



HAL
open science

Liens entre outils de gestion et stratégies collectives : une analyse de la transaction entre producteurs et transformateurs de lait

Olivier Rat-Aspert

► To cite this version:

Olivier Rat-Aspert. Liens entre outils de gestion et stratégies collectives : une analyse de la transaction entre producteurs et transformateurs de lait. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2018. Français. NNT : 2018SACLA012 . tel-02276621

HAL Id: tel-02276621

<https://theses.hal.science/tel-02276621v1>

Submitted on 3 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Liens entre outils de gestion et stratégies collectives : une analyse de la transaction entre producteurs et transformateurs de lait

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
Préparée à l'Institut des sciences et industries du vivant et de
l'environnement (AgroParisTech)

École doctorale n°581 agriculture, alimentation, biologie,
environnement et santé (ABIES)
Spécialité de doctorat: Sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 11 Juillet 2018

Olivier Rat-Aspert

Composition du Jury :

Christophe Assens Professeur, Université de Versailles Saint-Quentin (Larequoi)	Rapporteur
Philippe Jeanneaux Professeur, VetAgro Sup (UMR Territoires)	Rapporteur
Michel Nakhla Professeur Agroparitech et Mines paristech (CGS-UMR i3)	Président
Yves Tregaro Médiateur délégué des relations commerciales agricoles	Examineur
François Coléno Directeur de Recherches, INRA Versailles-Grignon (UMR SAD-APT)	Directeur de thèse
Corinne Tanguy Professeure, Agrosup Dijon (UMR CESAER)	Codirectrice de thèse

À Ernestine et Gustave

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier mes deux directeurs de thèse, Corinne TANGUY et François COLÉNO. Vos conseils ont été précieux, vos relectures critiques enrichissantes, et votre aide complémentaire pour me permettre de mener ce projet de thèse à son terme.

Merci aux membres de mon jury, aux rapporteurs Christophe ASSENS et Philippe JEANNEAUX ainsi qu'à Michel NAKHLA et Yves TREGARO, d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Merci aux membres de mon comité de thèse, Sophie REBOUD, Aurélie TROUVÉ et Olivier MEVEL, pour leurs précieux conseils, leurs critiques constructives et les retours et discussions sur mon travail.

Je tiens également à remercier les membres de mon laboratoire, le CESAER, de m'avoir permis de mener à bien ce projet.

Je remercie également mes collègues d'Agrosup, et en particulier du DSHS. La thèse est un investissement en temps important et j'ai pu bénéficier de conditions propices à sa réalisation. Je remercie particulièrement Marielle BERRIET-SOLLIEC, directrice de mon département d'enseignement, qui m'a soutenu pour engager cette thèse, et également Georges GIRAUD qui lui a succédé, à qui je dois également cet ancrage disciplinaire en sciences de gestion.

Merci aux acteurs de la filière lait, qui m'ont ouvert leurs portes et ont accepté de répondre à mes questions. Je remercie particulièrement Cyril OUDIN et Thierry BAJOLET et les autres membres de l'organisation de producteurs qui m'ont laissé observer leurs discussions, la construction de leurs stratégies. Je remercie également Dominique VERNEAU, pour son ouverture d'esprit et sa confiance, ce n'est pas rien de laisser entrer un tiers dans les réunions de négociations.

Mes remerciements vont enfin à ma famille. À Flavie, ma compagne, qui est devenue ma femme. Merci de m'avoir supporté et aidé tout au long de cette thèse, et surtout à la fin, dans cette dernière (et longue) ligne droite. À Gustave et Ernestine. Ce n'est certainement pas la chose la plus facile que de finir une thèse avec deux jeunes enfants, les moments de relecture avec Ernestine dans les bras, d'écriture entre deux pleurs, les interrogations de Gustave « *Papa, c'est quoi ton travail* »... et toutes ses journées prises sur notre temps. Ce n'est certainement pas la chose la plus agréable pour vous d'avoir eu un papa peu présent et disponible. Vous avez été une motivation à finir, vos sourires d'un grand soutien.

TABLE DES ABRÉVIATIONS

- AB : Agriculture Biologique
APLI : Association des Producteurs de Lait Indépendants
ATLA : Association de la Transformation Laitière Française
AOC : Appellation d'Origine Contrôlée
AOP : Appellation d'Origine Protégée
ASOP : Association d'Organisations de Producteurs
CDOA : Commission Départementale d'Orientation Agricole
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGAAER : Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
CGL : Confédération Générale des Producteurs de Lait
CNCIL : Comité National Consultatif Interprofessionnel du Lait et des Produits Laitiers
CNIEL : Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière
CNJA : Cercle National des Jeunes Agriculteurs
CNMC : Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
CRIEL : Centre Régional Interprofessionnel de l'Économie Laitière
Cs : Charges Supplétives
CSPLC : Coopérative Syndicale des Producteurs de Lait du Calvados
COLIV : Coopérative Laitière d'Ille et Vilaine
DAS : Domaine d'Activité Stratégique
DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
DRAAF : Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt
FDSEA : Fédération Départementale des syndicats d'Exploitants Agricoles
FNCL : Fédération Nationale des Coopératives Laitières
FNIL : Fédération Nationale de l'Industrie Laitière
FNPL : Fédération Nationale des Producteurs de Lait
FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
FORMA : Fonds d'Orientation et de Régularisation des Marchés Agricoles
GIE : Groupe d'Intérêt Économique
GIL : Groupements Interprofessionnels Laitiers
GMS : Grandes et Moyennes Surfaces
IAA : Industrie Agro Alimentaire
IDELE : Institut De L'élevage

Table des abréviations

IGP	: Indication Géographique Protégée
IPAMPA	: Indice des Prix d'Achat des Moyens De Production Agricole
JAC	: Jeunesse Agricole Chrétienne
JEC	: Jeunesse Étudiante Chrétienne
JOC	: Jeunesse Ouvrière Chrétienne
LMAP	: Loi de Modernisation de l'Agriculture et de la Pêche
MDD	: Marques de Distributeurs
MDF	: Marques de Fabricant
MHD	: Marques de Hard Discount
MPP	: Marques de Premier Prix
MILC	: Marge IPAMPA Lait de vache sur Coût total indicé
OCEP	: Organisation Collective et Économique des Producteurs
OCM	: Organisation Commune de Marché
OGM	: Organismes Génétiquement Modifiés
ONILAIT	: Office National Interprofessionnel du Lait et des Produits Laitiers
OP	: Organisation de Producteurs
PI	: Produits Industriels
PGC	: Produits de Grande Consommation
PME	: Petite ou Moyenne Entreprise
PPC	: Pâtes Pressées Cuites
PPNC	: Pâtes Pressées Non Cuites
QGG	: Quantité Globale Garantie
RA	: Recensement Agricole
RICA	: Réseau d'Information Comptable Agricole
SAU	: Surface Agricole Utile
SICA-OUEST	: Société d'Intérêt Collectif Agricole de l'Ouest
SIQO	: Signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine
SFP	: Surface Fourragère Principale
SMIC	: Salaire Minimum Interprofessionnel De Croissance
SSM	: Séquences Stratégiques Multidimensionnelles
SSP	: Service de la Statistique et de la Prospective
TB	: Taux Butyreux
TFA	: Taxe Fiscale Affectée
TP	: Taux Protéique
TPC, TQC	: Toutes Primes Comprises, Toutes Qualités Confondues
TPE	: Très Petite Entreprise
UBIL	: Union Bretonne des Industries Laitières
UE	: Union Européenne
UGB	: Unité Gros Bétail
ULN	: Union Laitière Normande
ULPL	: Union Laitière Des Producteurs Lorrains
UMO	: Unité de Main-d'œuvre
UPCIL	: Union Interfédérale des Producteurs, Coopératives et Industriels Laitiers
UPLV	: Union des Producteurs Laitiers des Vosges
UTA	: Unité de Travail Humain

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	15
PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ANALYSE	23
CHAPITRE 1. UN CADRE ENGLOBANT : L'ACTION COLLECTIVE	25
1. Différentes façons de penser l'action collective	25
1.1. L'action collective ou la défense de l'intérêt commun	26
1.2. La transaction : rencontre de l'action individuelle et collective . . .	27
1.3. La question de la rationalité	29
2. L'action collective en sciences de gestion	30
2.1. Dépasser les métaphysiques de l'action	30
2.2. Action collective : les opérateurs savoir et relation, et leur non-séparabilité	31
2.3. La question des apprentissages collectifs : rapports de prescription et mythes rationnels	31
2.4. Rationalité et rationalisation	33
2.5. Lieux de l'action collective	34
3. Conclusion	35
CHAPITRE 2. LA STRATÉGIE COLLECTIVE	37
1. Stratégie : formulation et implémentation	37
1.1. Stratégies délibérées et émergentes	38
1.2. La question de l'intention	40
2. Éléments de l'efficacité stratégique	41
2.1. Le jugement d'efficacité	41
2.2. Théorie des ressources et captation de la valeur	42
2.3. Création et captation de la valeur	43
2.4. La question de la détermination des prix	44
3. Coopération et concurrence, l'efficacité organisationnelle et les stratégies col- lectives	45
3.1. Les formes de relations entre entreprises	45
3.2. Les stratégies collectives	49
3.3. Modalités et efficacité des stratégies collectives	57
4. La question de la stratégie collective dans les TPE	65
5. Conclusion	66

CHAPITRE 3. UNE ANALYSE PAR L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION	69
1. Aborder l'action collective par ses artefacts : les outils de gestion	69
1.1. Outils, instruments, dispositifs, retour sur un vocabulaire gestionnaire	69
1.2. Au-delà du vocabulaire, la nature des « <i>outils de gestion</i> » ?	72
2. Généalogie des outils et relations outils acteurs : appropriation et contextua- lisation	75
2.1. Une théorie de l'appropriation	76
2.2. La contextualisation, ou quand l'outil est vecteur d'apprentissages .	77
2.3. Des échecs de la contextualisation	78
3. Adaptation d'un cadre d'analyse des outils de gestion	80
3.1. Articulation des outils, règles, et dispositifs	80
3.2. Relation outil/acteurs	81
3.3. Au sujet de l'apprentissage et des rationalisations	82
3.4. Cycle de vie des outils de gestion	82
4. Conclusion	83
 SYNTHÈSE DU CADRE D'ANALYSE	 85
 DEUXIÈME PARTIE : TERRAIN D'ÉTUDE ET CADRE MÉTHO- DOLOGIQUE	 87
 CHAPITRE 4. LA RAISON DU LAIT : LA NATURE, LA TECHNIQUE ET LA TRANSACTION	 89
1. Le lait cru et son devenir	89
1.1. Le lait, produit de la vache et de l'homme	90
1.2. Devenir du lait cru	92
2. Architecture de la filière française	96
2.1. Production laitière française	97
2.2. Une collecte et une transformation essentiellement industrielle . .	106
2.3. Distribution des produits laitiers en France	118
2.4. Structures collectives d'encadrement de la filière	119
3. Le choix de notre terrain et de l'objet d'étude	119
3.1. Le lait cru, une transaction particulière	120
3.2. Un centrage sur la transaction de lait cru « standard »	120
Synthèse du terrain	121
 CHAPITRE 5. UNE MÉTHODOLOGIE BASÉE SUR LE QUALITATIF	 123
1. Épistémologie	123
1.1. Une science de l'artificiel, une démarche constructiviste	124
1.2. Un positionnement abductif	125
1.3. De la pratique de la recherche à l'architecture de la thèse	125

2.	Méthodologie	126
2.1.	Étude de cas et approche historique comme moyen de construire la connaissance	126
2.2.	Choix des modalités de collecte de données	130
2.3.	Méthode d'analyse	136

TROISIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET DISCUSSION 139

CHAPITRE 6. HISTORIQUE DU DISPOSITIF ENCADRANT LA TRANSACTION 141

1.	Émergences de groupes d'acteurs	142
1.1.	Organisation économique et syndicale des producteurs	142
1.2.	Représentation des industriels	149
1.3.	Création des interprofessions	150
1.4.	Comités nationaux et offices, sociétés professionnelles d'intervention : les outils d'une cogestion de la règle	152
1.5.	Bilan des outils de représentation construits et mobilisés par les acteurs	153
2.	Construction du dispositif de gestion de la transaction	154
2.1.	Rôle de l'organisation des marchés	154
2.2.	Création et appropriation des outils de gestion des volumes	159
2.3.	Construction du prix payé aux producteurs	166
2.4.	Les outils d'une gestion de la collecte ou la maîtrise de la ressource laitière	177
3.	Conclusion du chapitre	182
3.1.	La longue construction d'un dispositif stratégique complexe	182
3.2.	Résumé du dispositif de gestion avant la période de dérégulation	182
3.3.	Appropriation des outils et stratégies	183

CHAPITRE 7. PERSISTANCE ET ÉMERGENCE DES STRATÉGIES COLLECTIVES 185

1.	Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale	186
1.1.	Acteurs en présence et environnement	186
1.2.	Création d'outils	190
1.3.	Confrontations de stratégies et stratégies collectives	202
2.	Une diversité des appropriations locales	206
2.1.	État des lieux de l'organisation en OP	207
2.2.	Quand le client industriel porte l'outil	207
2.3.	Quand le client refuse l'outil	211
2.4.	Quand les représentants des producteurs refusent le compromis : FMB	217
2.5.	Quand les acheteurs veulent préserver un approvisionnement fragile	219
3.	Comparaison des séquences de gestion	221
3.1.	Dispositif national et appropriation locale	221

3.2.	Comparaison des appropriations locales	223
3.3.	Synthèse des séquences stratégiques	227
4.	Conclusion du chapitre	227
 CHAPITRE 8. RETOUR SUR UNE OBSERVATION PARTICIPANTE		229
1.	Présentation du cas : acteurs et environnement	229
1.1.	Environnement proche, national	229
1.2.	Les acteurs suivis	230
1.3.	Trois séquences stratégiques	233
2.	Séquence 1 : stratégies antagonistes et influence de l'environnement sur la création des outils de gestion	233
2.1.	Positionnement stratégique des acteurs	233
2.2.	Création et usage des outils de gestion	234
2.3.	Synthèse de la première séquence	239
3.	Séquence 2 : apprentissages collectifs	240
3.1.	Le fonctionnement de l'OP et la construction d'une connaissance commune	240
3.2.	Échec de stratégies agglomérées	242
3.3.	Synthèse de la deuxième séquence	248
4.	Séquence 3 : stratégie émergente organique	248
4.1.	Appropriation et création d'un outil local de détermination du prix	249
4.2.	Une émancipation de l'outil porteuse de stratégie organique : adaptation prix/volume	252
4.3.	Stratégie matière grasse	253
4.4.	Synthèse de la troisième séquence	254
5.	Conclusion du chapitre	254
 CHAPITRE 9. DISCUSSION		257
1.	Imbrication des outils dans le dispositif - processus d'appropriation	257
1.1.	Construction et évolution d'un dispositif de gestion	257
1.2.	Tension entre stratégies collectives locales et stratégies collectives nationales	258
2.	Architecture stratégique des outils	259
2.1.	L'acteur tiers comme outil de gestion	259
2.2.	La confrontation des stratégies individuelles et collectives dans la création et l'appropriation des outils de gestion	260
2.3.	Échecs et réussites des stratégies : stratégies basées sur la création ou la captation de valeur	262
3.	L'outil catalyseur de stratégies collectives	266
4.	Interrelation dispositif/outils/stratégies	267
 CONCLUSION GÉNÉRALE		269
1.	Synthèse des travaux	271

2.	Portée et limites des résultats	272
3.	Implications de la recherche	273
3.1.	Implications managériales	273
3.2.	Implications théoriques	274
3.3.	Implications méthodologiques	275
3.4.	Perspectives pour la filière laitière	275
BIBLIOGRAPHIE		277
ANNEXES		297
TABLE DES FIGURES		323
LISTE DES TABLEAUX		325

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les stratégies collectives, telles que formulées par ASTLEY et FOMBRUN (1983), s'observent dans de nombreuses entreprises et secteurs d'activités. Cette modalité d'organisation est basée sur la coopération entre des entreprises qui sont, au moins en partie, concurrentes. Les entreprises peuvent trouver dans les stratégies collectives une solution pour limiter les impacts d'un environnement économique, de plus en plus turbulent, et le modeler en interagissant avec les acteurs qui le composent (YAMI, 2006). Cette coopération peut être rendue nécessaire également par la complémentarité en ressources des entreprises. Les acteurs sont donc amenés à coopérer pour combiner leurs ressources dans l'espoir d'en tirer un avantage concurrentiel, pour accéder à de nouveaux marchés, bénéficier d'économies d'échelles... (CHERIET, 2009). Ainsi, les acteurs d'un même secteur d'activités peuvent-ils être amenés à coopérer. L'intérêt de la recherche pour ces phénomènes n'est pas nouveau, elle se base en partie sur l'article d'ASTLEY et FOMBRUN (1983). Mais les perspectives pour la recherche sont encore nombreuses. Dans son article introductif du dossier « *stratégie collective* » de la *Revue Française de Gestion*, YAMI (2006) pose plusieurs questions concernant les perspectives pour la recherche sur les stratégies collectives : (i) quelles sont les modalités organisationnelles de la stratégie collective (mode de structuration de la coordination, système ouvert ou fermé, durée, place des acteurs dans le dispositif). (ii) quelles sont les stratégies individuelles qui devraient être adoptées dans ces dispositifs (suiveur ou locomotive, investissement dans la stratégie collective ou investissement minimum pour garder ces forces pour les stratégies individuelles), (iii) quel degré de concurrence et de coopération peut conduire à la réussite de la stratégie collective.

