hiérarchie, ASN) et les régulés pendant le processus d'expertise. Par ailleurs, les rapports d'expertise peuvent également constituer une source d'informations importantes pour les exploitants, comme l'indiquent ces témoignages : « *Je trouve le rapport de l'IRSN très bien*

*fait. Je le consulte souvent, il récapitule tout ce qui est fait au niveau central.* » [Un responsable de la gestion des compétences d'une centrale, entretien du 19 décembre 2006] ;

« *Le travail de l'IRSN est remarquable. Le rapport d'expertise est un document de synthèse très riche, dont on se sert. C'est une référence sur l'installation.* » [Réexamen de sûreté. Entretien avec l'exploitant (13 juillet 2006)].

## RÉSULTATS

À partir de nos interrogations et de nos conjectures initiales, nous aimerions mieux caractériser l'expertise étudiée, revenir sur les spécificités du mode de régulation qu'elle incarne, le dialogue technique et continu, le *French cooking*, et proposer un schéma explicatif de la principale caractéristique de l'expertise FH, son caractère « négociatoire ». Nous récapitulerons, enfin, les enseignements de notre matériau relatifs au fonctionnement des collectifs d'experts.

### Une expertise négociée, une régulation par le dialogue technique

Quels enseignements peut-on tirer de notre matériau sur la nature des interactions régulateurs-exploitants et sur leur influence sur la production des expertises FH ? Peut-être plus encore que dans les domaines dits techniques, les interactions spécialistes FH-exploitants sont essentielles pour la production de l'expertise, le caractère empirique de l'instruction nécessitant un accès au terrain. Ce que nos observations montrent, c'est que cet accès (et plus généralement les méthodes de l'expertise) est négocié. Ainsi, pour le réexamen de sûreté, l'exploitant parvient à dissuader le spécialiste FH de réaliser des entretiens ; pour la gestion des compétences, il « offre » trois sites aux spécialistes FH, mais exige un nombre élevé de restitutions. Les négociations du cadrage de cette expertise aboutissent, par ailleurs, à une restriction du périmètre de l'instruction : les politiques de ressources humaines ne seront pas expertisées. Plus étonnant encore, les négociations portent sur les conclusions du processus d'expertise, puisque l'exploitant propose de reformuler certains termes, de réviser des délais. Plus que les procédures, les réunions formelles de l'expertise FH (ces négociations entre experts et exploitants, contingentes et singulières) déterminent à la fois le produit final (le rapport d'expertise et les recommandations) et son processus de production ; le qualificatif « négociée » caractérise ainsi particulièrement bien l'expertise analysée.

Ces jeux de négociation entre l'exploitant et l'expert interrogent la théorie de la capture. Sans nul doute, l'exploitant exerce une influence sur le travail de l'expert. Toutefois, la vigueur avec laquelle on a vu les

experts et les exploitants s'opposent nuance le schéma un peu simpliste d'un expert instrumentalisé.

On a vu, par ailleurs, que cette configuration de l'expertise n'était pas sans effets positifs ; les interactions spécialistes FH-exploitants constituent un vecteur de l'efficacité « opératoire » de l'expertise, au sens où elles peuvent modifier les représentations de l'exploitant, générer des effets d'apprentissage et des effets concrets sur les installations.

Les chercheurs spécialistes de la régulation (11) classeraient sans doute le dialogue technique parmi les formes de régulation dites « souples », fondées sur la persuasion du régulateur. On a toutefois pu observer des interactions qui relevaient d'une forme plus dure de régulation, fondée sur la dissuasion. Si ce cas n'est pas isolé, la régulation par la dissuasion reste néanmoins modérément mise en œuvre, sans doute afin de ne pas compromettre la qualité d'un dialogue continu entre l'exploitant et le régulateur.

La continuité de l'expertise de sûreté nucléaire est une particularité du mode de régulation par le dialogue technique qui mérite d'être soulignée (en comparaison à des modes de régulation basés sur le respect de référentiels figés) et qui constitue un enjeu pour le collectif de spécialistes FH : pour favoriser l'efficacité opératoire de leur expertise, ils doivent, d'une part, intégrer dans leur expertise ( $n$ ) une évaluation des recommandations de l'expertise ( $n-1$ ) et, d'autre part, rédiger des recommandations évaluables par un autre spécialiste au moment de l'expertise ( $n+1$ ).

### Les raisons de la négociation

Au-delà des déterminants contextuels (faible nombre d'exploitants, absence de dispositions légales, notamment) qui ont institué le dialogue *technique* entre régulateurs et exploitants du nucléaire, on peut également mobiliser d'autres facteurs endogènes expliquant le caractère « négociatoire » de l'expertise FH. Notre matériau (en particulier, l'analyse des arguments mobilisés par les spécialistes FH) confirme une conjecture précédemment formulée : *les savoirs de l'expertise FH sont lacunaires*. Le modèle de référence, qui permet aux experts de formuler des recommandations, présente, en effet, deux caractéristiques notables. On peut constater, d'une part, l'imprécision des valeurs-cibles des items de ce modèle. Par exemple, « renforcer la formation à la criticité » : c'est-à-dire ? Combien de jours de formation supplémentaires ?

(11) AYRES (I.) & BRAITHWAITE (J.) (1992), *Responsive regulation. Transcending the deregulation debate*, New York, Oxford University Press ; BALDWIN (R.) & CAVE (M.) (1999), *Understanding regulation : theory, strategy and practice*, Oxford University Press ; SPARROW (M. K.) (2000), *The regulatory craft*, Washington, The brookings institution ; HOOD (C.), ROTHSTEIN (H.) *et al.* (2004), *The government of risk. Understanding risk regulation regimes*, Oxford, Oxford University Press.

Quels types de formation ajouter ? D'autre part, les liens de causalité entre les items de ce modèle et la sûreté, certes crédibles, sont toutefois mal établis : si l'on peut convenir du fait qu'un retour d'expérience structuré va dans le sens d'une amélioration de la sûreté, son lien à la sûreté est peu formalisé.

Ces deux propriétés contribuent à expliquer le caractère « négociatoire » de l'expertise FH. En effet, le manque de formalisation des liens entre recommandations FH et sûreté rend délicate une évaluation des « gains » potentiels de ces prescriptions. Ceci contribue à expliquer les oppositions affichées par certains représentants de l'exploitant – notamment ceux animés par une logique de performance économique – à l'égard des résultats de l'expertise FH.

### Trois registres d'actions d'experts

Notre matériau nous renseigne, par ailleurs, sur l'activité d'expertise et sur son organisation au sein de l'institut.

En premier lieu, nos observations mettent en évidence le caractère collectif de l'expertise étudiée, dont on peut préciser certains des attributs :

- une *coordination* entre experts relevant de compétences différentes, semblable à celle des organisations traditionnelles de la gestion de projet ;
- des *relations hiérarchiques* entre experts (12), qui se manifestent notamment durant la phase de validation de l'expertise FH.

Au-delà de ce premier constat, on a pu relever l'existence de deux logiques d'action, structurées par des objectifs et des contraintes qui leur sont propres, et que l'on peut associer chacune à l'une des deux analyses types précédemment mentionnées (confrontation au modèle de référence et analyse causale). On peut qualifier la première de logique *institutionnelle* ; le fonctionnement de l'expertise FH est fortement contraint par les délais, notamment à cause des négociations nécessaires à l'instruction et des processus de relecture et de validation, longs et éprouvants. Lorsque le respect de ces contraintes devient un objectif incontournable des experts, ceux-ci sont conduits à mobiliser uniquement le modèle de référence pour se focaliser sur la formulation des recommandations. Il s'agit, en effet, de l'analyse type la moins coûteuse, notamment du fait qu'elle ne requiert pas de compréhension approfondie des processus techniques. Néanmoins, elle ne permet pas aux spécialistes FH de faire progresser l'état des

(12) Ce type de relation ne caractérise pas les traditionnels *partnerships* qui constituent la forme d'organisation traditionnelle des métiers d'expertise (cf. GREENWOOD (R.), HININGS (C. R.) *et al.* (1990), "P2-form' strategic management: corporate practices in professional partnerships", *Academy of management journal* 33(4): pp. 725-755 ; GAND (S.) (2008), "L'organisation des dynamiques de services professionnels. Logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité", *Sciences de gestion* Paris, Mines ParisTech. Thèse de doctorat.

savoirs de leur expertise, car elle n'interroge pas, de manière précise, les liens entre les items de leur modèle de référence et la sûreté.

Or, les spécialistes FH se sentent également investis d'une mission de recherche, de consolidation des connaissances dans leur domaine, d'une volonté de savoir qui anime une logique *cognitive*. Lorsqu'ils le souhaitent et lorsqu'ils y parviennent, les spécialistes profitent des processus d'expertise pour remplir cette mission, notamment en mettant en œuvre l'analyse causale, qui permet de relier les FH à des scénarios incidents, mais aussi en réalisant des études de terrain.

L'explicitation de ces deux logiques permet notamment d'interpréter le désaccord que nous avons évoqué entre un spécialiste FH et son responsable hiérarchique ; le premier se disait trop fortement contraint par les délais pour pouvoir préciser les liens entre les items de son modèle de référence et l'installation expertisée, comme le souhaitait son responsable hiérarchique, animé à la fois par une volonté d'interroger la pertinence des items de référence et par le souci de renforcer l'argumentation justifiant les recommandations du spécialiste.

Aux logiques institutionnelle et cognitive, on peut associer un ensemble d'actions qui caractérise chacune d'elles. Le recensement des effets provoqués par les régulateurs nous conduit à distinguer un troisième registre d'actions, notamment pour tenir compte du caractère continu du dialogue technique (voir le tableau 2).

<b>Institutionnel</b>	Savoir argumenter, respecter les contraintes de forme, de délais, répondre aux questions initiales de l'expertise.
<b>Cognitif</b>	Maîtriser l'analyse causale, collaborer avec les experts de la technique, négocier l'accès au terrain en maîtrisant l'influence de l'exploitant, capitaliser les savoirs.
<b>Opératoire</b>	Évaluer les prescriptions passées, solliciter le pouvoir de dissuasion de la hiérarchie et de l'autorité de sûreté, faciliter l'instruction suivante.

Tableau 2 : Trois registres d'actions de l'expertise FH.