Nous allons voir que cette première interrogation : « *quelles sont les modalités organisationnelles de la stratégie collective ?* » est essentielle. ASTLEY et FOMBRUN (1983), puis d'autres auteurs après eux, en particulier YAMI *et al.* (2007), différencient les stratégies collectives en fonction de leur caractère direct ou indirect (lié au fait qu'elles impliquent un nombre important ou non d'acteurs). L'attention de la recherche sur ces phénomènes s'est tout d'abord portée sur les formes dyadiques de coopération. Ce sont des stratégies collectives « *directes* », les mécanismes d'alliance qui se traduisent en coentreprises ou *joint-ventures*, permettant de mettre en commun des ressources (HARRIGAN, 1986). Les stratégies collectives impliquant un plus grand nombre d'acteurs reposent, quant à elles, sur l'obligation d'une organisation en assurant la gouvernance. Ainsi, de nombreux auteurs, après ASTLEY et FOMBRUN (1983), ont postulé que les stratégies collectives doivent s'appuyer sur des « *acteurs-tiers* », qui seraient soit un acteur extérieur à la stratégie (le client, pour DEPEYRE et DUMEZ (2007)), soit une structure collective construite par les acteurs permettant de coordonner la stratégie collective. La médiation de la stratégie collective indirecte, obligée quand le nombre d'acteurs est élevé, est visible dans le monde économique dans de nombreuses organisations. Ainsi, les syndicats (GEINDRE, 2005), interprofessions (LOUBARESSSE et PESTRE, 2012), groupements de producteurs sont des exemples d'organisation portant une stratégie collective de leurs membres.

Plutôt que de considérer ces entités comme des acteurs, nous souhaitons voir les « *acteurs-tiers* » comme des outils, construits et appropriés par les acteurs à des fins stratégiques. En effet, c'est pour nous en premier lieu les individus qui agissent, et non les organisations. Définir l'organisation comme un acteur en enlève en quelque sorte la dimension stratégique et instrumentale pour les individus qui la composent. Nous souhaitons donc considérer l'« *acteur-tiers* », pivot des stratégies collectives, comme un outil de gestion. L'intérêt des sciences de gestion pour les outils de gestion est relativement ancien (AGGERI *et al.*, 2010). Ils sont vus dans un pre-

mier temps comme des moyens de coordination de l'action qui s'imposent aux acteurs par un élément extérieur. Si cette vision normative de l'outil de gestion est toujours d'actualité tant dans le monde académique que dans le monde économique¹, la recherche en science de gestion s'est ensuite intéressée à leur appropriation (DE VAUJANY et GRIMAND, 2005), à leur instrumentalisation par les acteurs qui les modèlent et aux effets de ces outils sur les acteurs. C'est cette dimension de l'outil, son appropriation, qui nous intéresse particulièrement. Parler d'appropriation implique de reconnaître le côté stratégique des outils de gestion. Le lien entre outils de gestion et stratégie est de deux ordres. En premier lieu, les outils de gestion dans leur construction et leur appropriation sont des actions stratégiques, visant à construire une organisation qui portera une stratégie propre : l'outil modèle les relations entre les acteurs, l'architecture de l'environnement. En second lieu, l'outil de gestion, comme simplification du réel pour l'action, permet une confrontation des connaissances des acteurs pour construire cette réalité commune, qu'HATCHUEL (2001a) appelle « *mythe rationnel* ». Cette convergence peut être de nature à favoriser et faire émerger un destin commun.

De la même façon que les outils sont des construits, nous voyons la stratégie comme une construction. Nous souhaitons dans cette thèse déconstruire une idée de la stratégie « planifiée », comme MINTZBERG et WATERS (1985), nous voyons la stratégie à la fois dans sa formulation et son implémentation. Nous pensons également qu'il n'y a pas lieu de distinguer stratégie d'entreprise et stratégie collective, la stratégie étant une forme d'action collective, elle est toujours collective (du fait de son aspect relationnel : collectifs d'humains, collectifs d'entreprises). S'intéresser aux stratégies collectives, c'est s'intéresser aux tensions qui s'exercent sur les acteurs entre la poursuite d'un destin individuel et la poursuite d'un destin commun, entre une coopération et une compétition avec les autres acteurs de son environnement.

Nous avons souhaité coupler ces deux cadres d'analyse, que nous trouvons complémentaires, pour ce travail de recherche, autour d'une axiomatique commune de l'action collective, qui peut être vue comme fondement des sciences de gestion. Comme le propose HATCHUEL (2001a), dans une réflexion sur les fondations et les horizons des sciences de gestion, positionner les sciences de gestion comme des sciences de l'action collective permettrait d'en attendre deux retombées « *D'une part une meilleure compréhension de la généalogie des formes de l'action collective; d'autre part, un soutien à l'invention des formes de l'action collective, y compris entrepreneuriales* ». Nous pensons que c'est par une recherche visant la « *compréhension* » que l'objectif créatif d'invention des formes de l'action collective pourra être atteint : dans une approche constructiviste de la recherche, la compréhension du monde conduit le monde, objet de la recherche, à évoluer. L'appropriation des outils de gestion permet de comprendre la construction de l'action collective, au travers des artefacts construits par les acteurs qui la soutiennent. Les stratégies collectives permettent de comprendre la rencontre entre les attentes individuelles des acteurs et la possibilité d'une synergie collective.

La proposition principale de cette thèse est que *les outils de gestion se construisent à dessein, pour porter les stratégies des acteurs*. La stratégie se réalise collectivement par l'action collective, rendue possible par les outils de gestion. En retour, les outils de gestion conduisent à la construction d'une connaissance qui rend possible la synergie entre les acteurs, et donc la mise en place de stratégies collectives. Outils et stratégies sont donc deux facettes de l'action collective, interconnectées, dont nous souhaitons dans cette thèse explorer les connexions.

1. Notons ici que, dans une vision constructiviste, nous ne séparons pas ces deux mondes

Cette proposition principale peut se décliner en plusieurs propositions théoriques que nous proposons d'explorer dans cette thèse :

1. Les outils de gestion ne sont pas neutres, leur construction et leur appropriation sont le résultat de la confrontation des stratégies des acteurs.
2. Les outils de gestion permettent la réalisation de stratégies collectives des acteurs, en ayant un impact sur la coordination des acteurs, et donc sur l'architecture du secteur, de l'environnement.
3. Stratégies d'acteurs et outils sont imbriqués, ils constituent des dispositifs dont les effets s'imposent aux acteurs. Les acteurs construisent leur environnement et se voient imposer les constructions des acteurs de leur environnement.
4. L'appropriation des outils de gestion permet la construction d'une connaissance commune aux acteurs, des « *mythes rationnels* », de nature à faire émerger des stratégies collectives.

Nous nous intéresserons donc à deux boucles de rétroaction, d'une part entre la construction des outils, l'intention stratégique, l'appropriation des outils et l'émergence de stratégies collectives ; et d'autre part entre l'environnement imposé par les outils et dispositifs de gestion, et l'impact des appropriations sur l'environnement.

Du fait d'une transaction particulière, il y a de nombreux outils mobilisés pour la transaction entre les producteurs de lait et l'industrie laitière, ce qui en fait un terrain de recherche pertinent pour celui qui veut travailler sur l'articulation entre appropriation des outils et stratégie collective. La filière laitière est longtemps restée une filière fortement administrée, par un contingentement de la production et des politiques d'intervention sur les produits finis permettant de maintenir un prix relativement stable en Europe. En France, le prix payé au producteur dépendait en partie des négociations entre les représentants des producteurs et des transformateurs regroupés en interprofession. La filière laitière française a récemment vu disparaître dans un temps court ces différents moyens de régulation. Dans le même temps, la détermination de prix indicatifs par l'interprofession a été condamnée au nom du droit de la concurrence (2008). Ces moyens de régulation des marchés et de la concurrence étaient importants dans une filière laitière où la transaction entre producteurs et transformateurs est très particulière, avec une dépendance très forte du producteur à son acheteur. Des mesures correctives ont donc été mises en place, organisant les modalités de l'échange : contractualisation entre les producteurs et les transformateurs, et dérogation au droit de la concurrence, avec l'autorisation des Organisations de Producteurs de lait (OP) pour la négociation des contrats avec les industriels, reconnaissance des interprofessions, diffusant des indications de tendances. Ainsi, par le passé, les acteurs de la filière laitière ont mis en place ou se sont vu imposer de nombreux outils éloignant les échanges du libre jeu d'un marché considéré comme défaillant. Ces outils ont été fortement remis en cause du fait de la transition d'une régulation administrée à une régulation privée. Les modifications profondes de la régulation et de l'organisation des acteurs de la filière laitière interrogent bien au-delà des questions propres à cette filière. Malgré les particularismes liés à la transaction du lait, ses évolutions ne sont pas un phénomène isolé, mais le résultat de changements plus globaux de l'économie des entreprises et de leur régulation

au niveau européen. Les moteurs de cette transformation de la filière ne sont en effet pas propres à cette dernière : le secteur agricole, comme avant lui les autres secteurs de l'économie, voit sa régulation remise en question et, dans ce même temps, les entreprises sont de plus en plus incitées à travailler collectivement, à mettre en place des stratégies collectives.

Nous avons retenu comme objet d'étude pour analyser la relation entre l'appropriation des outils de gestion et la construction de la stratégie collective les relations de fourniture de lait entre des producteurs de laits et des industriels acheteurs de lait cru. En effet, ce terrain est cohérent avec nos questions de recherche pour plusieurs raisons. En premier lieu, la transaction entre producteurs et collecteurs/transformateurs est singulière, du fait d'une marchandise échangée particulière (le lait est périssable, pondéreux, produit en continu). La particularité de cette transaction fait qu'il s'est construit dans le temps un dispositif de gestion composé de différents outils montrant la confrontation des stratégies des acteurs. En second lieu, les entreprises de production agricole sont majoritairement des TPE, la production est fortement atomisée et présente donc les caractéristiques propres à l'émergence d'une stratégie collective indirecte. Enfin, le secteur a subi récemment de profonds changements de nature à modifier son environnement, et par conséquent les relations stratégiques entre les acteurs et donc l'appropriation des outils de gestion qui les permettent. En observant cette transaction, phénomène dynamique qui construit l'échange, nous pourrions étudier les conditions d'émergence de stratégies collectives des acteurs dans les actions qu'ils mettent en place.

Nous mettons en place différents niveaux d'analyse, qui nous autorisent à aborder le dispositif dans ses multiples dimensions (AGGERI, 2014)

- Une approche historique du dispositif encadrant la transaction entre les producteurs et leur acheteur. Elle permettra de décrire et comprendre la création d'un dispositif, les outils qui le composent et la modification des acteurs qu'il entraîne.
- Une analyse contemporaine de la remise en cause de ce dispositif, de ces outils et de leurs recompositions et appropriations par les acteurs et des stratégies que ces appropriations dévoilent.
- Une approche par l'observation sur un cas particulier d'organisation de producteurs, qui nous permettra une analyse plus fine, longitudinale, de la dynamique des stratégies collectives et des outils de gestion. Elle nous permettra d'explorer plus finement l'articulation entre la création de connaissances par l'outil de gestion et l'appropriation de l'outil de gestion à dessein stratégique.

Cette thèse est structurée en trois parties. La première développe le cadre théorique de l'analyse. La seconde partie est méthodologique, elle détaille l'intérêt du terrain retenu, la méthodologie de la recherche et notre positionnement épistémologique. La troisième partie expose les résultats, et les discute au regard de la littérature existante.

Notre première partie s'appuie sur un premier chapitre (chapitre 1) traitant de la stratégie collective, noyau de notre cadre d'analyse. Ce premier chapitre aborde le lien entre action individuelle et collective, les difficultés de l'action collective et une façon de voir les sciences de gestion comme sciences de l'action collective. Le suivant (chapitre 2) traite des stratégies collectives. Nous partons d'une nécessaire définition de la stratégie, et de ses mécanismes pour nous intéresser ensuite aux mécanismes de la stratégie collective, montrant l'importance d'une

organisation, des outils de gestion pour la stratégie collective. Le dernier chapitre (chapitre 3) traite des outils et dispositifs de gestion.

La seconde partie est constituée de deux chapitres. Le premier (chapitre 4) revient sur les particularités de la transaction du lait, qui sont liées tant à la matière même qu'à son utilisation. Nous montrons en quoi cette transaction est particulière, car elle implique une dépendance forte entre les acteurs, et une dépendance forte à la « *raison* » de la matière première. Nous abordons dans le chapitre suivant (chapitre 5) notre méthodologie, qualitative, basée sur la complémentarité entre l'approche historique, l'étude de cas et l'observation participante, ainsi que notre positionnement épistémologique, constructiviste.

La troisième partie est découpée en trois chapitres de résultats abordant chacun une échelle de l'analyse. Par l'approche historique, nous analysons le dispositif de gestion qui s'est construit dans la confrontation des stratégies des acteurs (chapitre 6). Nous abordons la remise en cause contemporaine du dispositif au niveau national et ses appropriations locales dans le chapitre 7. Cette analyse est complétée par les résultats plus pointus d'une observation participante dans une organisation de producteurs (chapitre 8). Dans le dernier chapitre (chapitre 9), nous mettons en perspectives ces résultats à la littérature existante.

PREMIÈRE PARTIE

CADRE D'ANALYSE

Cette partie traite de notre cadre d'analyse. Nous avons choisi de coupler trois approches que nous pensons complémentaires, en sciences de gestion, pour comprendre la construction et l'efficacité des stratégies collectives des acteurs. La première, l'action collective, est vue comme l'objet central des sciences de gestion. En effet, à notre sens, ces dernières doivent traiter des questions de l'organisation, et l'action collective est le socle de l'organisation. Elle est construite de relations et de savoirs. Nous aborderons ensuite la stratégie, qui est pour nous à la fois une rationalisation de l'action (le pourquoi on agit) et une action (la mise en acte de la décision). Dans sa dimension collective, la stratégie est la confrontation des intentions des individus. Nous verrons que la stratégie collective nécessite, pour être pensée et pour être mise en acte de s'appuyer sur des artefacts, les outils de gestion. Notre dernier chapitre traitera donc des outils de gestion, qui sont à la fois les témoins (pour nous chercheurs) et des moteurs de l'action. Ils sont appropriés à dessein par les acteurs pour mettre en place leurs stratégies, et en même temps s'imposent comme contrainte. Nous finirons sur une synthèse montrant la pertinence du couplage de ces champs théoriques et les liens qui les unissent.

CHAPITRE 1.

UN CADRE ENGLOBANT : L'ACTION COLLECTIVE

Ce premier chapitre développe l'axe central de notre cadre d'analyse, l'action collective. En effet, il apparaît que tous les concepts que nous souhaitons mobiliser (stratégie, appropriation d'outils de gestion) sont des modalités d'une même entité : l'action collective. Aussi, nous allons définir cette notion selon les différents courants de pensée dans le champ des sciences sociales, puis montrer que l'action collective peut être vue comme l'objet central des sciences de gestion.

Ce premier chapitre sera composé de deux sections différentes :

- Nous aborderons dans un premier temps les différentes façons de penser l'action collective : qu'est-ce que l'action collective ? Est-ce que l'action collective suppose un objectif commun ? Peut-on comprendre l'action collective à travers l'analyse de la transaction ? Est-elle une action organisée ? Et quelle est son organisation ? Il nous paraissait pertinent dans une démarche de pluralisme méthodologique de prendre en compte cet ensemble d'éclairages sur les modalités de l'action collective, qui nous permettront de comprendre à la fois les motivations de l'action collective et ses résultats.
- Nous nous intéresserons ensuite à la proposition d'HATCHUEL (2001a), qui postule que les sciences de gestion sont les sciences de l'action collective. Nous nous attarderons sur ce que cela implique, pour notre recherche, de suivre cette proposition et son axiomatique. Nous verrons que l'action collective est la rencontre de savoirs et de relations : les savoirs permettent de rationaliser l'action, les relations sont des échanges de savoirs, qui impliquent des savoirs de prescription. Cette perspective nous invitera également à nous questionner sur les rationalités/rationalisations qui conduisent à l'action.

1. DIFFÉRENTES FAÇONS DE PENSER L'ACTION COLLECTIVE

Nous aborderons dans cette section les différentes façons de penser l'action collective. Selon les disciplines, les notions auxquelles cette expression renvoie sont assez différentes. Cependant, elles supposent toujours la rencontre des actions individuelles, dans un cadre plus ou moins régulé. S'intéresser à l'action suppose également de comprendre les moteurs de l'action et donc la rationalité ou les rationalisations qui conduisent à la décision d'agir.

1.1. L'ACTION COLLECTIVE OU LA DÉFENSE DE L'INTÉRÊT COMMUN

Pour l'économie néoclassique, l'action collective est un problème de gestion d'un bien commun, ou d'un intérêt commun. La question de l'action collective se pose si les décisions d'un groupe d'individus conduisent à un résultat social indésirable, considéré comme un dilemme collectif. Cette question apparaît avec le développement de la théorie des jeux en réponse au constat que, même dans le cadre néo-classique, un équilibre économique peut-être sous-optimal. Elle est la reconnaissance du fait que le résultat des actions individuelles d'optimisation peut s'éloigner d'un idéal collectif.

La définition du bien commun se construit pour comprendre ce décalage entre effets individuels et collectifs en économie. Ainsi, SAMUELSON (1954) distingue le bien public du bien privé par son caractère non rival (l'utilisation par un individu n'empêche pas son utilisation par un autre) et non exclusif (il n'est pas possible d'empêcher son utilisation). De même, MUSGRAVE (1959) met l'accent sur le problème de *free riding* qu'implique la non-rivalité dans la consommation du bien. Ces caractéristiques sont ensuite reprises par OSTROM et OSTROM (1977) pour faire la distinction classique entre « *bien commun* », « *bien public* », « *bien de club* » et « *bien privé* »¹

GORDON (1954) traite de cette question dans le cas de l'accès à une ressource commune, la ressource halieutique, et son exploitation individuelle par la pêche : sans régulation, la surpêche éloigne la population d'un optimum collectif. Pour OLSON (1966), l'action collective existe parce que les individus ne peuvent pas toujours défendre leurs intérêts de façon individuelle. Cette action est portée par une organisation, ou un groupe inorganisé portant un intérêt commun. C'est la caractéristique commune du groupe et de l'organisation dans le sens d'OLSON : porter un intérêt commun. OLSON rejette la métaphysique de l'identification du groupe et de la personne. En effet, tenir pour acquis le fait qu'un groupe pourra avoir un comportement (défense d'intérêts par exemple) qui puisse s'apparenter au comportement d'un individu, est une simplification inopérante en pratique (le groupe est constitué d'individus ; la pensée et les actions qu'il construit ne sont pas désincarnées des individus qui le composent)². La théorie des jeux montre que la somme des résultats individuels s'éloigne d'un optimum collectif, du fait de comportements opportunistes, du *free riding*. Le groupe ne s'apparentant pas à l'individu, on ne peut pas lui prêter des intentions, ou une conscience. Ainsi, la question qu'il pose est de savoir si, dans un groupe d'individus portant un intérêt commun et capable de le défendre, les individus vont effectivement agir pour défendre cet intérêt. L'idée est de dépasser le présupposé, né de cette métaphysique, que « *les groupes ayant un intérêt commun tentent d'ordinaire de le défendre* (OLSON, 1966, page 21) ». En faisant l'hypothèse d'individus « *rationnels et intéressés* », il montre que les individus ne s'emploieront pas à défendre l'intérêt du groupe, sauf dans le cas de très petits groupes ou de mesures coercitives ou incitatives. Pour OLSON, les intérêts défendus (ou qui devraient être défendus) dans l'action collective constituent un bien commun. Du fait du comportement rationnel et intéressé des individus, la préservation ou la construction du bien commun par un collectif sont incertaines et dépendent de la nature du bien et du collectif.

1. Pour une compréhension de la généalogie de ces concepts, voir DESMARAIS-TREMBLAY (2017).

2. Malgré cette distinction entre la décision du groupe et la décision de l'individu, OLSON traite l'entreprise comme un individu.

Ces analyses conduisent à penser que seuls les petits groupes peuvent faire pression sur leurs membres pour éviter l'opportunisme. La défense des biens communs devrait alors passer par une régulation imposée par les pouvoirs publics. Cette vision est assez semblable à celle, proposée par HARDIN (1968), d'une *tragédie des biens communs*. Cependant, les conséquences de cette vision utilitariste sont quelque peu atténuées par les apports d'OSTROM (1990). Dans une perspective institutionnaliste, elle montre que la mise en place par les utilisateurs de mécanismes de gestion des biens communs, de constitution publique et privée, rend possible une gouvernance des biens communs qui n'implique pas leur surexploitation.

Cette vision du problème de l'action collective à travers le prisme des biens communs conduit à penser que tout décalage entre intérêt individuel et intérêt collectif peut être perçu comme un problème d'utilisation, de consommation ou de construction d'un bien commun. Nous pouvons ainsi citer comme exemples récents et proches de notre question de recherche les qualités d'un territoire (sans OGM) (HANNACHI *et al.*, 2010), le contrôle de la concurrence (DERVILLÉ, 2012), les ressources génétiques animales (LABATUT, 2009), voire la saisonnalité de la collecte de lait (NAPOLÉONE et CHIA, 2013) et même, dans une perspective plus métaphorique, l'entreprise (DESREUMAUX et BRÉCHET, 2013). De la même façon, nous aurions pu poser la régulation de la transaction de lait entre producteurs et industriels comme créateur de biens communs (réduction de la concurrence, stabilisation des prix...). Cependant, il apparaît que cette perspective se heurte à plusieurs écueils pour être adaptée à notre question : la forme du collectif bénéficiaire du bien commun est multiple (industriels ou représentants des acteurs de la filière, ou ensemble de la filière?) et le bien difficilement définissable. Nous retenons cependant de ces théories l'importance de considérer le décalage entre idéal commun et action collective et l'importance de la régulation des actions individuelles pour préserver un intérêt commun.

1.2. LA TRANSACTION : RENCONTRE DE L'ACTION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Une autre façon d'aborder l'action collective est de considérer la transaction. La transaction peut être vue comme la rencontre des actions individuelles et collectives. Nous pensons qu'il est important de nous intéresser à la transaction et à ses caractéristiques, car l'objet de notre recherche porte essentiellement sur les modalités d'une transaction particulière, entre des fournisseurs de lait et leurs acheteurs. Nous confrontons ici deux approches de la transaction, celle de la théorie institutionnelle historique et celle de l'économie néo-institutionnelle.

1.2.1. LA TRANSACTION DANS LA THÉORIE INSTITUTIONNELLE DE COMMONS

La transaction est définie en premier lieu dans la théorie institutionnelle de COMMONS (1931). Dans cette théorie, la transaction est l'unité ultime de l'activité économique, elle représente la rencontre des actions individuelles. Ces actions individuelles sont contraintes, libérées et élargies dans leurs possibilités par ce que COMMONS appelle les « *working rules* », soit l'action collective qui encadre l'action individuelle. Ces « *working rules* » correspondent pour COMMONS aux institutions, soit un ensemble de règles formelles ou non que sont les coutumes et habitudes, et la loi. Pour COMMONS les institutions sont les actions collectives qui contrôlent, libèrent et élargissent les champs de l'action individuelle.

Les transactions sont des actions individuelles dont l'objet est, pour COMMONS, non pas l'échange de biens mais l'échange entre un droit de propriété et une « dette ». Ce sont les règles collectives qui permettent aux individus de bénéficier des objets de leur propriété et d'avoir une garantie sur le paiement de leur dette. C'est la plus petite unité à observer pour l'économiste institutionnel. Pour COMMONS, on peut distinguer trois types de transactions économiques : la transaction de négociation (« *bargaining* »), la transaction de direction (management) et la transaction de répartition (« *rationing* »). Nous verrons que ces trois types de transactions constituent les objectifs des outils de gestion développés par les acteurs.

1.2.2. LA TRANSACTION VUE PAR LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction s'appuie sur l'article fondateur de COASE (1937). Pour ce dernier, il y a une contradiction dans les hypothèses de la théorie économique classique entre d'un côté, une allocation des ressources guidées par les mécanismes de prix et de l'autre, la reconnaissance d'un coordinateur, entrepreneur dans l'entreprise dont le rôle est justement d'allouer les facteurs de production. Il explique : « *Economists in building up a theory have often omitted to examine the foundations on which it was erected* » (COASE, 1937, page 386). Cela vient du fait que les mécanismes de prix ne sont pas forcément les plus efficaces, car ils engendrent des coûts liés à la négociation et à la conclusion d'un contrat pour procéder à l'échange. En s'affranchissant de cette relation de prix, les échanges au sein de la firme limitent ces coûts. Ainsi, on remplace une série de contrats par un contrat unique qui stipule les limites du pouvoir du coordinateur, c'est-à-dire de l'entrepreneur. Pour autant, le « recours » au marché n'est pas éliminé, puisque l'organisation hiérarchique dans l'entreprise impose aussi de supporter des coûts d'organisation des transactions qui augmentent à mesure que la taille de la firme augmente. Il existerait donc un moment où ces coûts atteignent les coûts de transactions supportés quand on utilise le marché et où l'entrepreneur pourrait avoir une moins bonne gestion de la répartition des facteurs de production. Le recours à cette théorie de la firme pourrait paraître intéressant. En effet, elle est à l'origine d'une analyse de la structure de la transaction, entre marché et hiérarchie, qui pourrait éclairer la relation entre les producteurs de lait et leur acheteur. Cependant, elle s'attache surtout à expliquer les relations de transaction verticales et non les relations de coopération qui pourraient exister entre firmes produisant la même marchandise. Elle laisse peu de place au questionnement sur la recherche d'un pouvoir de marché. La théorie des coûts de transaction tente, sur les bases de COASE, d'expliquer pourquoi lors d'une transaction on aura plutôt recours à une relation hiérarchique ou au marché, ou à une forme intermédiaire « hybride » entre ces deux extrêmes. Fer-de-lance de cette théorie, WILLIAMSON (1973) étudie dans un premier temps les conditions permettant une émergence d'une transaction passant par une relation hiérarchique plutôt qu'une relation de marché. Il distingue différents attributs de la transaction, qui font qu'il sera plus intéressant de privilégier le marché ou la hiérarchie. Ces attributs sont la spécificité des actifs déployés pour une transaction donnée, la récurrence de la transaction et l'incertitude.

Le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction pourrait s'appliquer, *a priori*, à notre objet d'étude. En effet, celui-ci porte sur la relation entre producteurs et industriels laitiers, donc sur une transaction, pour laquelle nous observons de nombreux contrats, une spécificité des actifs forte et une fréquence récurrente des échanges. Les conditions sont donc réunies pour observer un type particulier de gouvernance selon la théorie des coûts de transaction.

Cependant, nous y reviendrons juste après, l'objet de notre travail n'est pas spécifiquement, dans un objectif déterministe, de rechercher la meilleure gouvernance de cette transaction, ou dans un objectif positiviste d'en expliquer la forme. Il est de comprendre l'action collective et stratégique des acteurs pour réaliser cette transaction. Dans ce cas précis, réduire l'action à la recherche d'une baisse des coûts de transaction ne nous semble pas pertinent. Plutôt que de se positionner, comme le fait par exemple GRANATA (2010), dans une posture de pluralisme disciplinaire qui consiste à enrichir la théorie des coûts de transaction pour l'adapter à notre objet, nous préférons simplement en reconnaître la pertinence pour expliquer la performance des entreprises, sans chercher à la mobiliser pour expliquer l'action.

1.3. LA QUESTION DE LA RATIONALITÉ

L'action réfléchie suppose une décision, les façons de penser la décision ont un impact fort sur les résultats et conclusions des travaux de recherche. OLSON arrive à une conclusion de la défaillance du groupe à protéger le bien commun, car il suppose un comportement particulier, qu'il appelle rationalité économique qui, même si elle n'est pas clairement définie, suppose que l'individu agira dans le sens de ses intérêts, dans une logique utilitariste. Nous pouvons distinguer plusieurs façons de penser la décision, créant un gradient d'une décision tout à fait déterminée à une décision libre, spontanée, voire arbitraire. Ce positionnement, s'il est méthodologique, n'en est pas moins une occasion pour le chercheur de prendre parti (si tant est qu'il en voit l'enjeu) sur la question des rapports de la liberté humaine et du déterminisme, puisque ce déterminisme consiste à « *traiter les êtres humains comme des choses soumises au même titre que les autres à des lois scientifiques* » (LAGUEUX, 1993, page 22). Les théories de l'action collective peuvent se baser sur des principes de rationalité différents. Pour MONGIN (2002), on applique le principe de rationalité chaque fois que le comportement humain est envisagé sous l'angle de l'action obéissant à des raisons. La rationalité peut être parfaite et reposer sur une maximisation de l'utilité espérée, ou elle peut être limitée (SIMON, 1955), ce qui suppose un coût de la prise de décision et une décision liée à un état des connaissances limité. Dans ces deux cas, on suppose que les individus sont intéressés et agissent de façon égoïste. OSTROM remet en cause cette façon de penser la décision : si les comportements égoïstes et rationnels sont prédominants et pertinents pour l'analyse des situations de concurrence ouverte, il n'en est pas de même dans d'autres situations où les individus mobilisent des valeurs multiples (des stratégies égoïstes aux valeurs de confiance, réciprocité, équité), ces valeurs pouvant conduire à des comportements coopératifs, contrairement à ce qu'attendrait OLSON. Aussi, OSTROM donne une importance particulière dans son analyse aux processus d'apprentissages (WEINSTEIN, 2013). D'autres auteurs, dont SEN (1977), rejettent cet héritage de l'économie qui veut que, depuis EDGEWORTH, « *the first principle of Economics is that every agent is actuated only by self-interest.* » (EDGEWORTH, cité par SEN (1977)).

Nous pouvons également poser la question de la rationalité autrement en nous intéressant finalement aux logiques de l'action qui sont, comme le souligne BRÉCHET et SCHIEB-BIENFAIT (2009) les raisons d'agir en s'extrayant des lectures déterministes et rationalistes. LAVILLE (2000) parlera de rationalité située pour aborder cette relation entre situation, acteur et décision.

2. L'ACTION COLLECTIVE EN SCIENCES DE GESTION

Cette section sera centrée essentiellement sur la pensée d'HATCHUEL, selon laquelle les sciences de gestion portent sur une « *théorie axiomatique et généalogique de l'action collective* » (HATCHUEL, 2001a, page 21). En effet, nous pensons qu'elle constitue un cadre englobant qui permet l'appréhension de notre objet d'étude. HATCHUEL place l'action collective comme objet principal des sciences de gestion. Selon lui, l'axiome principal de l'action collective est le « *principe de non-séparabilité entre savoirs et relations* ». Ainsi, nous allons voir qu'il donne une grande place à la connaissance et à la construction de la connaissance (l'apprentissage) dans cette nouvelle axiomatique de l'action collective. Son point de vue est que l'action collective ne doit pas être vue au travers de « *métaphysiques de l'action* », c'est-à-dire un « *principe totalisateur* » (par exemple le profit) ou un « *sujet totalisateur* » (le chef).

Notons que HATCHUEL pose également la stratégie comme métaphysique de l'action. Cette perspective est particulièrement intéressante : nous sortons là d'une explication de l'entreprise poursuivant la « *stratégie* » d'un « *chef* » pour nous intéresser aux fondements de l'action collective qui peuvent conduire à la construction, entre autres choses, d'une stratégie. Aussi, cela invite à nous intéresser à l'action, avant de la relier à un quelconque principe totalisateur (recherche de profit ou mise en place de stratégie) porté par un « *chef* ».