## CONCLUSION

Cette recherche nous a permis de mettre en lumière les rouages du *French cooking*, ce dialogue technique caractéristique de la régulation de la sûreté des installations nucléaires civiles françaises. Nos observa-

tions ont mis en évidence le caractère « négociatoire » de l'expertise de sûreté nucléaire et l'influence que l'exploitant peut exercer sur le déroulement et sur les conclusions de l'expertise. Même si elles aboutissent parfois à une restriction du périmètre d'instruction et à une reformulation des prescriptions, ces négociations se laissent toutefois difficilement interpréter par la théorie de la capture et elles permettent d'améliorer les savoirs qui demeurent lacunaires dans le domaine des FH.

Notre recherche permet, par ailleurs, de mieux saisir les modes de fonctionnement d'un collectif d'experts. Prescrire, argumenter, apprendre, provoquer des modifications constituent les fondements des missions des agences d'expertise dans le domaine de la sécurité publique, dont le nombre ne cesse de croître. Dès lors, la conception de l'expertise que nous proposons pourrait permettre de renouveler avec profit certains points de vue parfois trop partiels qui sont portés sur une activité complexe. ■

## REMERCIEMENTS

Je remercie l'ensemble des protagonistes ayant contribué à cette recherche, et plus particulièrement les spécialistes FH de l'IRSN, avec qui je continue de collaborer. Pour les précieuses suggestions dont ils m'ont fait part, je remercie également Jean-Claude Moisdon, Daniel Fixari, Sébastien Gand, François Jeffroy, Cynthia Colmellere et Benoît Journé.

## BIBLIOGRAPHIE

- APOSTOLAKIS (G.E.), *Organisational factors and nuclear power plant safety. Nuclear safety, A human factors perspective*, MISUMI (J.), WILPERT (B.) & MILLER (R.), London, Taylor & Francis : pp. 145-159, 1999.
- AYRES (I.) & BRAITHWAITE (J.), *Responsive regulation. Transcending the deregulation debate*. New York, Oxford University Press, 1992.
- BALDWIN (R.) & CAVE (M.), *Understanding regulation : theory, strategy and practice*, Oxford University Press, 1999.
- BARDACH (E.) & KAGAN (R.A.), *Going by the book. The problem of regulatory unreasonableness*, Philadelphia, Temple University Press, 1982.
- BONNAUD (L.), "Experts et contrôleurs d'État : les inspecteurs des installations classées de 1810 à nos jours", *Sciences sociales*, Cachan, École normale supérieure de Cachan. Thèse de doctorat : 446 p., 2002.
- BOURRIER (M.), *Risques et organisations. Face au risque*, BURTON-JEANGROS (C.), GROSSE (C.) & NOVEMBER (V.). Genève, Georg : pp. 159-182, 2007.



- COLLINGRIDGE (D.), *Resilience, flexibility, and diversity in managing the risks of technologies. Accident and design: contemporary debates in risk management*, Hood (C.) & Jones (D. K. C.). London, UCL Press limited, 1996.
- DUPRÉ (M.) & ÉTIENNE (J.), "Éléments d'éclairage sur l'interaction régulateur-régulé dans une industrie à risques", *Risques industriels majeurs, sciences humaines et sociales*, Toulouse, 2007.
- GAND (S.), "L'organisation des dynamiques de services professionnels. Logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité", *Sciences de gestion*, Paris, Mines ParisTech. Thèse de doctorat, 2008.
- GILBERT (C.), "Risques nucléaires, crise et expertise : quel rôle pour l'administrateur ?", *Revue française d'administration publique* 3(103) : pp. 461-470, 2002.
- GREENWOOD (R.), HININGS (C. R.) & al, "P2-form' strategic management: corporate practices in professional partnerships", *Academy of management journal* 33(4): pp. 725-755, 1990.
- HATCHUEL (A.), "L'intervention de chercheurs en entreprise. Éléments pour une approche contemporaine", *Éducation permanente* (113) : pp. 73-88, 1992.
- HOLLNAGEL (E.), WOODS (D.D.) et al., *Resilience engineering*, Hampshire, Ashgate, 2006.
- HOOD (C.), ROTHSTEIN (H.) et al., *The government of risk. Understanding risk regulation regimes*, Oxford, Oxford University Press.
- JOURNÉ (B.), "Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Étude de situations de conduite de centrales nucléaires", *Sciences de l'homme et de la société. Spécialité Gestion*. Paris, École Polytechnique. Thèse de doctorat : 434 p., 1999.
- KEMENY (J.), *Report of the President's Commission on the accident of Three Mile Island*, 1979.  
www.pddoc.com/tmi2/kemeny
- LA PORTE (T. R.) & THOMAS (C. W.), "Regulatory compliance and the ethos of quality enhancement: surprises in nuclear power plant operations", *Journal of public administration research and theory* 5 (1): pp. 109-137, 1995.
- MOISDON (J.-C.), "Recherche en gestion et intervention", *Revue française de gestion* : pp. 61-73, 1984.
- OUCHI (W. G.), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management science* 25 (9): pp. 833-848, 1979.
- PELTZMAN (S.), "The growth of government", *Journal of law and economics* 23: pp. 209-287, 1980.
- PERIN (C.), "Operating as experimenting: synthesizing engineering and scientific values in nuclear power production", *Science, technology and human values* 23 (1): pp. 98-128, 1998.
- PLOT (E.), *Quelle organisation pour la maîtrise des risques industriels majeurs ? Mécanismes cognitifs et comportements humains*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- REASON (J.), *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Ashgate Publishing Limited, 1997.
- REASON (J.), HOLLNAGEL (E.) et al., *Revisiting the "swiss cheese" model of accidents*, Brétigny-sur-Orge, Eurocontrol, 2006.
- REES (J. V.), *Hostages of each other : the transformation of nuclear safety since Three Mile Island*, Chicago, The University of Chicago Press, 1994.
- ROCHLIN (G. I.), *The social construction of safety. Nuclear safety. A human factors perspective*, MISUMI (J.), WILPERT (B.) & MILLER (R.). London, Taylor & Francis: pp. 5-23, 1999.
- ROCHLIN (G. I.) & VON MEIER (A.), "Nuclear power operations: a cross-cultural perspective", *Annual review of energy and the environment* (19): pp. 153-187, 1994.
- ROLINA (G.), *Sûreté nucléaire et facteurs humains : la fabrique française de l'expertise*, Paris, Les Presses Mines ParisTech, 2009.
- ROQUEPLO (P.), "Scientific expertise among political powers, administrations and public opinion", *Science and Public Policy* 22(3): pp. 175-182, 1995.
- SIMONNOT (P.), *Les Nucléocrates*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1978.
- SPARROW (M. K.), *The regulatory craft*, Washington, The Brookings Institution, 2000.
- STIGLER (G. J.), "The theory of economic regulation", *Bell journal of economics and management sciences* 21: pp. 3-21, 1971.
- SZPIRGLAS (M.), "Genèses et mécanismes du quiproquo : approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques", *Sciences de gestion*, Paris, École nationale supérieure des Mines de Paris. Thèse de doctorat : 360 p., 2006.
- WEICK (K.), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- WILDAVSKY (A.), *Searching for safety*, New Brunswick, Transaction publishers, 1988.
- WILPERT (B.), "Regulatory styles and their consequences for safety", *Safety science* 46 (3): pp. 371-375, 2008.

## MUSÉE MODESTE, MUSÉE MODERNE ?

À propos du livre  
de Robert R. JANES, *Museums in a Troubled World. Renewal, irrelevance or collapse ?*  
Routledge éd., Abingdon (UK)  
et New York (USA), 2009, 208  
pages.

Depuis une dizaine d'années, les ouvrages de sociologie des organisations et de management portant exclusivement sur les musées se sont multipliés. Pour la plupart, ces travaux identifient un changement radical de paradigme, un basculement des institutions muséales vers une nouvelle ère. La redondance de leurs titres suffirait à s'en convaincre : *Towards a New Museum* (NEWHOUSE, 1998), *The Museum in Transition* (HEINE, 2000), *Reimagining the Museum* (WITCOMB, 2003), *Reinventing the Museum* (ANDERSON, 2004), *Le Nouvel âge des musées* (TOBELEM, 2005), *Vers une redéfinition du musée ?* (MAIRESSE et DESVALLÉE, 2007), *Museums in Motion* (ALEXANDER, 2008)... Ainsi, l'idée selon laquelle les musées seraient actuellement caractérisés par un mouvement fondamental, une dynamique propre, semble aujourd'hui faire consensus ; seules les propriétés de cette mutation (comme l'introduction de l'art contemporain, l'irruption de la concurrence ou « tournant » marchand, l'importance des missions éducatives et des problématiques liées aux publics, le basculement d'un musée-temple vers un musée-forum...) sont véritablement discutées. Le livre récent de Robert R. Janes, *Museums in a Troubled World*, ne constitue pas une énième variation sur cette question du changement organisationnel dans les musées. En ne postulant pas une institution en

mouvement, il prend même cette littérature à rebours. Pour Janes, le changement est ailleurs. Ce n'est pas tant le musée qui se transforme que l'environnement dans lequel celui-ci est inséré : face aux bouleversements du monde, le musée reste bien souvent une organisation statique. Construit sur des observations empiriques récentes et documentées, ce livre se distingue avant tout des ouvrages existants par son remarquable effort de mise en contexte (social et environnemental, notamment) des problématiques contemporaines du musée. La compréhension de ces questions apparaît comme un préalable indispensable au chercheur avant d'envisager – éventuellement – un renouveau (*renewal*), une marginalisation (*irrelevance*), voire un effondrement (*collapse*). Robert R. Janes, ancien directeur du Glenbow Museum de Calgary, au Canada, est aujourd'hui rédacteur en chef de la revue scientifique *Museum Management and Curatorship* et consultant spécialisé en gestion des musées. Ses champs d'études principaux, hérités de trente années de carrière comme praticien, sont les musées nord-américains (États-Unis et Canada), mais l'originalité de ses constats n'est pas contingente à ces institutions et les propositions qu'il formule dans la dernière partie de l'ouvrage paraissent généralisables, notamment aux musées européens. L'auteur défend principalement la thèse selon laquelle les différentes pratiques professionnelles des musées (pratiques des conservateurs, des médiateurs, des mécènes, des dirigeants...) négligent aujourd'hui l'inscription de cette institution dans la cité, pour ne concentrer leurs efforts que dans un modèle de croissance (de la fréquentation, des collections, de la consommation culturelle...) dépassé et peu soutenable. Dans les premiers chapitres de l'ouvrage, consacrés à la « myopie » et à l'« élitisme » des institutions