2.1. DÉPASSER LES MÉTAPHYSIQUES DE L'ACTION

La théorie de l'action collective de Hatchuel se base sur une définition des sciences de gestion, selon laquelle les sciences de gestion « *n'étudient pas des faits économiques ou sociaux, mais les actions collectives qui conditionnent la formation de ce que l'on percevra ensuite comme des "phénomènes économiques ou sociaux"* » (HATCHUEL, 2001a). Elle serait donc une « *infra-théorie* », soubassement des sciences sociales, l'étude des phénomènes économiques et sociaux revenant respectivement à la science économique et à la sociologie. Pour ce faire, les sciences de gestion doivent aller voir au-delà de ce que HATCHUEL qualifie de « *métaphysiques de l'action* ». Une métaphysique de l'action correspond à « *toute théorie qui résume l'action collective à un principe ou à un sujet totalisateur* » (HATCHUEL, 1998a). Dans le cas contraire, nous allons le voir par la suite, on nie l'action collective. Le principe totalisateur est un principe qui explique l'action collective sans qu'on ne sache comment il est mobilisé. C'est le cas si l'on suppose, par exemple, que les entreprises existent pour diminuer les coûts de transaction, sans se poser la question de la connaissance de ces coûts de transaction par les membres de l'entreprise. C'est aussi le cas si l'on suppose que des vendeurs et des acheteurs vont naturellement faire converger le prix vers un équilibre de marché. Le sujet totalisateur est quant à lui un sujet qui déterminerait l'action collective à lui seul et dont la capacité à la déterminer ne saurait être explicitée. C'est par exemple la figure du chef quand on suppose qu'il dirige, qu'il impose l'action à ses subordonnés. Dépasser ces métaphysiques de l'action est un préalable pour comprendre la transformation conjointe des sujets et des principes d'action. Ces métaphysiques de l'action supposent que ces sujets ou principes totalisateurs sont des invariants de l'action collective. Ce faisant, les métaphysiques de l'action permettent d'interpréter l'action collective, mais ne nous autorisent pas à en comprendre la genèse et l'évolution.

2.2. ACTION COLLECTIVE : LES OPÉRATEURS SAVOIR ET RELATION, ET LEUR NON-SÉPARABILITÉ

Si l'on ne peut pas comprendre la genèse de l'action collective en faisant reposer notre réflexion sur des métaphysiques de l'action, il faut selon HATCHUEL (2005a) s'appuyer sur une « *théorie axiomatique et généalogique de l'action collective* », qui se distingue des métaphysiques de l'action. Cette axiomatique est basée sur un principe de non-séparabilité des savoirs et des relations, se voulant principe fondamental (et non totalisateur). Ce sont d'ailleurs selon HATCHUEL ces deux opérateurs qui, dans une vision assez caricaturale, expliquent l'action collective en sociologie et en économie : en économie, l'action est la conséquence d'une connaissance sur notre intérêt à agir ; en sociologie, l'action est une conséquence des relations entre les individus qui les poussent à agir.

Ainsi, l'action entretient une réflexivité avec les savoirs : l'acteur agit, car il sait quelque chose, et l'action modifie son savoir (ce qui pourra avoir un impact sur les actions à venir). Il n'y a pas ici de jugement extérieur porté sur le savoir qui conduit à l'action et sur comment l'action modifie le savoir de l'acteur (ou de l'observateur) : celui-ci peut être vrai ou faux, il est en tout cas limité et propre à l'acteur concerné. Le jugement sur la qualité des savoirs ne pourra se faire qu'au travers de l'opérateur « *relation* » : il n'est en effet possible de juger si un savoir est juste, vrai, rationnel que s'il y a une relation entre les savoirs d'un individu et d'un autre, permettant de porter ce jugement. Ainsi, l'opérateur relation correspond à tout lien que deux individus peuvent entretenir entre leurs savoirs respectifs. Le principe de non-séparabilité des savoirs et des relations conduit, quant à lui, à considérer que, dans l'action collective, il n'y a pas de relation sans savoir, ni savoir sans relation. Cette façon de penser l'action collective comme rencontre des relations et des savoirs est finalement assez proche de la façon de considérer la transaction dans l'économie institutionnelle historique de COMMONS.

2.3. LA QUESTION DES APPRENTISSAGES COLLECTIFS : RAPPORTS DE PRESCRIPTION ET MYTHES RATIONNELS

Cette non-séparabilité des opérateurs savoirs et relations a des conséquences importantes en termes de reconnaissance de ce qu'est le savoir et comment il se construit, et sur l'évolution des relations entre les individus. Pour HATCHUEL (2001a), l'action collective n'existe que parce qu'il y a une modification des savoirs et des relations. L'action collective est une propagation de modifications de relations ayant un impact sur les savoirs.

2.3.1. LES RAPPORTS DE PRESCRIPTION

Nous pourrions décrire les rapports de prescription comme le fait que les savoirs des uns impactent les savoirs des autres. Le rapport de prescription implique donc des relations particulières entre acteurs qui font que les savoirs pourront être transférés. Ces relations existent aussi parce que chacun a un savoir sur la nature de la relation. Cette définition est très abstraite, mais elle explique, par exemple, la relation hiérarchique comme un transfert de savoir du chef au subordonné : le chef transmet un savoir au subordonné, c'est ce qu'il devra faire, et un savoir partagé entre le subordonné et le chef (et d'autres) qualifie la relation qui les lie (l'un est chef). Cela montre aussi que la figure du chef n'est pas immuable : les savoirs transférés

peuvent être modifiés, acceptés ou non. En outre, ce rapport de prescription n'est pas total puisque le transfert de savoir entre le chef et le subordonné ne concerne qu'une partie des savoirs qui sont nécessaires à cette activité hiérarchique, dans une situation donnée, et ce tant que le savoir sur la relation de hiérarchie est maintenu. Les rapports de prescription peuvent également permettre de comprendre la figure de l'expert. Encore une fois, il n'y a pas d'expert immuable, comme il n'y a pas de chef immuable : le domaine d'expertise comme le rapport de hiérarchie ne sont pas totaux (on n'acceptera pas tous les ordres du chef et on ne reconnaîtra pas toutes les connaissances de l'expert, car leur savoir est limité). Ainsi, l'expert a un impact sur les connaissances de ceux qui entendent son expertise. Il est reconnu expert (c'est la relation) parce que son auditeur reconnaît son expertise. Dans le cas de l'expertise, il n'y a, *a priori*, pas de relation hiérarchique. Nous remarquons que ces figures du chef et de l'expert, peuvent conduire à des figures limites de prescription. Poussé à l'extrême, le chef, tout comme l'expert, peuvent imposer leur savoir à l'autre partie. La mobilisation de ce concept explique que les productions de masse (Fordisme) ont été rendues possibles grâce à une stabilisation des rapports de prescription (HATCHUEL, 1998b), que des rapports de prescription faibles ou réciproques permettent l'apprentissage collectif dans une optique de conception (HATCHUEL *et al.*, 2002 ; HATCHUEL, 2016). Elle permet également d'explorer la multiplicité des rapports de prescription sur les réseaux socionumériques (STENGER et COUTANT, 2009). Ainsi, cette notion de rapport de prescription explique l'ensemble des relations entre acteurs, conduisant à un impact du savoir de l'un sur le savoir de l'autre. Les rapports de prescription rendent possible la compréhension de la diversité des figures de l'action collective.

2.3.2. NOTION DE MYTHES RATIONNELS

Si les rapports de prescription sont des conditions de l'action collective pour HATCHUEL (2001a), les mythes rationnels expliquent, quant à eux, les modalités de l'action collective. Pour lui, les mythes rationnels sont « *des "concepts" au sens le plus formel de cette notion. C'est-à-dire des "conceptions" limitées du monde et d'autrui. Conceptions qui favorisent une dynamique de l'action collective parce qu'ils expriment un savoir novateur et donc une nouvelle perception des relations.* » (HATCHUEL, 2001a, page 51) Ainsi, les savoirs ne pouvant être illimités, les acteurs, pour conduire l'action collective, s'appuient sur des modèles de représentation des relations. Ce sont ces modèles qui permettent de réfléchir l'action et qui conduisent à des restrictions de la complexité de l'action collective, ou plutôt de la nature des savoirs et des relations des personnes impliquées. Il suppose l'espoir, au moins implicite, que ces restrictions soient compatibles avec l'état des savoirs et des relations, et donc que le modèle « fonctionne » pour l'organisation dans laquelle il est utilisé.

Le mythe rationnel est, pour nous, une simplification opérante de l'organisation. Dans ce sens, nous le verrons plus loin, il se rapproche de la notion d'outil de gestion, dont une des composantes est effectivement la simplification du réel. Nous pensons que, comme pour les autres savoirs mobilisés par les individus pour réfléchir l'action, il n'y a pas lieu de dire si les mythes rationnels sont « vrais » ou « faux », ce que de toute façon ils ne peuvent pas être complètement puisqu'ils sont des simplifications. Mais une de leurs caractéristiques est de devoir résister à une confrontation avec le fonctionnement du collectif : les mythes doivent être prescrits au groupe poursuivant l'action collective. Ils doivent en quelque sorte acquérir une légitimité. En retour, confronté à l'action et à ses résultats, ils pourront soit être confortés (le

mythe subsiste, il a permis de comprendre l'action), soit être modifiés ou rejetés (le mythe n'a pas passé l'épreuve de l'action, les résultats sont différents de ceux escomptés).

Nous pensons également que les mythes rationnels peuvent avoir des échelles de légitimité différentes. Ainsi, certains pourront être quasi universels, ou ne s'appliquer que dans une situation donnée. Ils peuvent être un construit scientifique, ou issus d'un compromis entre acteurs sur ce que doit être l'action collective. Ainsi, ce que nous avons appelé plus haut des métaphysiques de l'action peuvent devenir des mythes rationnels s'ils sont mobilisés par les acteurs pour penser l'action collective. En outre, pour HATCHUEL (2001a), le mythe a une dimension d'utilisation pratique (par les acteurs) et de construction scientifique de la connaissance. D'ailleurs, dans bien des cas, le mythe rationnel est à la base un modèle scientifique. Cependant, pour le scientifique, il faudra prendre garde à prendre le mythe rationnel comme une conceptualisation relative et provisoire, donc révisable dans le temps, et non pas comme une réalité immuable, ce qui conduirait la science à devenir une métaphysique de l'action. Il en est de même pour les acteurs des organisations : la capacité à réformer les mythes peut être retardée du fait que certains sont considérés comme des vérités immuables que même des savoirs contradictoires ne sauraient remettre en cause. Nous pourrions dire qu'ils deviennent des dogmes. Aussi, les mythes rationnels évoluent dans le temps. Ce sont des concepts qui ont une histoire et, comme le souligne également HATCHUEL (2001a), l'histoire des concepts de gestion (qui sont des mythes rationnels) est liée à l'évolution des formes de l'action collective par des systèmes de rétroaction : le concept modifie la façon d'agir et, en retour, cette nouvelle façon d'agir a un impact sur les mythes rationnels permettant de modéliser, et donc de préparer, l'action. Si l'action collective et les mythes rationnels ne peuvent être confondus (le second étant une simplification opérationnelle du premier), nous ne pouvons étudier l'action collective sans nous référer aux mythes rationnels, aux doctrines qui la rendent possible.

Si nous prenons l'exemple du lait, nous pouvons traiter les modalités de détermination du prix comme un mythe rationnel, basé sur un consensus entre les acteurs sur la façon dont le prix doit évoluer, se basant sur des concepts économiques plus ou moins intégrés (le prix doit être le reflet du marché).

Nous venons de voir comment cette notion de mythe rationnel pilote l'action collective. Les savoirs mobilisés permettent de prendre une décision, pour agir. Ceci nous invite à nous interroger maintenant sur la notion de rationalité puisque c'est bien cette rationalité (supposée) qui devrait guider l'action.

2.4. RATIONALITÉ ET RATIONALISATION

Pour HATCHUEL (2001a), l'action réfléchie suppose un processus de rationalisation, mais pas une rationalité préexistante à l'action. Parler de rationalisation de l'action collective est un moyen de dépasser la référence à une rationalité présumée (utilitariste pour l'économiste, basée sur les traditions, les valeurs ou le charisme dans une logique historique ou sociologique). Pour HATCHUEL, supposer une rationalité *a priori* revient à prendre le problème à l'envers en déduisant une théorie de l'action collective en partant d'hypothèses sur la rationalité des acteurs (HATCHUEL, 1999), alors qu'il faudrait plutôt partir des propriétés de l'action collective pour déduire les comportements individuels. En effet, il donne là une définition de la rationalisation : « nous appelons actions "rationalisatrices" (ou rationalisations) les processus

par lesquels connaissances et relations sont remaniées pour réduire la "contestabilité" de l'action collective » (HATCHUEL, 1999, page 203). Ainsi, la rationalité de l'action individuelle (du fait des connaissances mobilisables) au moment de l'action est tautologique, car on parle d'action « réfléchie », ce qui suppose de mobiliser les connaissances acquises pour l'action. Ce qui nous intéresse ici est encore une fois le fait de considérer la mobilisation des connaissances, acquises par l'action et les relations, dans une rationalisation collective de l'action. Cela permet de prendre en compte la dynamique des connaissances et donc de la rationalité dans le temps.

2.5. LIEUX DE L'ACTION COLLECTIVE

HATCHUEL (2001a) met l'accent sur l'entreprise, comme lieu particulier de l'action collective et comme forme d'organisation. Pour lui, l'entreprise est une organisation, une action collective *artefactuelle*, dans le sens où elle ne serait pas un phénomène social naturel. Nous pensons nécessaire de détailler ici cette distinction entre ce qui serait naturel, ou ce qui serait artefactuel, même si cette question sera abordée plus en détail dans notre chapitre de positionnement épistémologique. Ainsi, nous retrouvons dans les textes de HATCHUEL (2001c; 2005b; 2001a) une vision particulière de l'artefactuel, que nous comprenons comme l'existence dans l'organisation d'une réflexivité entre des doctrines de l'action et l'action elle-même. Pour le dire autrement, l'homme acquiert des connaissances sur l'action collective (en particulier des doctrines du management) qui modifient l'organisation en modifiant les actions collectives qui la constituent. Pour HATCHUEL, l'entreprise a ceci de particulier qu'elle se définit elle-même. L'action collective constituant l'entreprise n'existe que par la pensée sur cette action : il y a « *inséparabilité de l'action collective et de la pensée sur cette action* » (HATCHUEL, 2001a, page 30). L'entreprise est donc particulière, car elle est totalement artefactuelle. Nous ne sommes pas tout à fait en phase avec la pensée de HATCHUEL sur ce point, car il ne nous semble pas adéquat de séparer ce qui est complètement artefactuel de ce qui a une part de naturel. Nous pensons même que cette distinction est, pour reprendre le vocabulaire de HATCHUEL, une métaphysique : sur quelle base distinguer ce qui est naturel de ce qui est artefact ? Nous retiendrons cependant que l'entreprise a des caractéristiques particulières, des problèmes particuliers dont le questionnement donna naissance aux sciences de gestion. Ces questions viennent du caractère mouvant de ses frontières, de son caractère éphémère. Ainsi, les entreprises sont bien des organisations particulières, complexes, dans lesquelles s'entremêlent des phénomènes économiques et sociaux. S'il est évident qu'elles ont été l'objet d'une attention spéciale dans la majorité des recherches en sciences de gestion, nous ne pensons pas qu'il faille les distinguer d'autres organisations qui pourraient paraître plus « naturelles » (tels que la famille, le royaume, le clan...), qui (i) partagent, certes dans une moindre mesure, des caractéristiques de l'entreprise, et (ii) qu'on peut voir, selon notre positionnement, tantôt comme des phénomènes naturels, tantôt comme des phénomènes artificiels.

Aussi, nous verrons que les stratégies et outils de gestion qui nous intéressent sont mobilisés dans des espaces qui traversent les frontières des organisations. Nous pourrions donc parler, comme le propose MOISDON (2008) de situations de gestion (GIRIN, 1990).