muséales, Robert R. Janes analyse avec précision les objectifs stratégiques formulés par la plupart des établissements, qui sont fondés sur ce modèle de croissance (augmentation de la fréquentation, des revenus, ou encore des acquisitions...) : il les dépeint comme autant de vaines ambitions que les dirigeants de musées s'infligeraient à eux-mêmes et il souligne l'urgence de développer des indicateurs de performance qualitatifs, qui soient capables de supplanter les mesures quantitatives et marchandes de la performance muséale. Plus loin, dans l'ouvrage, Janes déplore l'absence de lien entre ces orientations et les grandes préoccupations contemporaines du monde : les préoccupations environnementales (comme la dégradation sans précédent de la biosphère, la rareté des ressources naturelles et le réchauffement climatique), économiques (les crises financières et monétaires, la corruption et la remise en cause d'une société de consommation de masse) et sociales (creusement des inégalités, transition démographique et perte de lien social). Déconnecté des enjeux sociétaux et environnementaux contemporains, le musée se condamne à devenir peu à peu hors sujet. Volontiers polémique et écrit dans un style provocateur, *Museums in a Troubled World* porte la critique sur de nombreux aspects des stratégies contemporaines des musées. Trois de ces critiques retiennent plus particulièrement l'attention du lecteur. Lorsque Janes discute de l'importance du geste architectural dans la conception de nouveaux musées (phénomène en explosion, depuis une dizaine d'années, à la suite de la construction du Guggenheim de Bilbao),

il souligne la vanité de l'adage : « *If you build it, they will come* » (« Construisez-le, ils viendront »). De même, il met en évidence l'absence de véritable activité de recherche et développement (permettant l'expérimentation) dans ces institutions pourtant saturées de discours sur l'innovation et l'avant-garde. Enfin, il s'attaque à l'idée de collections en expansion permanente et propose, en s'appuyant sur les exemples de musées ethnographiques canadiens et néo-zélandais, de lever les tabous sur l'inaliénabilité et la cession (*deaccessioning*) des œuvres : souvent envisagée pour des motifs marchands et de financement d'acquisitions futures, l'aliénabilité est ici, au contraire, mise en exergue en tant que pratique génératrice de partage et d'interaction avec la communauté. Dans la dernière partie de son ouvrage, Robert R. Janes jette les bases d'une écologie du musée fondée sur des relations d'interdépendance avec le tissu social et s'appuyant sur une capacité à entretenir les biens collectifs dont il a la charge pour les générations futures, à savoir ses collections. L'auteur est ainsi conduit à replacer le besoin d'intendance (*stewardship*) de la collection au cœur du projet muséographique. Loin d'être restreinte à une maintenance *a minima*, il s'agit ici d'une intendance au sens plein du terme, c'est-à-dire de la capacité à prendre soin, à conserver et à actualiser des biens publics et ce, sur le long terme. Janes note que cette durabilité est aujourd'hui largement encouragée en matière de ressources naturelles (protection de la biodiversité...), mais qu'elle ne l'est pas

(1) « Les collections [des musées] seront la clé permettant d'examiner l'importance de cette diversité matérielle pour le temps présent ; elles distingueront les musées en tant que les seules institutions sociales se fixant ce but et dotées des ressources matérielles (permettant de l'atteindre). De ce point de vue, les musées sont aussi précieux que des banques de semences » (notre traduction).

(ou très peu) pour les ressources matérielles : « *Collections will be the key to examining the relevance of this material diversity in contemporary times, and will distinguish museums as the only social institutions with this perspective and the necessary resources. In this respect, museums are as valuable as seed banks* » (1) (p. 179). Livre militant qui exhorte les dirigeants de musées à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale et de l'engagement citoyen, *Museums in a Troubled World: Renewal, irrelevance or collapse?*, qui préconise pour ces organisations la mise en œuvre d'un agenda renouvelé, fondé sur les concepts de localité, de témoignage, de durabilité et de diversité. Alors seulement pourrons-nous parler d'institutions en mouvement.

Par Emmanuel COBLENCÉ,  
Mines ParisTech et Université  
Paris Ouest Nanterre La Défense.

#### Bibliographie

- ALEXANDER (E.P.) & ALEXANDER (M.), *Museums in Motion*, Plymouth, AltaMira Press, 2008.  
ANDERSON (G.), *Reinventing the Museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, Oxford, AltaMira Press, 2004.  
HEINE (H.S.), *The Museum in Transition*, Washington, DC, Smithsonian Books, 2000.  
MAIRESSE (F.) & DESVALLÉES (A.) (dir.), *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris, L'Harmattan, 2007.  
NEWHOUSE (V.), *Towards a New Museum*, New York, The Monacelli Press, 1998.  
TOBELEM (J.-M.), *Le Nouvel Âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2007.  
WITCOMB (A.), *Reimagining the Museum: Beyond the Mausoleum*, London, Routledge, 2003.

## LA GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL Approches, problématiques, pratiques et plongées

À propos du livre de même  
intitulé d'Eduardo DAVEL,  
Jean-Pierre DUPUIS et  
Jean-François CHANLAT, éd Presses  
de l'Université de Laval et Télé-  
Université (Université du Québec  
à Montréal), 2008, 472 pages.

Débats houleux sur les conceptions de l'identité nationale, stupéfaction face à trente-deux suicides en série à France Télécom, conflits sur le degré de la responsabilité européenne à propos de la faillite grecque et des sanctions à adopter... : l'agenda politique réactualise une préoccupation commune à toutes les sociétés, qui est au cœur de cet ouvrage de référence en matière de gestion interculturelle : comment transformer la diversité en ressource pour mieux vivre ensemble, selon l'expression consacrée ? Et comment le faire, dans un contexte de mondialisation cosmopolite nous confrontant à de multiples références et cultures vécues quotidiennement et personnellement (Ulrick BECK, 2004) ? Telles sont les questions centrales qu'aborde l'ouvrage *Gestion en contexte interculturel* à partir d'une série d'articles consacrés à cette problématique, d'analyses critiques et d'un matériau varié de travaux sur le phénomène interculturel.

*Gestion en contexte interculturel* se présente comme une base de ressources et de données internationales se voulant exhaustive sur les différentes approches de la gestion interculturelle (dans sa première partie), sur les problématiques rencontrées par les entreprises confrontées à la gestion de la diversité (dans sa deuxième partie) et, enfin, sur les méthodes de gestion





couramment utilisées à cette fin (dans sa troisième partie).

Pour ce faire, Jean-François Chanlat, Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis ont invité pas moins de cinquante experts de la gestion interculturelle d'une quinzaine de pays à synthétiser leurs données et analyses portant sur plus de trente pays : dans les deux Amériques (Argentine, Brésil, Colombie, Mexique et Québec), en Europe (Allemagne, Angleterre, Belgique, France, Italie, Norvège, Pays basque espagnol, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie et Slovénie), en Afrique et au Moyen-Orient (Afrique noire, Cameroun, Liban, Maroc, Tunisie et Turquie) et, enfin, en Asie et Océanie (Australie, Chine, Inde, Japon et Singapour). Au total, ce recueil de travaux pluridisciplinaires sur la gestion interculturelle s'adresse à des profils variés de lecteurs, qui pourront composer leur propre carte de navigation à partir de cet impressionnant ensemble de ressources : plus de quarante textes représentant environ 2000 pages (et l'équivalent en références bibliographiques), vingt-six courts témoignages filmés de questionnaires interculturels et d'experts visionnables grâce à un DVD joint à l'ouvrage.

Au fil de la navigation, les thèmes classiques de la gestion interculturelle sont présentés, jusqu'à la faille introduite dans la pensée rationnelle managériale par le courant de la gestion interculturelle.

Ce courant débute il y a une trentaine d'années à partir des travaux fondateurs de Geert Hofstede (*Cultures consequences*, 1980), dans le monde anglo-saxon, et de

Philippe d'Iribarne (*La Logique de l'honneur*, 1987), pour le monde francophone, démontrant, à partir de méthodes radicalement différentes (la pratique du questionnaire, pour le premier, et l'ethnographie, pour le second) que l'exportation des doctrines de gestion conçues par les sièges sociaux des multinationales (au même titre que les bonnes pra-

tations avec les cultures des territoires d'accueil.

À partir de nombreux cas relevés dans le monde entier, Philippe d'Iribarne et ses collaborateurs ont démontré que la réussite d'un modèle de gestion passait notamment par sa réinterprétation par les codes-clés de la culture d'accueil, quitte à ce que ses intentions et ses

messages soient même parfois détournés :

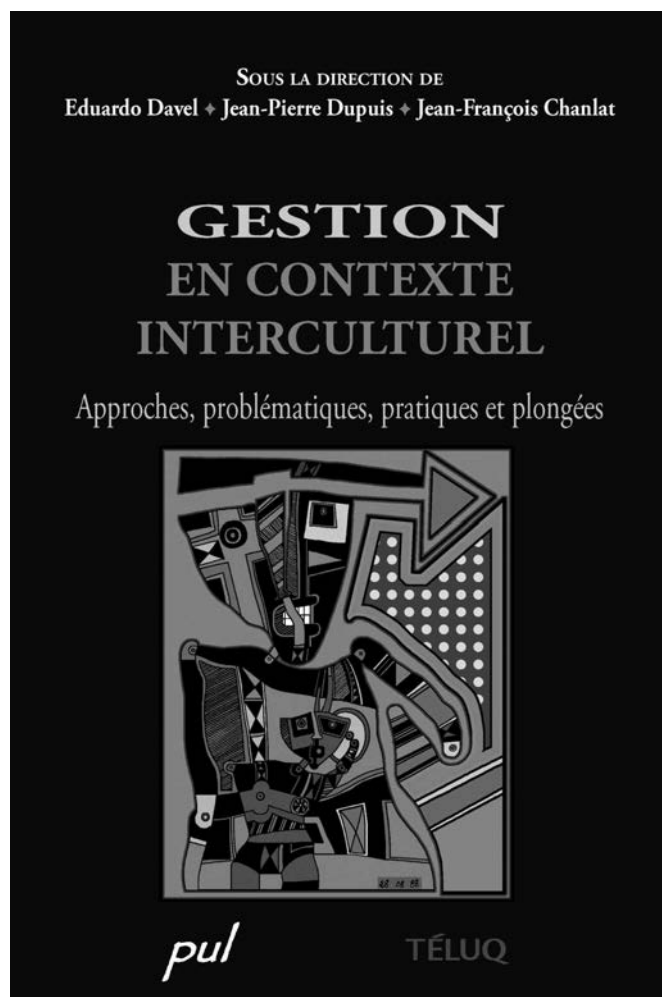
« *Les individus ne reproduisent pas un modèle américain ou occidental de gestion parce qu'il est le plus rationnel ; ils le transforment, se l'approprient, y infusent leur culture* », rappelle ainsi Jean-Pierre Dupuis.