3. CONCLUSION

Nous avons souhaité poser dans ce chapitre la notion d'action collective comme socle de base de notre cadre d'analyse. Nous retiendrons que :

1. L'action d'un collectif ne peut être vue comme l'action d'un individu unique et autonome : c'est ce que montre OLSON. Ce serait une métaphysique de l'action (l'entreprise n'agit pas, ne pense pas). Nous nous inscrivons donc dans une théorie reconnaissant l'*individualisme méthodologique*. Il en découle que l'acteur collectif, comme entité autonome agissant, n'existe pas.
2. L'action collective suppose la mobilisation de savoirs. Ces savoirs sont transformés par l'action. Cependant, ces savoirs ne sont pas des vérités, ils sont construits et évoluent en raison de l'action.
3. La rationalité et les rationalisations reposent sur ces savoirs.
4. Les relations contraignent l'action.

Nous avons déjà esquissé dans ce chapitre le fait que les actions collectives portent des stratégies d'acteurs, stratégies collectives que nous aborderons dans le chapitre suivant. D'autre part, elles nécessitent des moyens plus ou moins formels de régulation des acteurs, de leur gestion. Cette régulation est permise par les outils de gestion qui feront l'objet du dernier chapitre de notre cadre d'analyse.

Nous allons maintenant mobiliser ce cadre d'analyse pour questionner les façons de penser les stratégies. Nous considérerons donc ces connaissances sur les stratégies comme (i) des savoirs mobilisables par les acteurs pour l'action, et (ii) des possibilités de comprendre l'efficacité des stratégies. Cependant, nous savons que notre analyse de l'efficacité (et cela fera l'objet d'un développement dans notre chapitre sur l'épistémologie) dépend d'un savoir à un moment donné, et que ce jugement ne serait être autre qu'un jugement se référant à un mythe rationnel.

CHAPITRE 2.

LA STRATÉGIE COLLECTIVE

Nous avons vu dans le chapitre précédent les implications de l'action collective. Nous aborderons dans ce chapitre une forme particulière de pensée de l'action, la stratégie. L'objectif est ici de faire le lien entre la stratégie d'une part et l'action et le moteur de l'action d'autre part.

Nous allons tout d'abord nous intéresser à définir la stratégie, en nous appuyant pour cela sur la proposition de MINTZBERG selon laquelle la stratégie ne peut pas être assimilée à la mise en actes d'intention de décideurs. Nous l'interprétons comme le refus de MINTZBERG de postuler que la mise en acte serait mécaniquement le développement déterminé de la volonté du décideur. Nous allons donc définir la stratégie (entre formulation et implémentation) et nous éloigner du cadre de la planification stratégique.

Nous nous interrogerons ensuite sur l'efficacité de la stratégie et sur la réussite stratégique : correspond-elle à la réussite de la mise en place d'une intention, ou doit-elle être évaluée sous l'angle d'indicateurs d'efficacité exogènes ?

Enfin, nous déplacerons notre regard pour considérer le lien entre l'individualisme stratégique et la nécessité de stratégies collectives pour défendre ou construire les intérêts communs que nous avons abordés dans le chapitre précédent. Nous nous intéresserons aux formes de relations entre entreprises, à l'émergence de stratégies collectives entre entreprises et aux tensions entre l'individuel et le collectif, entre coopération et concurrence.

1. STRATÉGIE : FORMULATION ET IMPLÉMENTATION

Qu'est-ce que la stratégie ? Est-ce une action ? Une planification ? S'il existe de nombreuses définitions, elles mettent souvent en avant cette idée de « plan ». Pour CHANDLER (1962), il s'agit de définir les objectifs fondamentaux à long terme et de choisir les actions et allocations des ressources pour les poursuivre. Cette définition laisse peu de place aux questions de compétition et de relations entre entreprises, focalisant le problème sur l'allocation des ressources. PORTER (1979; 1980; 1985) définit la stratégie comme la combinaison des objectifs de la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. Il met l'accent sur l'environnement et la relation de compétition de l'entreprise dans la définition de la stratégie. Ces deux auteurs positionnent la stratégie à la fois comme planification et comme action.

La stratégie serait à la fois un plan et sa mise en action. On pourrait classiquement découper la stratégie en deux étapes : la vision stratégique et l'action stratégique, ce qui reviendrait à scinder les moteurs de l'action (la rationalité, le choix stratégique et la planification) et l'action en elle-même. La vision stratégique renverrait à une connaissance mobilisée, permettant de *planifier* une stratégie. Pour LORINO et TARONDEAU (2006), il convient de redéfinir la stratégie, en

s'intéressant particulièrement aux processus stratégiques qui la concrétisent. L'action stratégique serait la mise en action de cette vision, qui implique une certaine constance dans le temps d'un mode d'action. Dans l'organisation classique, l'entreprise, le plan stratégique est formulé par les chefs, qui en imposent l'implémentation (et donc l'action) à leurs collaborateurs, par l'intermédiaire du système hiérarchique. Le plan stratégique a alors pour objectif une recherche de performance. L'objectif est de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, que ce soit en se positionnant dans un environnement contraignant les stratégies (PORTER, 1979), ou en mobilisant des ressources (BARNEY, 1991).

Si cette définition de la stratégie (définition d'un plan puis mise en action) semble largement partagée, elle est pourtant fortement remise en question, ne serait-ce qu'au regard des travaux évoqués dans notre chapitre précédent. En effet, elle ne passe pas le test de la métaphysique de l'action puisqu'elle limite l'action à un principe totalisateur selon lequel l'action se réaliserait conformément à la volonté d'un décideur. Par ailleurs, pour FOUCAULT (2014), la stratégie (qui modèle les dispositifs) n'est pas préétablie, mais résulte de tâtonnements, des expérimentations situées (AGGERI, 2014). Ainsi, il n'y a pas, selon ces auteurs, d'opposition entre pensée et action.

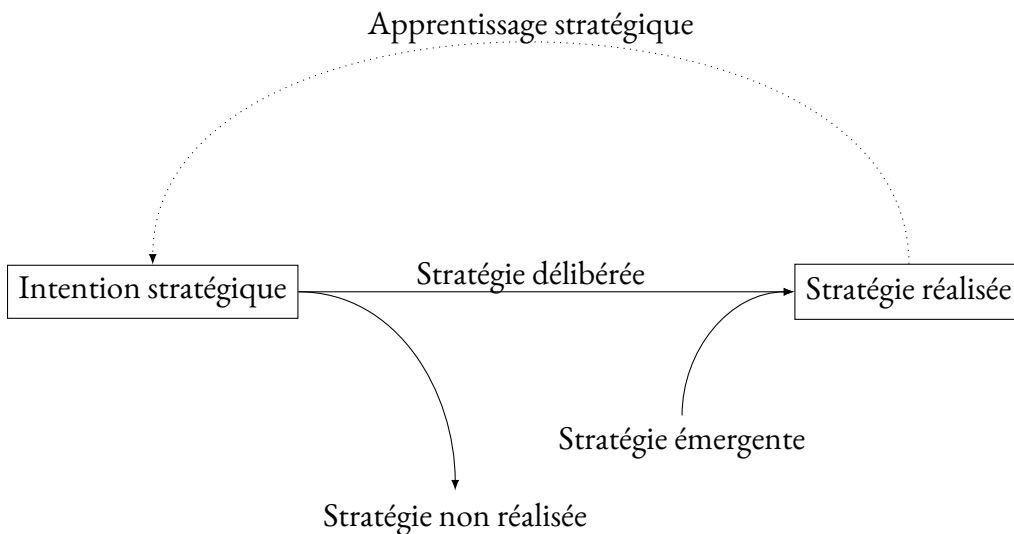
1.1. STRATÉGIES DÉLIBÉRÉES ET ÉMERGENTES

MINTZBERG et WATERS (1985) remettent également en cause cette vision de la stratégie. Ils proposent une autre forme de théorisation du lien entre intention et action stratégique, différenciant deux cas extrêmes, « *pure deliberate strategies* » et « *pure emergent strategies* » qui, comme tous cas extrêmes, peuvent paraître caricaturaux. Ils placent leur niveau d'analyse à l'échelle de l'organisation, qu'ils qualifient d'ensemble de personnes qui se coordonnent pour poursuivre un but commun. La *stratégie délibérée* est celle que nous avons décrite plus haut. Il s'agit d'une vision stratégique qui conduit à une action stratégique, les actions correspondant parfaitement aux intentions. Dans ce cas, il faut que trois conditions particulières soient réunies : (i) les intentions doivent être très précises et détaillées et ne faire aucun doute, (ii) ces intentions doivent être communes à tous les acteurs de l'organisation porteuse de la stratégie, et (iii) les intentions doivent être réalisées exactement comme prévu, ce qui suppose une anticipation parfaite de leurs conséquences, sans que des forces extérieures puissent s'y opposer. La *stratégie émergente* est, à l'opposé, une modalité d'action qui est déconnectée du plan stratégique, qui n'est pas « *guidée par des intentions* ». Elle supposerait un ordre, une cohérence et une régularité de l'action, sans qu'il préexiste d'intention. Ce cas limite paraît encore plus improbable que le premier. Ces deux cas sont des cas limites. La stratégie reflète donc ce lien, existant ou rompu, entre intention et réalisation stratégique (figure 2.1 page ci-contre). La distinction est faite également entre stratégies non réalisées (dans le cas où l'on n'a pas « *suivi le plan* ») et les stratégies réalisées, mais qui n'ont pas de succès. Pour ces auteurs, le fait que la stratégie soit délibérée ou émergente ne la prédispose pas au succès ou à l'échec. Enfin, la récursion entre stratégies réalisées et intentions stratégiques existe du fait d'un apprentissage par l'action. Dans ce sens, la théorie de MINTZBERG et WATERS (1985) est en phase avec la théorie axiomatique de l'action collective de HATCHUEL : l'action est vectrice d'apprentissage.

MINTZBERG et WATERS (1985) définissent également plusieurs types de stratégies entre les deux extrêmes théoriques présentés plus haut :

- La *stratégie planifiée*, proche de la stratégie délibérée pure, qui suppose que les « décideurs » planifient clairement leurs intentions dans un environnement prévisible ou pour

FIGURE 2.1. – Différents types de stratégies



D'après MINTZBERG et WATERS (1985)

des organisations assez puissantes pour imposer leur plan à leur environnement, pour que ce plan se traduise en faits. Cette planification peut aussi voir le jour dans des cas où l'environnement est stable. Cependant, cette modalité peut s'éloigner de la stratégie délibérée puisque, même si elle est planifiée, des imprévus dans l'environnement ou dans l'organisation peuvent conduire à un décalage entre la planification et la réalisation.

- Une *stratégie « entrepreneuriale »*, portée par une vision individuelle, sans que celle-ci soit l'objet d'un plan détaillé, voire sans qu'il y ait une intention précise. L'entrepreneur impose alors cette vision à l'organisation. Ce type de stratégies suppose donc un lien direct et un contrôle de l'entrepreneur sur les actions réalisées dans son entreprise. Ces stratégies peuvent exister surtout dans des petites organisations. On ne peut pas ici dire avec certitude que la stratégie est délibérée puisque les intentions ne sont pas forcément partagées. Il y a aussi dans ce type de stratégies une part importante de stratégie émergente puisque, comme il y a une forte proximité entre décision et exécution (c'est le propriétaire qui exécute ou fait directement exécuter), la stratégie peut s'adapter chemin faisant aux évolutions de l'environnement ou aux erreurs concernant les prédictions. Pour le même type d'adaptation, AVENIER (1996) parlera, quant à elle, de stratégie par tâtonnement. Pour MINTZBERG, une stratégie « portée par un seul cerveau » est plus facile à faire évoluer qu'un plan stratégique construit collectivement et partagé, sous réserve que l'individu (le cerveau) accepte de changer d'avis. Au contraire, l'évolution et l'adaptation d'un plan stratégique seraient découragées par une déconnexion entre formulation et implémentation et par la nécessaire articulation des intentions.
- Une *stratégie idéologique*, qui sous-entend que les membres de l'organisation partagent une même croyance, qui guide leur action. On parlera ici d'une stratégie plutôt délibérée puisque l'objectif poursuivi est inhérent à l'idéologie, la croyance partagée.

- Une *stratégie parapluie*, quand le contrôle de l'action est limité, l'implémentation de la stratégie est faite en donnant des lignes directrices d'action et des limites à l'action. Cette modalité permet en outre de laisser une latitude d'action et de stratégie aux acteurs de l'organisation. Les leaders laisseraient ainsi une place d'expression et d'émergence de stratégie aux acteurs de l'organisation, qui peuvent ainsi s'adapter à un environnement qui serait imprévisible ou incontrôlable.
- D'autres modalités stratégiques sont envisageables, à l'exemple de la *stratégie déconnectée*, quand un acteur de l'organisation suit une stratégie déconnectée de l'ensemble, la *stratégie de consensus*, quand les intentions de divers acteurs se rencontrent comme suite à de multiples ajustements et convergent en l'absence d'une intention centralisée, et les *stratégies imposées*, par un environnement qui réduit le champ des possibles et impose un modèle d'action.

Ainsi, l'ensemble de ces stratégies types permettent de mettre en lumière les points importants pour l'analyse que sont, (i) la nature des décisionnaires (individuel / collectif), (ii) la prévisibilité de l'environnement, et (iii) la hiérarchie dans l'organisation. Pour MINTZBERG et WATERS (1985), le type de stratégie déployée est donc dépendant de la structure de l'organisation et du contexte dans laquelle elle évolue. La taille de l'organisation est pour eux essentielle. Cette grille de lecture peut s'articuler, il nous semble, avec l'approche de HATCHUEL. En effet, en spécifiant le lien entre intention et action, elle évite le simplisme du principe totalisateur, et n'est donc pas une « *métaphysique de l'action* ». Ainsi, nous ne pouvons plus voir la stratégie comme une planification par des chefs suivie d'actions, mais comme une construction. LORINO et TARONDEAU (2006) évoquent à ce sujet le « *processus stratégique* ». En outre, elle n'est pas moteur unique des décisions et de l'action dans l'organisation.

MINTZBERG et WATERS (1985) soulèvent déjà les problèmes des stratégies collectives et de la coopération dans leur analyse : ils présentent l'organisation comme un ensemble de personnes poursuivant un but commun, mais supposent dans certains de leurs cas que les stratégies des individus divergent de celles de l'organisation. Pour ces auteurs, la stratégie est action collective. Elle suppose la confrontation entre les destins individuels et communs des individus qui y prennent part.

Ce cadre d'analyse des stratégies émergentes ou délibérées est repris, nous le verrons plus loin, par des auteurs travaillant sur la question des stratégies collectives (DOLLINGER, 1990), ou de la coopération (BENGTSSON *et al.*, 2016).

1.2. LA QUESTION DE L'INTENTION

Comment savoir si une stratégie est émergente ou délibérée ? Il faut pour cela avoir accès à une information sur les intentions stratégiques. On peut légitimement penser que ces intentions sont visibles dans le cas d'une stratégie « planifiée », encore que le plan communiqué et partagé pourrait diverger du plan prévu dans la tête du planificateur, ou dans la « tête » de l'organisation se chargeant de cette planification. Mais dans les autres cas (stratégie « *entrepreneuriale* »...), les intentions ne sont pas formulées clairement et elles sont cachées. En outre, pour DE ROND et THIETART (2007), la stratégie n'est pas toujours un choix. Comment différencier les cas où les intentions existent, où elles sont construites *a posteriori* pour justifier l'action de ceux où elles n'existent pas ? Il nous semble qu'il y a ici un point critique pour l'analyse. Il est pertinent

pour cela, dans la continuité de MINTZBERG, de considérer les stratégies dans leurs aspects pratiques. Ce cadre d'analyse est à l'origine d'une nouvelle façon de voir les stratégies, comme pratiques, en réfutant l'idée de plan stratégique, en s'intéressant à l'activité quotidienne des « *stratèges* » et à la fabrique de la stratégie (PARIZE-SUFFRIN, 2012 ; VAARA et WHITTINGTON, 2012).

2. ÉLÉMENTS DE L'EFFICACITÉ STRATÉGIQUE

Après avoir examiné les caractéristiques fonctionnelles des stratégies, nous nous intéressons maintenant à son efficacité. Cette section se découpera en plusieurs parties. Nous allons dans un premier temps aborder ce qu'est l'efficacité stratégique et comment elle se construit. En effet, nous pensons que l'efficacité stratégique est relative à la perception de ceux qui la jugent. Elle dépend du niveau de leurs connaissances. Nous considérons que la stratégie peut être évaluée en terme d'efficacité de deux façons : l'efficacité de l'implantation de la stratégie (soit une performance organisationnelle) et l'efficacité de l'action stratégique. Nous montrerons que nous pouvons évaluer l'efficacité stratégique par un jugement externe qui nous semble pertinent, celui de la captation de la valeur dans une théorie des ressources. Nous nous intéresserons dans un second temps aux modalités du partage de la valeur se cristallisant, nous semble-t-il, dans les prix d'échange.