Après ces travaux, il serait irrationnel de persister à penser les modèles de gestion comme des universaux anhistoriques et a-culturels.

Mais les trois coordinateurs des travaux exposés ici (E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat) vont plus loin : ils proposent des points de vue contribuant à renouveler les recherches sur la gestion interculturelle, en interrogeant notamment cette focalisation sur la caractérisation de cultures nationales qui imprégneraient l'ensemble des modes de

pensée et comportements d'un pays donné.

Pour Jean-François Chanlat, professeur en gestion à l'université de Paris Dauphine, la gestion interculturelle ne saurait se limiter à la gestion des comportements exotiques observés dans les filiales de multinationales, à la gestion des expatriés ou encore à l'analyse des négociateurs commerciaux. Elle doit considérer toutes les différences pour en faire le diagnostic à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel, professionnel, insti-



tiques) ne garantissent ni leur diffusion ni leur efficacité dans des contextes culturels différents du leur. Ces doctrines de gestion généralement pensées comme universelles s'avèrent être des visions culturelles situées des manières de gérer les hommes et les ressources dans les organisations illustrant, par ailleurs, une culture nationale liée à l'histoire d'un pays et à ses institutions. Exportées, ces doctrines révèlent plus encore leur culture d'origine à l'occasion des confron-



tutionnel, territorial, national et international. Plus philosophiquement, la gestion interculturelle participe d'une gestion humaine de l'individu dans les organisations, une gestion que Jean-François Chanlat a d'ailleurs magistralement mise en perspective dans son ouvrage *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, publié en 1998.

L'interculturel s'apparente alors à la différence, à toutes les différences au fondement du fait humain, des styles de communication aux cultures nationales, en passant par les cultures d'entreprise. Il propose donc un cadre théorique et méthodologique de lecture de ces diversités par niveaux et par cultures.

Jean-Pierre Dupuis (professeur en gestion et anthropologue à HEC Montréal) met en avant les phénomènes d'hybridation entre cultures multinationales et cultures locales de gestion observées dans des pays émergents, phénomènes rarement pris en compte dans les études internationales. Ainsi, par exemple, en Colombie, Amparo Jimenez-Valencia (professeur en sciences de gestion à l'Université de Québec à Montréal) montre de quelle manière une entreprise réussit à s'installer sur un territoire difficile en luttant contre la corruption au sein de son personnel, puis parvient à se développer, en réalisant des bénéfices. Il est intéressant d'observer comment elle devient finalement une entreprise exemplaire (par son respect de l'environnement et de l'éthique des affaires, sa contribution au développement territorial, sa qualité de gestion des ressources humaines, notamment de la formation...) au sein d'un système de corruption et de désorganisation généralisées. Dans ces contextes où s'imbriquent pratiques modernes de gestion et pratiques plus traditionnelles – définition même de l'hybridation –, l'explicitation des comportements par une culture nationale unificatrice trouve des limites

évidentes : la faiblesse (ou de l'absence) d'États de droit et d'institutions légitimes défendant un intérêt commun supérieur à ceux des clans familiaux, des réseaux ou encore des territoires.

Il apparaît donc aujourd'hui nécessaire de dépasser la tentation « cartographique » (pour reprendre la caractérisation d'Olivier Irrmann, professeur de gestion à HEC Montréal), commune, en fin de compte, à G. Hofstede et à Ph. d'Iribarne, qui consiste à déduire de l'analyse de cas locaux d'entreprises l'existence de cultures nationales imprégnant l'ensemble des modes de pensée d'un pays, puis à classer ce pays, parmi d'autres, au sein de « macro-mondes culturels ».

La culture nationale ne constitue aujourd'hui que l'un des niveaux pertinents d'analyse des différences culturelles : les cultures territoriales, les cultures sectorielles et professionnelles, les cultures d'entreprise... Après avoir analysé les travaux présentés dans l'ouvrage, les auteurs semblent s'accorder sur trois variables demeurant centrales pour expliquer les diversités observées dans les entreprises et agir en conséquence : la conception de la hiérarchie influence directement la conception de ce qu'est une décision légitime et une décision illégitime, la conception de l'individualité ou celle de la collectivité orientent la perception des responsabilités et la conception de la dignité éclaire les pratiques et les attentes en matière de reconnaissance (S. Chevrier, professeur à l'Université d'Évry).

Ces résultats étant acquis, pour Eduardo Davel et Philip D. Ghadiri (professeurs en gestion à la télé-université de l'Université du Québec à Montréal, Uqam), l'accumulation des travaux sur la gestion interculturelle autorise aujourd'hui la mise en place de formations interculturelles définies comme des formations à la gestion des diversités et des diffé-

rences. Les entreprises métanationales capables de détecter ces diversités et visions du monde afin de les intégrer dans leur politique de gestion et de favoriser des apprentissages organisationnels répondraient mieux, aujourd'hui, aux défis de la mondialisation que celles qui se contentent de diffuser une monoculture de gestion censée être universelle et définitivement rationnelle (Doz, Santos et Williamson, 2000). Sans tomber, pour autant, dans un « discours naïf de célébration » qui occulterait des inégalités objectives, la diversité devrait même devenir un outil de gestion des processus organisationnels à condition de penser les confrontations entre différences comme des occasions d'apprentissages. Les auteurs proposent à l'occasion une typologie originale des formations à la gestion interculturelle présentant différents degrés d'immersion et d'implication personnelle, produisant des apprentissages variés allant de la simple sensibilisation à l'exotisme interculturel à la compréhension personnelle du phénomène de la différence culturelle.

En conclusion, *Gestion en contexte interculturel* est un ouvrage à vocation didactique permettant plusieurs usages (sensibilisation, communication, formation, recherche, pratiques de management...), fruits de la coopération entre la télé-université du Québec à Montréal, l'Université de Paris Dauphine, HEC Montréal et l'éditeur des Presses universitaires de Laval.

Il expose plusieurs thèses et plusieurs démonstrations, parfois contradictoires entre elles, comme si les auteurs voulaient davantage inciter les lecteurs à la réflexion critique qu'à adopter un point de vue unique sur ces questions complexes.

Quoi qu'il en soit, nous sommes invités à renouveler les cadres de description traditionnels de l'interculturalité élaborés à partir du

prisme des cultures nationales, du grand groupe multiculturel ou encore des relations internationales pour en élargir le champ d'observation.

Cet ouvrage constitue la base théorique et pratique pour un tel renouvellement de la gestion en contexte interculturel.

par **Pascale de ROZARIO**, sociologue (Unité mixte de recherche CNRS LISE, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Conservatoire National des Arts et Métiers).

## FINANCE SERVANTE OU FINANCE TROMPEUSE

À propos du livre de  
**Paul DEMBINSKI**, *Finance  
servante ou finance trompeuse ?*,  
Paris, 2008, éditions Parole et  
Silence (Desclée de Brouwer).

À quoi sert la finance ?

À permettre à l'industrie (au sens large) de se développer afin de créer de la richesse et des emplois, ou bien à construire un processus non contrôlé dans lequel un nombre limité de *happy few* s'enrichissent, au-delà de toute mesure et au détriment du reste de la planète ?

La question n'est malheureusement pas nouvelle, mais le mérite de l'ouvrage de Paul Dembinski est d'apporter une perspective originale, fondée notamment sur une confrontation très riche entre les notions de relation et de transaction. Cette approche s'appuie sur les travaux de l'Observatoire de la Finance, basé à Genève que Paul Dembinski dirige, depuis sa fondation.

La première partie de l'ouvrage reprend les grandes étapes du développement de la finance depuis le milieu des années 1970. Ronald

Reagan et Margaret Thatcher ont intronisé l'économie de marché en véritable idéologie. Margaret Thatcher disait même que la société était un concept vide de sens qu'il était nécessaire de remplacer par le marché, afin d'exprimer le collectif.

Modèles mathématiques à l'appui, certains économistes vont investir le marché du rôle politique d'architecte de l'intérêt général, faisant entrer l'économie au cœur du social, et la finance au cœur de l'économie. Dans le même temps, le statut de la monnaie va être profondément bouleversé, migrant du rôle d'instrument du commerce, protecteur de pouvoir d'achat, à celui d'actif financier, objet de rendement et support de risque.

Dans cet environnement, les fonds de pension, chargés du financement des retraites par capitalisation (et donc par placements), vont collecter des sommes considérables et la gestion d'actifs va devenir une source croissante de profits, pour les banques et autres institutions financières.

Certes, quelques « accidents » notables vont émailler ce parcours glorieux, mais sans que l'on en tire les conséquences pertinentes. À ce titre, la faillite du *hedge fund* Long Term Capital Management (LTCM) est exemplaire. Le sauvetage de ce fonds a été accompagné de recommandations en vue d'une régulation plus efficace : ce que proposa alors la Banque des Règlements Internationaux (BRI) montre que tous les ingrédients du risque systémique étaient déjà connus, il y a dix ans. Mais cette leçon n'avait porté aucun fruit...

La prééminence croissante de la finance et de l'économie dans la société ira de pair avec le développement d'une éthique fondée sur l'efficacité. Cette éthique trouve ses fondements dans la définition même de la science économique : l'économie, c'est, en effet, l'étude des moyens permettant de satisfaire un maximum de besoins avec des ressources limitées. Tout d'abord appliquée à l'efficacité

technique, cette éthique s'est tournée vers la finance et, progressivement, l'application de l'efficacité à la rémunération du capital s'est trouvée une justification morale ; dès lors, la maximisation de la rémunération du capital est recherchée en tant que telle et il n'est plus fait référence à quelque pouvoir d'achat ou à quelque besoin que ce soit.

La théorie financière accompagne ce développement avec deux événements majeurs : les travaux de Markowitz, dans les années 1950, qui constituent le socle intellectuel de l'approche par le portefeuille et la diversification du risque, et les progrès considérables réalisés dans l'évaluation des actifs contingents, notamment par Fischer Black et Myron Scholes. Au centre de l'activité, il y a le risque. Il importe de le quantifier (avec plus ou moins de bonheur, dès lors que le modèle dominant est la distribution log-normale des rendements et le mouvement brownien géométrique) pour pouvoir le réduire en organisant une compensation monétaire lors de la survenance d'événements négatifs. Face à l'incertitude, la finance n'apporte pas de solution totale, mais elle permet d'en envisager la gestion par la diversification, la dispersion ou l'assurance. En situation d'incertitude, l'effort se porte sur la mobilisation de la couverture appropriée, plutôt que sur la réduction du risque par des mesures précises. Cela a trois effets : la désresponsabilisation des acteurs, la propagation de l'illusion selon laquelle tout risque est assurable et le démantèlement des mécanismes familiaux et sociaux de mutualisation du risque, au profit des produits financiers. La couverture du risque est l'instrument principal de prospérité et le fonds de commerce des opérateurs des marchés financiers. Cela étant, il arrive que la machine se bloque, que la liquidité disparaisse et que le risque devienne systémique, et donc non diversifiable.

Ainsi, la maximisation du résultat s'est imposée comme une finalité



indiscutable. Cela conduit à trois remarques. Cette vision du monde se développant sans aucun contre-poids débouche fatalement sur un égoïsme forcené. La cupidité et la thésaurisation deviennent les mobiles d'action dominants. Il n'y a donc plus de place ni pour les sentiments, ni pour la sympathie, ni pour la solidarité. La prédation devient l'attitude la plus efficace. Enfin, la vision de l'efficacité apporte une promesse de résolution des conflits. Les précurseurs de la main invisible ont développé leurs thèses à une époque où le tissu social était suffisamment dense pour que la cupidité n'échappe pas au contrôle de la raison, mais la dislocation progressive du tissu social a modifié les comportements. De pure recherche d'un intérêt qu'elle était, la cupidité est devenue une passion que la raison ne peut plus contrôler. L'homme n'est pas devenu plus cupide, mais les moyens d'exercer sa cupidité ont été démultipliés par l'évolution de la finance mondiale. Ce phénomène a été amplifié par l'évolution du discours moral contemporain. C'est ainsi que le souci du bien commun et la contribution à la collectivité n'ont plus de place, dans un monde organisé autour de l'efficacité. Cette « morale de l'efficacité » a transformé les rapports entre acteurs économiques, privilégiant la transaction sur la relation. C'est l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage de Paul Dembinski. La titrisation en est l'exemple le plus frappant. Elle a profondément bouleversé les rapports entre prêteurs et emprunteurs en transformant la créance en un actif financier négociable. Dans une économie d'endettement, il n'y a pas de place pour les transactions secondaires, mais les parties peuvent renégocier les termes du contrat pendant la durée de leur relation. Dans une économie de marché financier, l'identité du financeur peut changer, par cession de la créance (par exemple à un fonds commun de créances (FCC),

devenu CDO et autre CLO...) et, donc, elle perd toute importance. Désormais, le financé a affaire non pas à un unique financeur, mais à une masse anonyme de financeurs nomades, pour lesquels l'emprunteur X n'est plus qu'un point sur un graphe dont l'abscisse est une mesure du risque et l'ordonnée un rendement anticipé.

Le marché organisé, lieu de transaction par excellence, devient le lieu d'expression d'une sorte d'intelligence collective que l'on nomme sentiment du marché. En acceptant l'hypothèse de l'efficacité informationnelle du marché, la théorie économique conclut à la supériorité du marché organisé par rapport à l'économie d'endettement, qui fait circuler une information plus disparate, souvent privée ou confidentielle. L'appréciation et la gestion du risque diffèrent grandement entre les deux modèles d'organisation de l'activité financière.

Dans le cas de l'économie de transaction, le risque accru de l'actif conduit à une baisse du cours, et donc à une perte sèche, pour laquelle on se décide à vendre. L'acteur sous-jacent va donc modifier son comportement de manière à rassurer le marché.

En revanche, dans le cas de l'économie d'endettement, la perception d'un risque accru conduit la banque à intervenir auprès du partenaire pour l'inciter à adapter son comportement en conséquence. Si le financé voit sa situation se détériorer, la banque devra constituer des réserves, voire constater la perte. L'économie de marché financier est donc nettement plus tributaire des perceptions, des anticipations et des changements d'état d'esprit que ne l'est l'économie de l'endettement, qui se base davantage sur les faits.

Si la relation se caractérise par l'observation et l'intervention, la transaction, elle, se fonde sur la modélisation et la cession. Certains considèrent que l'économie d'endettement serait plus robuste parce que son mode de

gestion des risques permet d'agir avec souplesse et sans dramatisation. L'opinion dominante aujourd'hui privilégie l'économie de marché financier. L'efficacité de cette dernière dépend de sa capacité à résister aux rumeurs et autres manifestations de la psychologie collective et à maintenir, en périodes de tension, une liquidité suffisante pour empêcher les phénomènes de panique et de blocage. Les événements récents ont montré l'extrême fragilité de cette mécanique.

À l'évidence, les Très Grandes Entreprises ont apporté leur pierre à la construction de l'édifice. Elles ont vu l'éclosion d'une nouvelle religion : la maximisation de la création de valeur pour l'actionnaire. Ce dernier, achetant pour revendre, est lui aussi dans une logique de transaction, avec quête permanente du gain. Maximiser la valeur devient une norme morale pour le manager, à qui l'on va attribuer des options sur actions afin d'aligner ses intérêts sur ceux des actionnaires. La grande entreprise cesse d'être une entité organique et devient un instrument de valorisation voguant au gré des lubies du marché. Les analystes financiers vont intégrer toute nouvelle susceptible de faire varier les cours pour alimenter le flux de transactions qui les nourrit. Naguère, c'était de leur cohérence interne que les entreprises tiraient leur capacité à porter des projets de long terme. Cette conception organique de l'entreprise a laissé place à une vision financière, qui l'assimile à un portefeuille d'actifs. La tâche du manager consiste, dès lors, à réarranger sans cesse le contenu dudit portefeuille afin d'en maximiser la valeur. La lente gestation, à l'interne, des projets d'investissement n'est plus qu'un souvenir : la grande entreprise ne devient pas autre chose qu'un système dépersonnalisé, qu'un processus dénué d'objet. Le rôle des écoles de management (tous pays confondus) a été significatif dans la construction et l'accélération de



ce processus : ce sont elles qui ont formé des générations de managers éduqués à l'aune de la maximisation de valeur.

À partir des années 1970, la rentabilité financière, souvent fixée à 15% de manière plus ou moins arbitraire, est devenue l'indicateur ultime. L'actionnaire cesse d'être captif pour devenir nomade et la rentabilité financière devient un indicateur simple, qui lui sert de boussole. Les entreprises vont notamment utiliser l'effet de levier financier afin de minimiser le besoin en fonds propres et de maximiser la rentabilité financière. De plus, elles vont maximiser la rentabilité commerciale par la pression sur les salaires et la substitution des machines aux hommes, et elles vont augmenter la rentabi-

lité financière par un recours à la sous-traitance et aux désinvestissements permettant de distribuer davantage de dividendes à leurs actionnaires.

Les deux premières parties de l'ouvrage sont denses richement illustrées d'exemples. Elles s'appuient sur des données statistiques et des graphiques particulièrement éclairants. Nous suggérons au lecteur de méditer tout particulièrement la figure 11 (à la page 130) qui décrit les évolutions respectives du PIB, de la croissance des entreprises, du rendement obligataire et du rendement des actions, aux États-Unis, entre 1964 et 2006.

Les données statistiques constituent l'essentiel du livre, représentant 176 pages sur un total de 198 pages. La partie conclusive

décrit les limites du processus de transformation et s'achève par un chapitre au titre évocateur et historiquement révolutionnaire : Que faire ?

Malheureusement, si l'on ne peut qu'adhérer aux recommandations de l'auteur (remettre l'éthique au cœur de la finance, privilégier la relation et la durée, modifier les modes de rémunération), l'élément déclencheur d'un retour à la relation et à sa rationalité socio-économique manquent, ce qui laisse le lecteur assez pessimiste sur la capacité de changement d'un univers financier qui sait très bien contenir les assauts et faire face aux critiques, en attendant « des jours meilleurs ».

par Dominique JACQUET



## FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

## THE STRATEGIC BEHAVIOR OF SUGAR-MANUFACTURERS FACED WITH THE RECONFIGURATION OF THE WORLD'S SUGAR INDUSTRY

*Mohamed Akli ACHABOU*

To identify the changes taking place in the world's sugar industry and the strategies chosen by producers to adapt to them, an approach in terms of the global chain of value-creation has proven advantageous. As the results show, a trend is under way toward investments in producing biofuels. The decline in sugary-making and the favorable context for renewable energy sources accounts for this strategic choice.

## COLLABORATION BETWEEN COMPETITORS FOR MANAGING THE COMMON GOOD: THE FIRMS THAT COLLECT AND STORE CEREALS IN ALSACE

*Mourad HANNACHI, François-Christophe COLENO and Christophe ASSENS*

How to develop, in a given geographical area, a competitive advantage such that it cannot be transferred or moved elsewhere? What aptitudes and qualifications distinguish the area? How to preserve the local resources at the source of the area's growth? These questions are tackled by focusing on the firms that collect and store cereals in Alsace, France. Faced with a crisis, these companies, which compete with each other, have worked out a joint response beyond their rivalry and purely individual goals. As a consequence, the geographical area has become a common good with a strategic importance, for all local firms, as great as the "market's logic".