2.1. LE JUGEMENT D'EFFICACITÉ

À la lecture de MINTZBERG et WATERS (1985), on peut se poser la question de ce que l'on pourrait qualifier de « succès » stratégique. En premier lieu, le succès peut être vu comme la réussite de l'implémentation d'une intention stratégique (performance organisationnelle). Le succès surviendrait alors lorsque l'implémentation s'est déroulée comme prévu. En second lieu, on peut penser le succès comme le résultat de l'action : l'implémentation d'une stratégie a eu un effet bénéfique (que nous pourrions qualifier de performance stratégique).

Pour une stratégie délibérée, le critère de succès peut être la réussite de l'intention stratégique. Mais qu'en est-il quand on ne se réfère pas à l'intention, dans le cas d'une stratégie non délibérée ? Pour MINTZBERG *et al.* (2008, page 67), c'est plutôt le résultat qui compte que l'intention : « *It is the performance of the organization that matters, not the performance of its planning* ». Ainsi, MINTZBERG définit deux catégories d'échec et de réussite. Quand le plan a été suivi et qu'il conduit au succès, il y a un *succès délibéré*, signe d'une bonne rationalité des choix. Mais quand le succès est le fruit d'une stratégie modifiée, émergente, il parle de *succès émergent*, témoin d'un bon apprentissage. En cas d'échec, il peut provenir de l'incapacité à modifier le plan (donc un échec d'organisation), à sortir du chemin, ou de mauvaises prévisions.

Cette question renvoie à celle de HATCHUEL : finalement, le « succès » ne serait-il pas lui aussi une métaphysique de l'action ? Ou bien peut-il être exogène à la stratégie ? Qualifiable sans prendre en compte les critères de succès, d'efficacité, mobilisés par les acteurs ? Nous pensons que les acteurs construisent leur mode de rationalisation de l'action et du succès, raisonnent en fonction d'une vision de la performance stratégique qui leur est propre. Mais les critères d'efficacité de leur action pourront être évalués au prisme de théories de la performance organisationnelle et stratégique. Il convient donc de s'intéresser à ces deux faces des théories

de l'efficacité stratégique : elles constituent une méthode de jugement externe de l'efficacité en même temps qu'elles peuvent être mobilisées par les acteurs comme connaissances pour construire leurs stratégies.

Nous devons ainsi nous interroger sur l'appropriation de ces théories de l'efficacité par les acteurs. L'action collective est le résultat d'une connaissance coconstruite et les concepts et théories de la stratégie éclairent les décisions et les actions : on assiste à une transformation conjointe des doctrines (de stratégie, entre autres) et des formes de l'action collective (HATCHUEL, 2001a). La rationalisation de l'action se fait au travers d'une mobilisation de ces doctrines par les acteurs. L'acquisition de connaissances par les acteurs sur les « *bonnes façons d'organiser la stratégie* » et sur les « *bons objectifs* » peut se faire par un transfert de connaissance (des chercheurs, d'experts... vers des décideurs). Cette connaissance peut également se construire par les allers-retours des acteurs entre la formulation et l'implémentation stratégique, en observant les conséquences et, de ce fait, en construisant une connaissance empirique sur ce que doit être la stratégie et la performance.

Nous pouvons qualifier un succès stratégique en référence à une littérature sur l'efficacité stratégique, soit ce que MINTZBERG *et al.* (2008, page 5) qualifient d'écoles prescriptives de la stratégie. Il s'agit donc de définir une modalité d'évaluation externe de l'efficacité stratégique. Nous pouvons définir l'efficacité stratégique comme l'acquisition d'avantages concurrentiels. L'avantage concurrentiel constitue une forme de performance de l'entreprise, quelles que soient les motivations et la rationalisation des mécanismes qui ont conduit à sa création, que cela relève d'un choix stratégique construit ou non. Il sera donc question ici de développer un cadre théorique permettant de comprendre pourquoi une stratégie est efficace, ou finalement, comment un acteur ou un groupe d'acteurs développent un avantage concurrentiel pour créer ou capter la valeur. Nous pensons que l'avantage concurrentiel permet à l'entreprise de capter de la valeur qu'elle ou un concurrent auront créée. Il est classiquement distingué deux courants pour comprendre des avantages concurrentiels. Le premier, que nous qualifierons d'école du positionnement, postule que la valeur se crée en se positionnant de façon adéquate par rapport à son environnement. Le second met plus l'accent sur les ressources de l'entreprise, qui lui permettent de capter la valeur. Nous nous appuyerons plutôt sur ce second courant, la théorie des ressources, car cela paraît central pour notre objet.

2.2. THÉORIE DES RESSOURCES ET CAPTATION DE LA VALEUR

Nous avons pensé que la valorisation des ressources propres à l'entreprise, dans un univers contraint où ces dernières sont très faiblement mobiles, était une approche pertinente. Comme cela est expliqué par DEPEYRE (2005), les premières mentions aux « *ressources* » sont faites par PENROSE (1959), qui explique la diversification des firmes par l'hétérogénéité des ressources. Certaines ressources sont peu mobiles (ressources organisationnelles). C'est l'hétérogénéité de ces ressources dans les firmes qui fait que les entreprises coexistent avec des performances et des modalités de fonctionnement différentes. Les travaux de BARNEY (1991) analysent le fait que les entreprises dans un secteur d'activité ne sont pas, sur le long terme, identiques en matière de stratégies et de ressources mobilisées. Ces différences sont liées à une mobilité limitée des ressources entre firmes et à une allocation des ressources différente entre les firmes. Ces ressources se révèlent être un avantage comparatif lorsqu'elles conduisent à la création de valeur que les

firmes concurrentes ne peuvent pas créer et ne peuvent pas copier sans cette ressource. BARNEY (1991) propose le modèle VRIN, correspondant aux quatre caractéristiques fondamentales des ressources (Valeur, Rareté, Imitabilité et Non-substituabilité) pour caractériser les ressources occasionnant un avantage concurrentiel durable. Les ressources sont définies comme des actifs contrôlés par la firme de façon permanente. Les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage par rapport aux concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter.

Nous ajouterons à cela que l'enjeu est aussi celui de la protection de ces ressources, de leur non-mobilité. D'un point de vue collectif, nous pouvons penser que certaines ressources sont partagées, mutualisées par un groupe d'acteurs, ou même qu'elles ne peuvent être contrôlées, voire exister, que parce qu'elles sont construites collectivement par un groupe d'acteurs. Les ressources auraient donc une dimension collective, qu'il conviendra d'aborder au prisme de la stratégie collective des acteurs.

2.3. CRÉATION ET CAPTATION DE LA VALEUR

La question de la création et de la captation de la valeur constitue l'enjeu de la mobilisation des ressources stratégiques de l'entreprise. BOWMAN et AMBROSINI (2000) se posent la question de ce qu'est la valeur, de la manière dont elle est créée et capturée. Ils s'essayent à trouver une définition valable dans le champ de la stratégie, plus particulièrement dans la théorie des ressources. C'est, pour la firme, l'utilisation de ses ressources qui donne lieu à la création de valeur, par l'action des membres de l'organisation. PITELIS (2009) retrace l'histoire de la notion de valeur, depuis PLATON en passant par les économistes classiques. Une distinction classique peut être faite entre la valeur d'usage et la valeur d'échange. Ces définitions permettent de faire la distinction entre le concept de création de valeur, qui correspond à la différence entre la valeur d'usage du produit et la valeur des intrants utilisés, et de partage de la valeur (suivant ses modalités, nous pourrions parler de partage de la valeur, ou de captation/capture de la valeur). L'idée sous-jacente est que la valeur créée n'est pas forcément valeur ajoutée. La valeur ajoutée étant liée à la fois à la capacité de l'organisation à créer de la valeur et à la capter. La valeur capturée est le fruit de rapports de négociation entre les acteurs, processus au cours duquel les pouvoirs de marché, la stratégie, l'ingéniosité, la création de barrières à l'entrée sont déterminants. Ainsi, la capture de la valeur est liée à la capacité d'une entreprise à vendre ou à acheter à une valeur d'échange éloignée de sa valeur d'usage. Au même titre que la mise en place de stratégies de coopération ou d'intégration, la recherche des moindres coûts de transaction autorise la création de valeur. Mais en modifiant la structure de la filière, elle peut conduire également à une capture de la valeur par un type d'acteurs.

La construction et la captation de la valeur ont également une dimension collective. LEPAK *et al.* (2007), dans leur article introductif à un dossier spécial sur *value creation* du *academy of management review*, exposent une perspective à différentes échelles de la création et capture de la valeur qui vont de l'individu à la société, en passant par la firme. Ils relèvent dans leur discussion l'importance d'une analyse à un niveau mésoéconomique : la valeur se crée en groupe, par la filière. C'est également ce que montre TEECE (1986) lorsqu'il dit que les firmes sont complémentaires pour la création de la valeur, mais que le bénéficiaire de la valeur n'est pas systématiquement celui qui l'a créée en innovant. Nous reviendrons plus loin sur cette

dimension : la construction de la valeur peut être vue dans sa dimension collective, elle peut nécessiter la coopération. La captation de la valeur se réalise dans une démarche de confrontation, entre vendeurs et acheteurs.

2.4. LA QUESTION DE LA DÉTERMINATION DES PRIX

La question du prix est essentielle pour la captation de la valeur, puisque c'est par l'intermédiaire du prix, de la *valeur d'échange*, que se cristallise le partage entre le vendeur et l'acheteur. Cette question est d'autant plus importante pour nous que les outils mobilisés pour la transaction qui nous intéresse dans cette thèse, celle du lait cru, visent en grande partie à déterminer la valeur d'échange du lait, et donc d'une certaine façon, visent au partage de la valeur entre les acteurs de la filière.

Notre posture est que nous ne pouvons pas considérer le prix comme un résultat mécanique d'un marché déterministe. Nous pensons les prix comme des construits sociaux. BRÉCHET (2013) aborde l'organisation des marchés par la théorie de la régulation sociale et l'analyse stratégique des organisations. Se saisir des fonctionnements réels des marchés suppose de reconnaître leur caractère organisé, ou régulé. Le marché n'est pas un état d'équilibre, mais une dynamique de régulation. Le problème est celui de la rencontre de l'offre et de la demande, qui impose une organisation. Le fait est que, même pour des produits aussi standard que les produits industriels laitiers, il existe également une place pour une construction sociale du prix. Ainsi PINAUD (2014), traitant de la spéculation dans les marchés des produits industriels laitiers, met en avant le fait que, même pour les produits industriels, les marchés sont construits. Il n'y a pas de marché centralisé pour un produit standard, même pour le beurre/poudre et les produits liquides qui, bien que standard à première vue, se caractérisent par une variation de qualité. En outre, leur périssabilité limite les acheteurs potentiels.

Dans un état de l'art sur les apports de la sociologie économique sur le sujet de la création des prix, BECKERT (2011) montre que le prix n'est pas le résultat unique des préférences individuelles, mais un construit social. Il traite de trois courants de sociologie : l'approche par les réseaux, l'approche institutionnelle et l'approche culturelle. Il part de l'assertion de DURKHEIM selon laquelle les prix ne peuvent être compris que par référence aux normes sociales. Le prix se construit sur le « *market field* » par un jeu de forces sociales et politiques. Les rapports de forces entre les firmes déterminent leur capacité à influencer la formation des prix. La fixation des prix rend les objets et les services commensurables, et contribue à la distribution des richesses (et donc au partage de la valeur).

Dans une perspective de sociologie des réseaux, les prix dépendent de la structure des relations dans les marchés. Le pouvoir des firmes peut leur donner la possibilité de déterminer les modalités de fixation du prix. Les réseaux des acheteurs peuvent lever l'incertitude sur les prix pratiqués grâce aux échanges d'information qu'ils permettent. Ils améliorent l'information et évitent la discrimination. Les liens sociaux entre les acteurs rendent publiques les déterminations de prix qui paraîtraient déviants de la modalité admise socialement, sanctionnant les acteurs la pratiquant. Ainsi, la norme sociale peut être une référence à un marché, mais également un maintien d'un prix par tradition, comme cela était le cas dans les sociétés post-industrielles. Les réseaux peuvent également avoir un impact sur les prix du fait d'une certaine différenciation de la firme, par la confiance ou le statut perçu de la qualité des produits. L'idée est que les réseaux

permettent de limiter les problèmes d'information.

Le rôle des institutions est également important dans la construction du prix. Outre les effets de normes sociales, ou de traditions évoqués ci-dessus, la régulation a un impact sur la construction des prix. ROY (1997) traite des lois antitrust américaines du début du xx^e siècle et montre que, outre le fait que ces lois ont fait déplacer des entreprises vers des États plus libéraux, elles ont également conduit à un avantage des grosses firmes qui peuvent fixer les prix au détriment de petites entreprises qui sont empêchées de s'entendre entre elles et ne bénéficient donc pas d'un pouvoir de marché.

Enfin, la sociologie de la culture traite de la valuation. Les prix peuvent être fixés du fait d'une culture partagée sur la façon de les fixer. Ainsi, les modèles financiers de fixation de prix sont utilisés parce que, dans le temps, les intervenants des marchés ont en commun des schémas cognitifs et le prix est le résultat de la mise en application de ces schémas, permettant de calculer le « juste » prix (MACKENZIE et MILLO, 2007). Ces schémas, c'est le cas dans l'exemple sur les marchés des textiles traités par ÇALIŞKAN (2007), peuvent être basés sur une petite part des échanges et s'imposer de façon beaucoup plus large.

Il nous a semblé que cette façon de considérer le prix comme un construit social plutôt que comme une convergence naturelle et déterministe des intérêts individuels vers un prix d'équilibre nous permettrait de mieux comprendre la construction du prix. Il n'est pas ici question de remettre en cause les forces économiques qui influencent le prix, mais de comprendre sa construction sociale. Cela est d'intérêt pour notre objet d'étude puisque les discussions sur les niveaux de prix se font à plusieurs niveaux (entreprise/producteurs, interprofession régionale, interprofession nationale, régulation publique) et reposent sur une longue histoire.

3. COOPÉRATION ET CONCURRENCE, L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ET LES STRATÉGIES COLLECTIVES

Nous avons analysé dans la section précédente la stratégie, comme un construit visant à la poursuite et à la construction d'un objectif. Nous avons pu voir l'importance du collectif dans la construction de la stratégie. Nous nous intéresserons donc dans cette section aux aspects relationnels de la stratégie et à leur impact sur l'efficacité stratégique. Cette analyse suppose, au moins en partie, de s'appuyer sur une simplification. Il faudra pour cela traiter l'entreprise comme une entité en position de décider : les travaux s'intéressent le plus souvent aux stratégies des entreprises, supposant que c'est l'entreprise qui décide et agit. D'ailleurs, dans le champ du management stratégique, on parlera souvent de « *stratégies individuelles* » ou de « *projets individuels* » (voir par exemple KOENIG, 2009) pour parler de la stratégie d'entreprise. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux formes de relations entre les entreprises, puis nous nous intéresserons ensuite aux stratégies collectives au sens large.

3.1. LES FORMES DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES

Les sciences de gestion se sont longtemps conformées au paradigme économique selon lequel le bien-être social repose sur une concurrence entre des entreprises indépendantes, en rivalité avec les autres entreprises du secteur. Bien que ce paradigme soit fortement ancré dans nos

sociétés et que le droit de la concurrence limite les relations entre entreprises, ce cadre d'analyse a été progressivement remis en question. Cette remise en cause du dogme de la concurrence comme idéal des relations entre entreprises s'est fait conjointement avec une évolution des politiques de la concurrence et un assouplissement de leurs règles, et également grâce à une évolution des cadres d'analyse permettant de comprendre les relations entre entreprises, au-delà de la simple concurrence (HANNACHI, 2011).

3.1.1. L'ÉVOLUTION DU DROIT DE LA CONCURRENCE

L'évolution du droit de la concurrence est importante pour notre travail, car comme nous le verrons par la suite, l'argument de la concurrence et du droit de la concurrence est prépondérant dans la justification des actions (et des non-actions) des acteurs de la filière laitière française. Il contraint les possibilités d'actions collectives des acteurs alors que dans le même temps les acteurs s'approprient et influencent ce cadre.