## PGI LABELS AND MASS DISTRIBUTION: A NETWORK ANALYSIS OF AGEN PRUNES

*Marie CARPENTER and Stéphanie PETZOLD*

The marketing success of protected geographical indications (PGI) in the French mass retail industry is analyzed through the network approach developed by the International Marketing and Purchasing Group. A detailed case study of the operation of the network of producers, processors and packagers that sup-

ply "Agen" prunes to French retail chains brings to light the potential advantages – opposite the powerful forces of mass distribution – of adopting a label for authenticating the origin of produce. A careful description of how this supplier network is mobilized upstream in the marketing process brings to light the stakes in the field of sales.

## RELATIONS BETWEEN PRODUCERS AND DISTRIBUTERS: SHARING ADDED VALUE IN THE FRENCH DAIRY INDUSTRY

*Olivier MEVEL*

The European dairy industry is painfully undergoing an accelerated transition from an overregulated economic haven toward a market economy exposed to fluctuations of all sorts. In this context, does the disjunction observed between the prices paid to producers and those charged to consumers result from a lack of transparency in the pricing practiced by mass retail chains? This question is approached from two angles: a) by setting in perspective the concomitant emergence of the World Trade Organization and of a new business model that, based on low-cost production, is evidence of the power wielded by mass retail chains over the world economy; b) by trying to understand the operations up- and downstream in the dairy industry (in order to form an opinion about how distribution margins are established) and by designing technical solutions for returning, in this industry, to a fair sharing of the added value.

## MAKING REGULATIONS

*Patrice DEVOS, Daniel FIXARI and Michel NAKHLA*

Criticism is often directed at the pile of more or less applicable legal decisions that several generations of reforms have spawned. The regulation-producing process has seldom been described and analyzed at the operational level of ministerial decrees and service instructions. Two experts on ministerial operations explain their concrete actions for drafting regulations of a "reasonable" degree of complication. Once again, the devil is in the details: it is difficult to foresee all the effects that a text will have on stakeholders and to organize the necessary degree of cooperation.

OVERLOOKED

OVERLOOKED



## TRIAL BY FACT

THE INFLUENCE OF THE AMERICAN CRITIC ROBERT PARKER ON THE BORDEAUX WINE INDUSTRY  
*Jérôme BARTHÉLEMY*

What influence has Robert Parker had on the Bordeaux wine industry? The context of, and reasons for, the American critic's rise are described. He has contributed significantly to the success of Bordeaux wines in international markets. Contrary to prevailing ideas, he apparently did not question the traditional classements of wines. His influence has probably led to more uniformity in the taste of wines.

## DEBATED

THE INVESTMENT CLIMATE IN EGYPT: THE CONDITIONS FOR A SUSTAINABLE REFORM — INSTITUTIONS OR RELATIONS?  
*Hèla YOUSFI*

The so-called developing countries are exhorted to reform their "investment climate". They will, according to sponsors, find a place in the global economy thanks to bold reforms based on good institutional practices that have been well proven elsewhere. As experience shows however, importing "good" institutions does not suffice for them to mechanically produce their blessings. A case study in Egypt, based on an ethnographic method, shows that improving the investment climate – in particular, the confidence between private investors and public authorities – is, indeed, a matter of institutions; but those who implement such measures must believe in them and deem them legitimate enough so that they not try to circumvent them.

## IN QUEST OF THEORIES

PRESCRIBING SAFETY, NEGOTIATING EXPERTISE  
*Grégory ROLINA*

Owing to their presumed impact on the safety of high-risk installations, the interactions between regulators and the regulated are a major but seldom explored subject of research in risk management. A study by experts on human and organizational factors in nuclear safety sheds light on the various phases (and their effects) of the process whereby experts produce assessments. Light is shed on a "negotiated expertise" typical of the French style of safety regulations in nuclear installations. It is based on an ongoing technical dialog between experts and operators ("French cooking" for Anglo-Saxons). This analysis of "expertise" and thus of the "logics of action" implemented by experts proposes a typology of actions that can be transposed to other sorts of risk or other fields of activity. It hands us the keys for understanding a very contemporary activity.

## MOSAICS

*Emmanuel COBLENCÉ* : MODEST MUSEUMS, MODERN MUSEUMS?  
On Robert R. Janes' *Museums in a troubled world: Renewal, irrelevance or collapse?**Dominique JACQUET* : FINANCE, A SERVANT OR A TRICKSTER?  
On Paul Dembinski's *Finance servante ou finance trompeuse?**Pascale de ROZARIO* : MANAGEMENT IN AN INTERCULTURAL CONTEXT  
On Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis and Jean-François Chanlat's *La gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées.*

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## VERKANNTRE REALITÄTEN

DAS STRATEGISCHE VERHALTEN DER ZUCKERPRODUZENTEN ANGE-SICHTS DER TENDENZ ZUR NEUORDNUNG DES WELTWEITEN ZUCKERSEKTORS  
*Mohamed Akli ACHABOU*

Das Ziel dieses Artikels ist in erster Linie, die gegenwärtigen Veränderungen im weltweiten Zuckersektor sowie die Anpassungsstrategien, zu denen sich die Unter-

## VERKANNTRE REALITÄTEN

nehmen entschlossen haben, darzulegen. Zu diesem Zweck haben wir die Steuerungsprinzipien der globalen Wertschöpfungskette mobilisiert. Die Ergebnisse zeigen eine Tendenz zur Investition in die Produktion von nachwachsenden Brennstoffen. Der Rückgang der Tätigkeit in der Zuckerindustrie und der Kontext, der die erneuerbaren Energien begünstigt, können diese strategische Orientierung erklären.

### WENN KONKURRENTEN FÜR DAS GEMEINWOHL KOOPERIEREN : DIE POLITIK DER GETREIDE SAMMELNDEN UND LAGERNDEN UNTERNEHMEN IM ELSASS

*Mourad HANNACHI, François-Christophe COLÉNO und Christophe ASSENS*

Wie soll ein Wettbewerbsvorteil auf einem Territorium entwickelt werden, der sich nicht auf andere Territorien übertragen oder auslagern lässt ? Welches sind die entscheidenden Kompetenzen eines Territoriums ? Wie lassen sich die lokalen Ressourcen erhalten, von denen die Dynamik eines Territoriums abhängt ? Mit all diesen Fragen setzen wir uns in diesem Artikel auseinander, der die Politik der Getreide sammelnden und lagernden Unternehmen im elsässischen Erzeugergebiet zum Gegenstand hat. Diese konkurrierenden Unternehmen sind mit einer erheblichen Krise in diesem Sektor konfrontiert und haben eine untereinander abgestimmte Lösung gefunden, die es ihnen ermöglicht, Rivalitäten und rein individuelle Standpunkte zu überwinden. Durch dieses Vorgehen erweist sich das Territorium für alle lokalen Unternehmen als Gemeinwohl, dessen strategische Bedeutung ebenso wichtig ist wie die Marktlogik.

### DAS EU-GÜTEZEICHEN „GESCHÜTZTE GEOGRAPHISCHE ANGABE“ UND DIE GROSSEN VERTRIEBSUNTERNEHMEN : EINE NETZANALYSE ZUR TROCKENPFLAUMENSORTE „PRUNEAU D'AGEN“

*Marie CARPENTER und Stéphanie PETZOLD*

Der kommerzielle Erfolg einer „geschützten geographischen Angabe“ im französischen Massenvertrieb wird hier im Rahmen einer Netzanalyse analysiert, die von der internationalen Gruppe „International Marketing and Purchasing“ entwickelt wurde. Die detaillierte Fallstudie über das Funktionieren eines Erzeuger- und Verarbeitungsnetzes, das die Pflaumensorte „Pruneau d'Agen“ für den französischen Massenvertrieb bereitstellt, bereichert unser Verständnis der potentiellen Vorteile der Verwendung eines Ursprungszeichens für ein Produkt der Nahrungsmittelindustrie angesichts der Macht der großen Vertriebsunternehmen. Diese Analyse setzt eine ins Einzelne gehende Vorstellung der Form voraus, die die Mobilisierung des produktionsseitigen

Lieferantennetzes annimmt, damit die kommerziellen Markterfordernisse klar erkannt werden können.

### DAS VERHÄLTNISS ZWISCHEN ERZEUGERN UND VERTRIEBSGESELLSCHAFTEN : EINE STUDIE ZUR AUFTEILUNG DER WERTSCHÖPFUNG IM FRANZÖSISCHEN MILCHSEKTOR

*Olivier MEVEL*

Die europäische Milchindustrie befindet sich heute in einer schmerzhaften, beschleunigten Übergangsphase von einer überregulierten, Sicherheit gewährenden Wirtschaft zu einer Marktwirtschaft, die allen möglichen Risiken ausgesetzt ist. Ist in diesem Kontext das festzustellende Auseinanderklaffen der Preise, die den Produzenten gezahlt werden, und derjenigen, die der Verbraucher zu tragen hat, das Resultat einer allzu undurchsichtigen Preisgestaltung im Massenvertrieb ? Zwei Gesichtspunkte sollen in diesem Artikel zur Beantwortung dieser Fragen beitragen :

- die Klärung des Verhältnisses zwischen der Gründung der Welthandelsorganisation und dem gleichzeitigen Entstehen des neuen Wirtschaftsmodells der Low-Cost-Produktion, das die Vormachtstellung der großen Vertriebsgesellschaften in der Weltwirtschaft bestätigt ;
- das Verstehen des produktions- und absatzseitigen Funktionierens des Vertriebs (um die Gestaltung der Handelsspanne der französischen Vertriebsgesellschaften beurteilen zu können) und der anzustrebenden technischen Lösungen, die eine Rückkehr zu einer angemessenen Aufteilung der Wertschöpfung erlauben.

### IN DER VORSCHRIFTENFABRIK

*Patrice DEVOS, Daniel FIXARI und Michel NAKHLA*

Die Anhäufung von Rechtsbestimmungen, die mehr oder weniger in der Praxis Anwendung finden und in denen mehrere Reformgenerationen zum Ausdruck kommen, wird oft angeprangert. Aber die Prozesse der Hervorbringung von Regelungen werden selten bis zur letzten Ausführungsebene (Anordnungen und Durchführungsrundschreiben) beschrieben oder analysiert. Man wird in diesem Artikel die Aussagen von zwei ministeriellen Sachverständigen finden, die ihre konkreten Bemühungen um die Ausarbeitung von Bestimmungen hervorheben, deren Schwierigkeitsgrad angemessen ist.

Dabei stellt sich heraus, dass der Teufel im Detail steckt und dass es wirklich schwierig ist, die Wirkung der ausgearbeiteten Texte auf die verschiedenen Akteure vollständig zu antizipieren und die notwendige Absprache zu organisieren.

#### DER EINFLUSS DES AMERIKANISCHEN KRITIKERS ROBERT PARKER IM WEINANBAUGEBIET VON BORDEAUX

Jérôme BARTHÉLEMY

In diesem Artikel soll der Einfluss des amerikanischen Kritikers Robert M. Parker im Universum des Weinanbaugebiets von Bordeaux analysiert werden. Wir befassen uns mit dem Kontext und den Gründen von Parkers Geltung und zeigen, dass er viel zum Erfolg der Bordeaux-Weine auf den internationalen Märkten beigetragen hat. Im Gegensatz zu gewissen Vorurteilen scheint er die etablierte Hierarchie, die auf „Klassifizierungen“ beruht, nicht wirklich in Frage gestellt zu haben. Dafür jedoch hat er wahrscheinlich zur Vereinheitlichung des Geschmacks der Weine beigetragen.

#### DAS INVESTITIONSKLIMA IN ÄGYPTEN – DIE BEDINGUNGEN EINER NACHHALTIGEN REFORM : INSTITUTIONEN ODER BEZIEHUNGEN ?

Hèla YOUSFI

Die sogenannten „Entwicklungsländer“ werden immer häufiger dazu aufgefordert, ihr „Investitionsklima“ zu reformieren. In diesem Sinne behaupten die Kapitalgeber, dass diese Länder ihren Platz in der globalisierten Wirtschaft einnehmen könnten, wenn sie mutige Reformen durchführten, die die guten, in anderen Ländern bewährten institutionellen Praktiken zum Vorbild nehmen. Doch die Erfahrung zeigt, dass es nicht genügt, „gute“ Institutionen zu importieren, damit diese mechanisch ihre Wohltaten entfalten. In diesem Artikel, der sich auf eine in Ägypten durchgeführte Fallstudie stützt, zeigen wir im Rahmen ethnographischer Überlegungen, dass die Verbesserung des Investitionsklimas ( und insbesondere das Vertrauensverhältnis zwischen privaten Investoren und staatlichen Behörden) sicherlich eine Frage der Institutionen ist, aber dass darüber hinaus diejenigen, die sie repräsentieren, sie auch innerlich bejahen und als hinreichend legi-

tim erachten müssen, um nicht versucht zu sein, sie zu umgehen.

#### VORGESCHRIEBENE SICHERHEIT, VERHANDELTE GUTACHTEN

Grégory ROLINA

Aufgrund ihrer mutmaßlichen Auswirkungen auf die Sicherheit von Hochrisikoorganisationen stellen die Wechselwirkungen zwischen Regulierern und Regulierten eine der wichtigen Forschungsthematiken auf dem Gebiet des Risikomanagements dar und sind doch nichtsdestoweniger noch relativ wenig erforscht. Ausgehend von einer Studie zu Gutachten über Sicherheit im Nuklearsektor, die sich mit humanen und organisatorischen Faktoren befassten, beschreiben wir die verschiedenen Phasen der Erstellung von Gutachten und prüfen ihre Auswirkungen. Repräsentativ für die französische Regulierungsweise hinsichtlich der Sicherheit nuklearer Installationen ist das analysierte Gutachten, das als „verhandelt“ bezeichnet wird und auf der Aufrechterhaltung eines technischen, kontinuierlichen Dialogs zwischen Experten und Betreibern ( „French cooking“ für die Angelsachsen) beruht. Aus dieser Analyse von Begutachtungspraktiken ( also von Handlungslogiken, die von Fachleuten umgesetzt werden) erarbeiten wir eine Typologie von Handlungsmöglichkeiten, die auf andere Risikotypen oder Tätigkeitsbereiche übertragbar sind und bieten Schlüssel zum Verständnis einer Tätigkeit, die für unserer Zeit in besonderem Maße charakteristisch ist.

Emmanuel COBLENCÉ: BESCHEIDENES MUSEUM, MODERNES MUSEUM ?  
Zum Buch von Robert R. Janes, *Museum in a Troubled World. Renewal, irrelevance or collapse ?*

Dominique JACQUET: DIENENDE ODER TÄUSCHENDE FINANZ ?  
Zum Buch von Paul Dembinski, *Finance servante ou finance trompeuse ?*

Pascale de ROZARIO:  
GESCHÄFTSFÜHRUNG IM INTERKULTURELLEN KONTEXT  
Sichtweisen, Problematiken, Praktiken und Immersionen  
Zum Buch von Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis und Jean-François Chanlat, *La gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées.*



# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

EL COMPORTAMIENTO  
ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS  
AZUCARERAS FRENTE  
AL MOVIMIENTO DE  
RECONFIGURACIÓN  
DEL SECTOR AZUCARERO  
MUNDIAL

*Mohamed Akli ACHABOU*

El objetivo principal de este artículo es identificar los cambios que se producen actualmente en la industria azucarera mundial y las estrategias elegidas por las empresas azucareras para adaptarse a dichos cambios. Para ello, utilizamos las contribuciones del enfoque de las cadenas globales de valor (CGV). Los resultados demuestran una tendencia hacia la producción de biocombustibles. El declive de la industria azucarera y el contexto favorable a las energías renovables pueden explicar esta opción estratégica.

LA COLABORACIÓN ENTRE COMPE-  
TIDORES PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DE BIENES COMUNES. EL CASO DE  
LAS EMPRESAS DE RECOLECCIÓN Y  
DE ALMACENAMIENTO DE CEREALES  
DE ALSACIA

*Mourad HANNACHI, François-Christophe  
COLENO y Christophe ASSENS*

¿Cómo desarrollar en un territorio una ventaja competitiva que no sea transferible o deslocalizable hacia otras áreas? ¿Cuáles son las capacidades distintivas de un territorio? ¿Cómo conservar los recursos locales de los que depende la dinámica de un territorio? Estas son preguntas que analizaremos en este artículo que resume el caso de las empresas de recolección y almacenamiento de cereales en Alsacia. Frente a la grave crisis que afecta al sector, estos competidores se han puesto de acuerdo sobre una respuesta común que va más allá de la competencia o las cuestiones puramente individuales. De este modo, el territorio es un bien común, cuya importancia estratégica es tan importante como la lógica del mercado para todas las empresas locales.

LAS MARCAS IGP (INDICACIÓN  
GEOGRÁFICA PROTEGIDA) Y LA  
GRAN DISTRIBUCIÓN: UN ANÁLISIS  
DE LA RED DE LA CIRUELA DE AGEN  
*Marie CARPENTER y Stéphanie  
PETZOLD*

La comercialización con éxito de una Indicación Geográfica Protegida (IGP) en la gran distribución francesa se analiza en este artículo a través del enfoque de red desarrollado por el grupo Internacional de Marketing y Compras (IMP). El estudio de caso detallado sobre el funcionamiento de la red de los productores y transformadores que abastecen las ciruelas de "Agen" a los supermercados franceses contribuye a nuestra comprensión de los beneficios potenciales de la adopción de una identificación del origen de los productos alimenticios, dado el poder de la gran distribución. Este análisis supone una representación clara de la forma adoptada por la movilización de la red de proveedores, para identificar con precisión los elementos claves en el ámbito comercial.

LAS RELACIONES ENTRE LA  
PRODUCCIÓN Y LA DISTRIBUCIÓN:  
EL CASO DE LA REPARTICIÓN DEL  
VALOR AÑADIDO EN EL SECTOR  
LÁCTEO FRANCÉS

*Olivier MEVEL*

Hoy en día, la industria láctea europea experimenta una dolorosa y rápida transición de una economía hiperregulada y segura a una economía de mercado expuesta a todas las fluctuaciones del mercado. En este contexto, la disociación entre los precios pagados a los productores y los sufragados por los consumidores, ¿es el resultado de la opacidad respecto al establecimiento de los precios en los supermercados? El propósito de este artículo es responder a estas preguntas desde dos ángulos:

- Poner en perspectiva la aparición concomitante de la OMC y de un nuevo modelo económico de producción a bajo coste (low cost), que legitima el poder de los principales distribuidores en la economía mundial;
- Comprender el funcionamiento de toda la cadena (para evaluar el establecimiento de las márgenes de los minoristas franceses) y esbo-

## REALIDADES DESCONOCIDAS

zar soluciones técnicas que permitan un retorno hacia una repartición equitativa del valor añadido.

### EN LA FÁBRICA DE LA REGLAMENTACIÓN

*Patrice DEVOS, Daniel FIXARI y Michel NAKHLA*

Los apilamientos jurídicos, más o menos aplicables sobre el campo, que traducen las diferentes generaciones de reformas se critican con frecuencia. Ahora bien, el proceso de producción de la reglamentación se describe y analiza rara vez hasta el nivel más operativo (decretos y circulares de aplicación). En este artículo se encuentran las opiniones de dos expertos ministeriales que ponen de relieve su acción práctica para desarrollar una regulación que sea razonablemente complicada. Se comprueba que el peligro está en los detalles y que es difícil anticipar todos los efectos de los textos redactados sobre los diversos actores y organizar su concertación.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

### LA INFLUENCIA DEL CRÍTICO AMERICANO ROBERT PARKER EN EL UNIVERSO VITÍCOLA DE BURDEOS

*Jérôme BARTHÉLEMY*

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia del crítico estadounidense Robert M. Parker en el universo vinícola de Burdeos. Después de recordar los antecedentes y las razones del ascenso de Parker, se muestra por qué ha contribuido en gran medida al éxito de los vinos de Burdeos en los mercados internacionales. Contrariamente a la creencia popular, no parece haber cuestionado realmente la jerarquía establecida, que se basa en las "clasificaciones". A pesar de ello, ha contribuido probablemente a la estandarización del gusto de los vinos.