Au cours du xx^e siècle, les États-Unis et l'Europe ont mis en place des réglementations visant à limiter les coopérations entre entreprises, en suivant les préceptes de la théorie néo-classique selon lesquels les relations entre entreprises sont assimilées à de l'entente, néfaste au bien-être des consommateurs.

Les premiers à légiférer sur la concurrence furent les États-Unis, avec le *Sherman Anti-Trust Act* (1890). Il donna naissance au droit de la concurrence moderne et visait à sanctionner les ententes illicites et les abus de position dominante qui avaient proliféré aux États-Unis dans la seconde moitié du xix^e siècle. ENCAOUA et GUESNERIE (2006) notent que les justifications de cette loi ne sont cependant pas économiques, mais plutôt d'inspiration populiste. Elle fut initiée par ceux qui craignaient l'accroissement du pouvoir économique et politique des nouveaux géants industriels et ceux qui faisaient les frais de leur efficacité. En effet, les *trusts*, ou cartels, étaient considérés par les mouvements populistes et agrariens comme responsables du déclin des agriculteurs et artisans. Cette loi fut prolongée par le *Clayton Act* et le *Federal Trade Commission Act* en 1914. Au cours du xx^e siècle, l'évolution de l'application du droit de la concurrence aux États-Unis a suivi les évolutions de la société et les théories économiques mobilisées. Ainsi, KOVACIC et SHAPIRO (2000) distinguent quatre périodes. Jusqu'à 1936 la loi était mise en retrait du fait de politiques économiques planifiées des débuts du *New Deal*, assez éloignées de l'idéal des marchés concurrentiels. Suit une seconde période jusqu'en 1972, durant laquelle le droit de la concurrence était pleinement appliqué : on se basait alors sur l'école structuraliste de Harvard, pour laquelle l'économie, pour être efficace, doit être proche des conditions de concurrence pure et parfaite. Ainsi, le *Celler-Kefauver Act* (1950) devait permettre de restreindre les fusions pour limiter la concentration, contraindre les relations commerciales et condamner tout accord horizontal entre concurrents. À partir de 1972, cette application stricte du droit de la concurrence fut remise en cause : les écarts de concurrence mis à jour entre les industries américaines et le Japon, ou l'Europe, ont été imputés à une application trop stricte du droit de la concurrence. Dans le même temps, Chicago remettait en cause les effets supposés sur le bien-être des restrictions de concurrence. Enfin, à partir de 1992, les avancées de la science économique (en particulier de la théorie des jeux) vinrent contrebalancer les deux extrêmes que sont les écoles de Harvard et de Chicago. Cet exemple américain montre l'imbrication des théories économiques, des volontés politiques et des règles de la concurrence qui s'appliquent et seront mobilisées par les acteurs économiques.

3. Coopération et concurrence, l'efficacité organisationnelle et les stratégies collectives

Ce qui est vrai aux États-Unis l'est aussi en Europe. La politique de concurrence européenne est basée sur une forme spécifique du libéralisme, l'ordo-libéralisme allemand (DENORD, 2010) : le rôle de l'État dans l'économie est de donner un cadre normatif rendant possible une concurrence libre et non faussée. L'État doit donc mettre en place des lois dont l'objet est d'empêcher les cartels, monopoles ou autres oligopoles qui émergeraient naturellement. Cette doctrine ayant acquis une légitimité en Allemagne de l'Ouest a finalement été adaptée à la construction du marché commun européen et du traité de Rome. Si pour DUMEZ et JEUNEMAÎTRE (1991), la politique de concurrence est au cœur du processus de construction européenne dès le traité de Rome, pour BROUSSOLLE (2011), elle s'est plutôt imposée progressivement pour devenir un élément central, mais n'était pas à cette époque une préoccupation essentielle.

Le droit de la concurrence s'applique de façon particulière en Europe en ce qui concerne le secteur agricole (MARETTE et RAYNAUD, 2003), admettant des exceptions aux critères généraux du droit de la concurrence. Ainsi, des organisations de producteurs, des interprofessions (MARETTE et NEFUSSI, 2003), ou même la détermination de prix indicatifs ont pu être permises. Nous verrons que c'est sur ces exceptions que peuvent se construire les stratégies collectives et nous nous pencherons plus loin sur le cas spécifique du secteur laitier.

Ainsi, le jeu concurrentiel est un jeu réglé : quand apparaissent de nouvelles stratégies, de nouvelles règles sont pensées pour les encadrer (DUMEZ et JEUNEMAÎTRE, 2009). Ceci implique de faire intervenir les économistes en tant qu'experts (DUMEZ et JEUNEMAÎTRE, 2001). Selon DUMEZ, trois types d'encadrement sont nécessaires.

1. Les *stratégies horizontales* ne doivent pas conduire à une entente entre concurrents. C'est, nous le verrons plus loin, ce qui interdit aux producteurs de lait de discuter du prix entre eux sans passer par la forme dérogatoire qu'est l'OP¹.
2. Les *stratégies verticales* sont plus dures à encadrer : en fonction du contexte, une restriction verticale (distributeurs exclusifs par exemple) pourra être vue comme favorisant la concurrence ou comme un abus de position dominante selon que l'entreprise aura une part de marché élevée ou faible. Cependant, les stratégies d'indications de prix telles que ce qui s'est fait dans la filière laitière jusqu'en 2009 sont condamnables. Le cas du « *cartel des endives* », dans lequel des producteurs s'étaient entendus dans leurs organisations pour fixer des prix de vente minimums ainsi que l'entente sur les prix du bœuf entre la FNSEA et la fédération des industriels et du commerce de gros de viande en sont d'autres exemples.
3. Les *fusions* seront analysées pour vérifier qu'elles n'aboutissent pas à une situation dans laquelle l'entreprise fusionnée serait dans une position dominante sur un marché pertinent défini. Cela a également été le cas pour les grandes fusions qu'a connu le secteur laitier récemment (Sodiaal et 3A en 2013²).

Selon le degré de liberté laissé aux entreprises, ces règles de la concurrence pourront, ou non, permettre aux entreprises de développer des stratégies de coopération. C'est ce degré de liberté par rapport à une règle qui s'impose, le droit de la concurrence, que nous souhaitons analyser dans cette thèse.

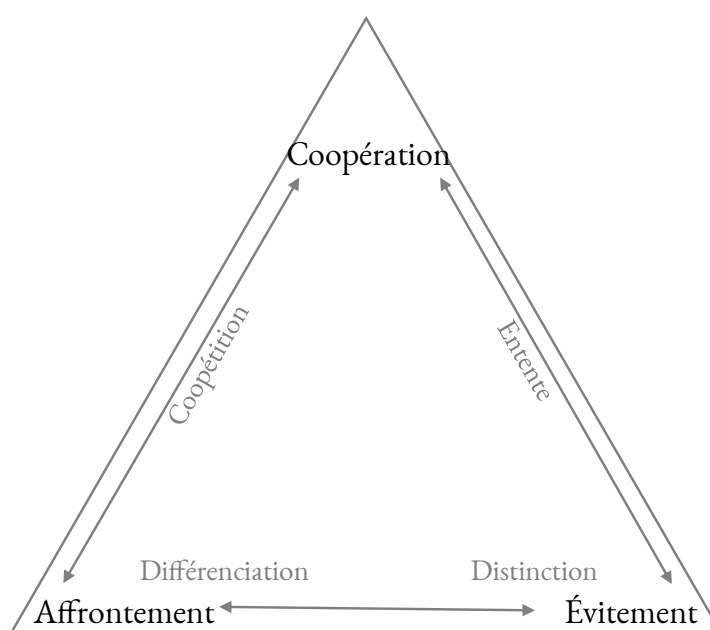
1. Organisation de Producteurs.

2. Décision n° 13-DCC-162 du 15 novembre 2013 relative à la prise de contrôle exclusif de la société coopérative agricole Alliance Agro Alimentaire Coopérative par la société coopérative Sodiaal Union.

3.1.2. RELATIONS ENTRE CONCURRENTS

Le management stratégique, au même titre que l'économie, s'est intéressé tardivement aux relations entre entreprises dépassant le paradigme de la concurrence. Les relations entre concurrents, qui étaient assimilées à de l'entente, néfaste au bien-être du consommateur, se sont avérées dans certains cas bénéfiques. Ainsi, l'analyse stratégique ne doit pas reposer uniquement sur la recherche individuelle (*ie.* au niveau de l'entreprise) d'avantages concurrentiels mais sur d'autres modes relationnels : en plus de l'affrontement, les entreprises peuvent poursuivre une stratégie d'évitement ou de coopération. Ainsi, comme nous pouvons l'observer dans la figure 2.2, KOENIG (1996) donne une dimension collective aux stratégies des acteurs. Dans ce gradient de

FIGURE 2.2. – Les modèles relationnels



D'après KOENIG (1996)

relations entre les acteurs, les relations entre entreprises se positionnent entre trois pôles, l'affrontement, la coopération et l'évitement. Les formes de coopérations peuvent être des formes intermédiaires entre ces cas extrêmes, plus ou moins proches de l'évitement et de l'affrontement.

L'affrontement est la vision classique des relations entre entreprises. Pour PORTER, ou les classiques du management stratégique (Boston Consulting Group, école de Harvard), l'affrontement est implicite, désincarné. En effet, l'entreprise modèle sa stratégie en fonction d'un environnement concurrentiel, ou de forces de concurrence, mais sans que ses adversaires soient identifiés, sans considérer la relation. Dans une vision opposée, l'affrontement peut être « social » : les firmes ne s'ignorent pas, elles s'identifient comme rivales et adaptent leurs comportements par rapport à ceux de leurs principaux rivaux. La réciproque de cette relation sociale est que les firmes peuvent décider sciemment de s'éviter. LE ROY (2004) distingue ainsi deux approches de la stratégie. La première, approche *structurelle*, correspond à la concurrence

anonyme, où les relations entre firmes sont asociales. La seconde, approche *relationnelle*, correspond à une concurrence « *personnalisée* », dans le cas où les relations entre firmes sont sociales, qu'elles interagissent. Cependant, pour LE ROY (2004), l'affrontement entre entreprises est *médiatisé* et non direct comme c'est le cas pour un affrontement militaire : les firmes ne se combattent pas directement. L'affrontement se fait sur un marché, que ce soit sur les marchés de leurs produits, mais également sur les marchés des capitaux, des approvisionnements, du travail...

Les stratégies de coopération entre acteurs sont de deux types selon qu'elles visent à coopérer sur un domaine en même temps qu'elles s'affrontent sur d'autres (c'est la coopération), ou à instaurer une forme organisée d'évitement sur les marchés (c'est l'entente, qui est classiquement condamnée par le droit de la concurrence). Cette coopération est le socle des stratégies collectives que nous développons ci-après et que nous souhaitons observer dans le cas qui nous intéresse, la transaction de lait.

3.2. LES STRATÉGIES COLLECTIVES

3.2.1. UN CONCEPT DE STRATÉGIE COLLECTIVE FONDÉ SUR L'ÉCOLOGIE SOCIALE

Le développement du cadre d'analyse des stratégies collectives se base essentiellement sur les travaux fondateurs d'ASTLEY et FOMBRUN (1983). Nous pourrions positionner ces travaux dans l'approche comportementale de la stratégie. En effet, tout en empruntant la métaphore écologique, ASTLEY et FOMBRUN (1983) s'écartent des modèles écologiques de HANNAN et FREEMAN (1977). Ainsi, ils reprennent de ces travaux le problème de l'environnement de l'entreprise, qui influence les choix dans les organisations, mais s'extraient de la vision déterministe de la contingence des choix à l'environnement. Ils s'éloignent aussi des théories qui considèrent les interactions entre l'entreprise et son environnement (dépendance vis-à-vis des ressources, *stakeholders management*), mais ne rendent pas compte des relations entre les firmes ou ont une vision *myope* du problème de l'environnement, c'est-à-dire que ces théories focalisent sur le problème d'une firme particulière et non sur une population en interrelation dynamique. Pour ASTLEY et FOMBRUN (1983), il faut intégrer à l'analyse les dynamiques qui s'opèrent entre les organisations; ne pas prendre l'environnement comme une variable externe, exogène, sur laquelle l'entreprise n'aurait pas de prise et qui déterminerait sa stratégie. Ils empruntent à EMERY et TRIST (1973) leur conceptualisation d'une « *social ecological approach* », selon laquelle il conviendrait de distinguer deux « environnements » : (i) un environnement naturel exogène, et (ii) un environnement social, modelable du fait de l'appartenance de la firme à une collectivité interorganisationnelle. Cette analogie semble pertinente dans une société où l'environnement est de plus en plus turbulent et où ses membres sont de plus en plus interconnectés. Cette question de l'interconnexion renvoie également à celle de l'interdépendance des entreprises développées par PENNING (1981). Ce dernier distingue trois types d'interdépendances : (i) les interdépendances *horizontales* entre entreprises concurrentes sur un même marché, (ii) les interdépendances *verticales* entre entreprises liées par leurs flux de produits (l'intrant de l'une est le produit de l'autre) et (iii) les interdépendances *symbiotiques*³ entre entreprises dont les

3. Il faut prendre garde ici aux définitions différentes données par les auteurs aux analogies biologiques : la symbiose de PENNING (1981) ne renvoie pas au même concept que celle d'ASTLEY et FOMBRUN (1983).

produits sont complémentaires dans leur utilisation par leurs clients (le logiciel et l'ordinateur, le vin et le fromage...).

Ainsi, la question d'ASTLEY et FOMBRUN (1983) est-elle de comprendre comment les entreprises s'adaptent, individuellement et collectivement, à leur environnement, et comment elles le modèlent en s'y adaptant. C'est pour eux la source de la stratégie collective : interagir collectivement avec son environnement. Ils s'appuient sur une analogie à la bioécologie, science s'intéressant aux façons dont les organismes (biologiques) s'adaptent à leur environnement. On peut ainsi distinguer plusieurs possibilités d'adaptation. Des adaptations individuelles sont soit somatiques (propre à un individu) ou génétiques (dont les caractéristiques se transmettent aux générations suivantes). Des adaptations collectives supposent une agrégation d'individus sous la forme d'une organisation spécifique. Elles peuvent être « commensales », c'est-à-dire, dans le sens d'ASTLEY et FOMBRUN (1983), impliquant des relations entre individus de même nature, faisant des demandes semblables à leur environnement, ou étant en compétition pour les mêmes ressources, que leurs relations soient coopératives (veille d'un prédateur par exemple) ou concurrentielles (compétition pour l'alimentation)⁴. Ces relations peuvent également être « symbiotiques », impliquant des individus d'espèces différentes, faisant ainsi des demandes différentes à l'environnement, bien que ces demandes soient interdépendantes⁵.

L'idée de ASTLEY et FOMBRUN (1983) est de mettre en perspective cette écologie biologique avec les niveaux d'analyse du jeu stratégique. Ils reviennent donc sur une distinction classique entre la stratégie d'affaires (correspondant à la stratégie sur un domaine d'activité stratégique particulier (DAS)) et la stratégie d'entreprise (correspondant au choix de ces DAS). Le premier correspond à l'adaptation somatique et le second à l'adaptation génétique, tous deux ont comme focale l'entreprise. Ils constatent ensuite le manque d'un niveau d'analyse pour traiter de la population et des adaptations collectives (« commensales » et « symbiotiques »). Si la stratégie d'affaires et la stratégie d'entreprise s'appuient respectivement sur un environnement des tâches (l'environnement proche, des liens directs avec l'entreprise : clients, fournisseurs...) et un environnement général, les stratégies collectives modèlent un environnement social, interorganisationnel (voir figure 2.3 page ci-contre).

ASTLEY et FOMBRUN (1983) donnent ensuite un cadre d'analyse pour ces stratégies collectives. Toujours en se basant sur cette analogie biologique, ils proposent deux dimensions pour l'analyse :

— L'une basée sur la nature de l'interdépendance : par analogie à la bioécologie ils parlent

4. Notons ici que la notion de commensalisme exprimée par ASTLEY et FOMBRUN (1983), se référant eux-mêmes à l'analyse de l'écologie humaine de HAWLEY (1950), est assez éloignée de la définition de cette notion en biologie. En effet, le commensalisme théorisé par BENEDEN (1878) correspond à l'exploitation d'une espèce vivante par une autre espèce, sans que la première soit impactée par cette exploitation : « *Le commensal est celui qui est reçu à la table de son voisin pour partager avec lui le produit de la pêche ; il faudrait créer un nom pour désigner celui qui réclame de son voisin une simple place à son bord, et qui ne demande pas le partage des vivres. Le commensal ne vit pas aux dépens de son hôte : tout ce qu'il désire, c'est un gîte ou son superflu ; le parasite s'installe temporairement ou définitivement chez son voisin ; de gré ou de force, il exige de lui le vivre et très souvent le logement. Mais la limite précise où le commensalisme commence n'est pas toujours facile à discerner.* » (BENEDEN, 1878, page 15). Ainsi, d'un point de vue biologique, le commensalisme est aussi une relation « verticale », à mi-chemin entre parasitisme et symbiose. Nous ne traiterons pas plus en détail ce point, mais emploierons commensal entre guillemets pour nous référer à cette définition de ASTLEY et FOMBRUN (1983).