## DEBATES

### EL CLIMA DE INVERSIÓN EN EGIPTO. CONDICIONES DE UNA REFORMA DURADERA: ¿INSTITUCIONES O RELACIONES?

*Hèla YOUSFI*

Cada vez más, los países "en desarrollo" deben reformar su "clima de inversión". En este sentido, los bancos afirman que a través de reformas sólidas, basadas en las prácticas institucionales que han demostrado su eficacia en otros lugares, estos países podrían tener su lugar en la economía mundial. Sin embargo, la experiencia demuestra que no

## DEBATES

basta con importar "buenas" instituciones para que éstas produzcan sus beneficios de forma sistemática. Basándose en un estudio de caso realizado en Egipto, el artículo muestra, con un enfoque etnográfico, que la mejora del clima de inversión (y en particular la relación de confianza entre los inversores privados y autoridades públicas) puede ser una cuestión institucional, pero sobre todo que es necesario que quienes las ejecutan crean en ellas y les den la legitimidad suficiente para no tener la tentación de dejarlas de lado.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

### PRESCRIBIR LA SEGURIDAD, NEGOCIAR LA EXPERIENCIA

*Grégory ROLINA*

Debido a su supuesto impacto sobre la seguridad de las organizaciones de alto riesgo, las interacciones reguladores/regulados son uno de los temas más importantes de la investigación en el ámbito de la gestión del riesgo; sin embargo, aún siguen sin explorar. Tomando como base un estudio sobre las experiencias en seguridad nuclear realizadas en el ámbito de los factores humanos y organizativos, el artículo pone de relieve las diferentes etapas de la producción de conocimientos e identifica sus efectos. El estudio calificado de "negociado" es representativo del modo de regulación francesa de la seguridad de las instalaciones nucleares, que se basa en mantener un diálogo continuo entre los expertos técnicos y los operadores (la French Cooking para los anglosajones). De este análisis de habilidades prácticas (y de las lógicas de acción aplicadas por los expertos), proponemos una tipología de registros de acciones transferibles a otros tipos de riesgo o sectores de actividad y, por lo tanto, claves para entender una actividad particularmente contemporánea.

## MOSAICO

*Emmanuel COBLENCÉ: ¿MUSEO MODESTO, MUSEO MODERNO? Comentarios sobre el libro de Robert R. Janes, *Museums in a Troubled World. Renewal, irrelevance or collapse?**

*Dominique JACQUET: ¿FINANZA DE SERVICIOS O FINANZA ENGAÑOSA? Comentarios sobre el libro de Paul Dembinski *Finance servante ou finance trompeuse ?**



*Pascale de ROZARIO*: LA GESTIÓN EN  
CONTEXTO INTERCULTURAL  
Enfoques, problemáticas, prácticas y caídas  
Comentarios sobre el libro *La Gestion en*

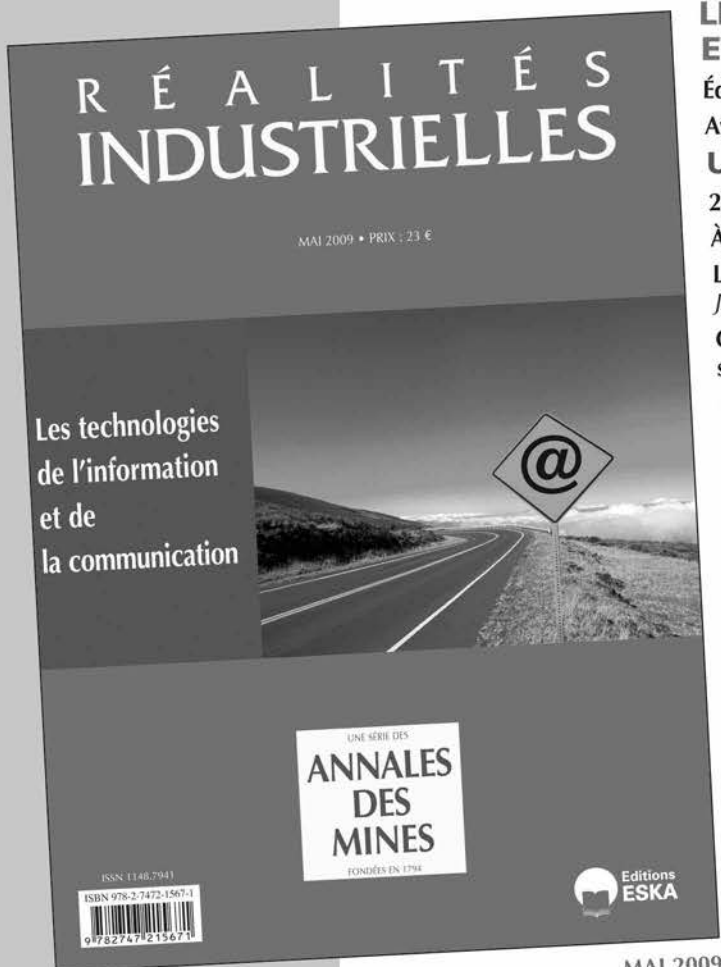
*contexte interculturel. Approches, probléma-  
tiques, pratiques et plongées* de Eduardo  
Davel, Jean-Pierre Dupuis y  
Jean-François Chanlat





# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines



## LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Éditorial – *Pierre Couveinhes*

Avant-propos – *François Cholley*

### Un secteur qui nous surprend encore

20 ans ou la préhistoire...du cybermonde – *Yves Gassot*

À quoi ressemblera le monde numérique, en 2030 ? – *Michel Gensollen*

L'information, les connaissances et l'informatique en 2028 – *Jean-Pierre Corniou*

Concurrence ou régulation ? Ou bien, les deux à la fois ? La transmission à très haut débit en Europe – *Martin Cave*

### Une technologie qui continue de progresser

Des composants électroniques toujours plus petits et performants – *Laurent Gouzènes*

L'accumulation du logiciel : de la programmation à « l'informatique dans les nuages » [cloud computing] – *Jean-Paul Figer*

Puissance de la radio – *Jean-Marc Chaduc*

Mais comment fonctionne donc Internet ? – *François Cholley* et *Jean-Pierre Dardayrol*

### Comment internet et les TIC changent la vie

Le développement du positionnement par satellites – *Raymond Rosso*

Les NTIC, vectrices de diversité culturelle : La création, la diffusion et la consommation de contenus audiovisuels à l'ère de la convergence numérique – *Guillaume Blanchot*

Opérateurs téléphoniques et sociétés de télévision : une nouvelle forme de concurrence – *Charles Bebert*

Mésusages d'Internet et cyberaddiction : réalité ou fiction ? – *Docteur Dan Véléla*

Internet, sécurité et libertés – *Isabelle Falque-Pierrotin*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service du développement durable – *Michel Petit*

Les outils de l'Internet concernent les entreprises de toute taille, de tous secteurs. Tous les métiers en sont profondément modifiés – *Jean-Michel Yolin*

Le dossier a été coordonné par *François Cholley*

MAI 2009  
ISSN 1148.7941  
ISBN 978-2-7472-1567-1

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* mai 2009 « Les technologies de l'information et de la communication » (ISBN 978-2-7472-1567-1) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# G É R E R & C O M P R E N D R E

## SOMMAIRE

- THE PRINCE'S EYE-GLASSES – by Claude RIVELINE, December 2007
- THE INTERNATIONAL STANDARDIZATION OF ACCOUNTING: THE RESISTIBLE RISE OF THE IASC/IASB – by Bernard COLASSE, March 2004
- THE GLOOMY SIDE OF PROJECTS: WHEN WORKING ON A PROJECT JEOPARDIZES INDIVIDUALS AND GROUPS – by Alain ASQUIN, Gilles GAREL and Thierry PICQ, December 2007
- IN CHINA, BETWEEN GUANXI AND THE CELESTIAL BUREAUCRACY – by Philippe D'IRIBARNE, June 2009
- WESTERN AND CHINESE STYLE MANAGEMENT: COMMENT FROM A PRACTITIONER ON PHILIPPE D'IRIBARNE'S ARTICLE: "IN CHINA, BETWEEN GUANXI AND THE CELESTIAL BUREAUCRACY" – by Dominique POIROUX, June 2009
- A FRENCH JOURNAL ON MANAGEMENT: SURVIVING AND THRIVING – THE CASE OF *GÉRER & COMPRENDRE* – by Michel BERRY
- DO YOU SPEAK ENGLISH OR GLOBISH? – by Jean-Paul NERRIÈRE, March 2003
- FAILED LANDINGS IN BAD WEATHER – by Christian MOREL, June 2009
- WOMEN, AN OBJECT OF INNOVATION – par Hervé DUMEZ, June 2005
- EGYPT AND THE EXPERTS – by Michel CALLON, December 2006
- Philippe FACHE:  
ELECTRONIC COMMUNICATIONS, On Marie Bia Figueiredo and Michel Kalika's. *La Communication électronique*  
LA COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE ? À propos du livre de Marie Bia Figueiredo et de Michel Kalika, *La Communication électronique*.
- Youcef BOUSALHAM : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MASS-MARKET RETAILING, On Christophe Vignon's (ed.), *Le Management des ressources humaines dans la grande distribution*
- LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION. À propos de l'ouvrage collectif *Le Management des ressources humaines dans la grande distribution* (coordonné par Christophe Vignon).
- Daniel FIXARI : THE GAME OF RULES, A MULTIDISCIPLINARY APPROACH, On Hervé Dumez and Jean-Baptiste Suquet's (eds.) « *Les Jeux de la règle* », *une approche interdisciplinaire*.
- « *LES JEUX DE LA RÈGLE* » *UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE*. À propos du livre « *Les Jeux de la règle* » *Une approche interdisciplinaire*, Coordonné par Hervé DUMEZ et Jean-Baptiste SUQUET



JUIN 2010  
ISSN 0295.4397  
ISBN 978-2-7472-1701-9

### BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions AGPA-ESKA, Muriel DUBOSQUET, 4, rue Camélinat, 42000 SAINT-ÉTIENNE  
Tél. : 04 77 43 26 73 - Fax : 04 77 41 85 04 - [muriel.dubosquet@eska.fr](mailto:muriel.dubosquet@eska.fr) <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* juin 2010 - numéro 100 (ISBN 978-2-7472-1701-9) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....