5. La référence biologique est ici correcte si on parle de dépendances mutuelles. Si les dépendances sont asymétriques, il faudrait parler de parasitisme ou de commensalisme, dans le sens biologique des termes.

FIGURE 2.3. – Conceptualisation de l'écologie en parallèle à la stratégie

<i>Environnement</i>	<i>Stratégie</i>	<i>Ecologie</i>
Environnement interorganisationnel	Stratégie collective	Adaptation commensale
Environnement général	Stratégie d'entreprise	Adaptation génétique
Environnement des tâches	Stratégie d'affaires	Adaptation somatique

D'après ASTLEY et FOMBRUN (1983)

donc de (i) l'interdépendance « *commensale* » pour qualifier les liens entre « *organisations de la même espèce*⁶ » et (ii) l'interdépendance « *symbiotique* », entre « *espèces différentes* ». Cette différenciation n'est pas complètement tranchée : les auteurs parlent de « *organizations from the same species that form a single category because of their dependence on common resources* » pour qualifier des entreprises de même espèce dépendant des mêmes ressources, nous pourrions penser que ce sont donc des concurrents directs. Mais ils qualifient également les relations commensales d'« *interindustry interdependence* ». Le cas des relations verticales dans une filière semble donc être un entre-deux qui n'est pas explicitement mentionné dans leur classification.

- L'autre basée sur la médiation de la relation : relation directe ou indirecte. Pour ces auteurs, les relations entre un grand nombre d'acteurs supposent une relation indirecte, alors que les relations entre un nombre limité d'acteurs sont possibles sur un mode direct.

Le croisement de ces deux dimensions donne quatre classes de stratégies collectives (figure 2.4 page suivante).

- *Les stratégies confédérées* correspondent à des collectifs d'organisations semblables (c'est-à-dire qui ont des attentes analogues quant à l'environnement) qui interagissent de façon directe. Elles se développent donc dans des environnements très concentrés, les interactions directes sont alors possibles, car le nombre d'organisations en relation est faible. Cette situation survient essentiellement dans des situations d'oligopole ou tendant

6. « *Organizations from the same species* » dans leur texte.

FIGURE 2.4. – Classification des stratégies collectives

		Formes d'indépendances	
		<i>Commensale</i>	<i>Symbiotique</i>
Type d'association	<i>directe</i>	Confédérée	Conjuguée
	<i>indirecte</i>	Agglomérée	Organique

D'après ASTLEY et FOMBRUN (1983)

vers l'oligopole. Les types de relations seront formalisés, ce seront des alliances, joint-ventures...

- *Des stratégies agglomérées* peuvent exister entre des organisations de même type qui se situeraient sur un marché où la concentration est moins importante et dont le nombre empêcherait une relation directe. Dans ce cas, toujours selon ASTLEY et FOMBRUN (1983), les relations informelles et la coordination directe deviennent impossibles, il revient donc aux organisations de mettre en place des acteurs collectifs, des coordinations centralisées, tels que les syndicats professionnels, les fédérations, les cartels. Ces acteurs collectifs doivent être dotés de moyens de coercition (par exemple, des sanctions économiques).
- *Les stratégies conjugues* sont des stratégies mettant en lien direct des organisations complémentaires. Dans ce cas, les entreprises passent par des contrats pour coordonner leurs activités et profiter au mieux de leurs complémentarités.
- *Les stratégies organiques* correspondent à des relations de réseaux entre entreprises complémentaires dans lesquelles les organisations ne vont pas interagir directement, toujours du fait de leur grand nombre. Mais l'interdépendance entre les organisations existe du fait de leur complémentarité. Elles peuvent donc partager des intérêts communs qu'elles auront besoin de défendre ensemble. Le problème de ces stratégies est leur coordination. Pour les auteurs, elle demande une régulation par des mécanismes politiques, mais aussi une forme d'organisation centralisée de contrôle.

Cette démarche analogique entre adaptation des entreprises et adaptation biologique repose sur des fondements biologiques imprécis. Les concepts sont détournés de leur sens pour réussir l'exercice de l'analogie. Ainsi, la différence entre commensal et symbiotique n'est pas clairement définie : ils opposent des firmes en relation de concurrence à des firmes d'industries différentes. On peut se demander alors quelle est la place des relations verticales dans la filière. En outre, YAMI (2006) en souligne la difficile lisibilité, du fait de cette sémantique empruntée à l'écologie. La lecture qui en est faite par cet auteur, et par d'autres (LE ROY, 2003) est que la relation commensale est une relation « *entre firmes concurrentes dans une relation horizontale* » et la relation symbiotique est une relation « *entre firmes complémentaires dans une relation verticale* »⁷. Cette lecture s'éloigne quelque peu du texte d'ASTLEY et FOMBRUN (1983) qui

7. Notons cependant que YAMI (2003) traite de relations à la fois horizontales et verticales.

n'aborde pas cette distinction entre horizontal et vertical. Il n'en reste pas moins que le cadre d'analyse qui en résulte semble pertinent. Il a été mobilisé à de nombreuses reprises. Notons cependant que les formes de stratégies collectives présentées peuvent être vues comme des mythes rationnels : si nous sommes d'accord sur le fait que les deux dimensions des stratégies collectives mobilisées par les auteurs peuvent être universelles, et constitutives du contexte ou des conditions d'exercice d'actions collectives, les moyens d'agir collectivement quand ces conditions sont réalisées ne doivent pas être limités à ceux proposés par les auteurs.

3.2.2. UN CENTRAGE SUR LES STRATÉGIES AGGLOMÉRÉES

Pour LE ROY (2008), les stratégies agglomérées sont celles qui devraient le plus retenir l'attention des chercheurs. Elles sont pour lui les stratégies collectives les moins étudiées. En effet, les stratégies confédérées ont bénéficié d'une large littérature sur les fusions/acquisitions et sur les stratégies d'alliances dyadiques. Les stratégies conjuguées sont l'objet de nombreuses recherches sur les chaînes de valeur et, plus anciennement, sur les filières industrielles. Quant aux stratégies organiques, elles sont étudiées dans les recherches sur les réseaux d'entreprises (ASSENS, 2003).

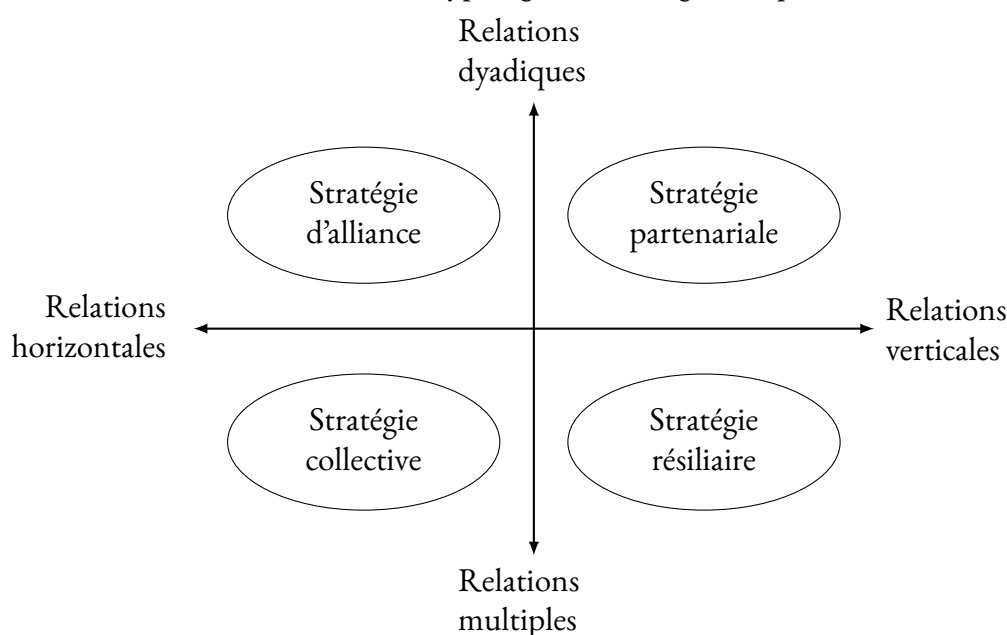
Ce recentrage par ces auteurs sur les stratégies agglomérées les invite à proposer une nouvelle typologie des stratégies coopératives. Les stratégies collectives correspondent donc, pour YAMI *et al.* (2007), aux stratégies agglomérées d'ASTLEY et FOMBRUN (1983). Les stratégies sont alors caractérisées selon deux axes : nombre d'entreprises impliquées et type de relation (verticale ou horizontale) (voir figure 2.5 page suivante). Cette typologie permet de caractériser leur concept de stratégies collectives : elles impliquent plus de deux firmes, elles sont essentiellement horizontales et dépassent les simples relations informelles, elles se concrétisent par des institutions spécifiques de régulation (syndicats...). Ainsi, les *stratégies confédérées* correspondent à ce que nous appelons aujourd'hui *stratégies d'alliances*, soit une coopération horizontale entre deux firmes, les *stratégies conjuguées* correspondent à des *stratégies partenariales*, liant verticalement deux entreprises, et les *stratégies organiques* sont qualifiées de *stratégies de réseaux*, impliquant une relation informelle entre plusieurs firmes⁸. Pour les auteurs, ces stratégies sont des stratégies types, des formes théoriques pures. Elles existent simultanément et se complètent dans les entreprises et les groupes d'entreprises.

Cette nouvelle typologie amène plusieurs remarques.

En premier lieu, la distinction entre le cas du petit nombre et du grand nombre justifie de parler d'alliance, de partenariat, ou de collectif : les modalités de régulation de ces stratégies sont très différentes. Cependant, la distinction entre stratégies de réseaux et stratégie collective nous paraît moins claire : les analyses de réseaux n'impliquent pas forcément des entreprises de natures différentes. Elles s'appliqueraient donc de façon similaire pour des stratégies agglomérées ou organiques. Il nous semble d'ailleurs, comme l'explique ASSENS (2003), que l'analyse de réseau porte sur des objectifs et des questions similaires à celles portées par l'analyse des stratégies collectives (alliances se nouant entre entreprises complémentaires). Ces approches imposent toutes deux de mettre « *l'accent sur l'articulation des relations entre les éléments d'une*

8. Sur ce point, YAMI *et al.* (2007) qualifient la stratégie organique de « *relations informelles entre de nombreuses entreprises complémentaires* » alors que selon ASSENS (2003), les relations entre entreprises membres d'un réseau peuvent être pilotées sous un mode supervisé.

FIGURE 2.5. – Typologie des stratégies coopératives



D'après YAMI et al. (2007)

organisation, bien davantage que sur la nature des éléments eux-mêmes » (ASSENS, 2003, page 50). Ainsi, notre point de vue est que les stratégies collectives, au sens de LE ROY sont un cas particulier et restrictif de réseau d'entreprises. Nous verrons d'ailleurs que les questionnements sont semblables (raison d'être des réseaux, mode de fonctionnement, conditions d'émergence).

En second lieu, nous pensons que les stratégies collectives horizontales, ou agglomérées peuvent rapidement impliquer d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Ces acteurs seront impactés par les modifications d'environnement engendrées par la stratégie agglomérée qui peut conduire à l'émergence de stratégies organiques, ou à l'entrée dans le jeu stratégique d'acteurs d'un autre niveau. Ainsi, LE ROY (2003) traite de la stratégie agglomérée des industriels de la conserve de poisson. L'organisation syndicale des conserveurs permet la construction et la diffusion d'information sur les flux de cette filière, elle conduit également à l'émergence d'une stratégie agglomérée de gestion de l'approvisionnement. Mais nous pouvons aussi remarquer au travers de ce cas qu'il y a une place pour l'émergence de stratégies organiques, puisque d'autres acteurs participent à la stratégie (les marins-pêcheurs) et que cette stratégie conduit à l'émergence d'une organisation (le comité libre du thon, puis le Comité central des pêches maritimes), dans laquelle siègent à la fois les représentants des marins-pêcheurs et des conserveurs. Cette organisation aura un rôle dans la détermination des prix d'achat minimum et maximum des poissons ainsi que dans la répartition des volumes de pêche. Dans ces différents cas, mêlant relations horizontales et verticales, LOUBARESSSE et PESTRE (2012) parlent de stratégies collectives *hybrides*, en prenant l'exemple d'une interprofession vitivinicole regroupant des producteurs, des négociants, des courtiers.

Ainsi, il nous semble d'intérêt de nous pencher plus spécifiquement sur le croisement de

ces différentes relations entre entreprises. Nous pensons, et nous le verrons dans le chapitre suivant, que cette analyse doit passer par une analyse des outils mobilisés par les acteurs pour permettre la mise en place de cette stratégie.

3.2.3. DE LA STRATÉGIE COLLECTIVE À LA COOPÉTITION

La distinction et la restriction des stratégies collectives au cas des relations horizontales comporte un objectif : traiter du problème de la coopétition⁹. La stratégie collective, dans le sens de YAMI *et al.* (2007), pose en effet un problème central : celui de la coexistence ou du moins de l'arbitrage, entre une stratégie coopérative et une stratégie concurrentielle. Comment et pourquoi des entreprises en situation de concurrence vont-elles travailler entre elles ? Qu'ont-elles à y gagner ? Et quel arbitrage font-elles entre stratégie collective et stratégie individuelle (ou entre destin collectif et destin d'entreprise) ?

BRESSER (1988) évoque déjà cette question du choix entre coopération et concurrence. Pour lui, cette problématique vient de l'interdépendance des organisations, qui impliquent que des organisations sont amenées à coopérer pour réduire l'incertitude liée à ces interdépendances (particulièrement dans les situations d'oligopoles). Cependant, si l'environnement peut amener un secteur à être plutôt coopératif, cela peut conduire à des réductions de la flexibilité stratégique des organisations, et donc à un besoin pour les entreprises de retrouver leur liberté de concurrence. Dans le cas inverse, un environnement très concurrentiel incite les entreprises à réduire l'incertitude par des stratégies collectives. Pour cet auteur, les stratégies coopératives et concurrentielles peuvent exister conjointement, mais porter sur des enjeux stratégiques différents (promotion, prix, innovation...), et sur des temps différents, le positionnement entre coopération et concurrence étant dynamique dans le temps. Ainsi, cet auteur met à mal la vision classique d'un antagonisme entre concurrence et coopération. Les deux peuvent coexister si elles portent sur des enjeux stratégiques différents. Il ouvre donc la porte à une analyse des stratégies collectives nouvelles, basée sur la coexistence de la coopération et de la concurrence.

Cette question de la coexistence entre concurrence et coopération a ensuite donné lieu, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, à une littérature abondante (BENGTSSON et KOCK, 2014). Ce questionnement nouveau est résumé sous le vocable de « *coopétition* », popularisé par BRANDENBURGER et NALEBUFF (1997). Pour LE ROY et YAMI (2007), les référentiels stratégiques classiques ne permettent pas de comprendre ces « *nouveaux* » comportements : ils ne peuvent pas être compris comme une simple variante de stratégie concurrentielle ou coopérative. Or, ces pratiques sont courantes, et sont le quotidien de nombreuses entreprises de notre époque. Ainsi, pour DAGNINO *et al.* (2007), la coopétition n'est ni une extension des théories de la compétition, ni une extension des théories de la coopération, mais un objet de recherche singulier nécessitant un « *examen théorique qui lui est propre* ». La notion de coopétition tend à s'imposer pour évoquer ces situations de coexistence de concurrence et de coopération.

Les précédentes recherches sur cette question montrent l'importance, pour le management de la coopétition, d'une *séparation* organisationnelle de la compétition et de la coopération (la coopération et la compétition ne peuvent pas avoir lieu simultanément, ils sont séparés

9. Même si nous verrons que ces tensions entre concurrence et coopération dépassent ce cadre de la relation entre concurrents directs sur un marché.

dans le temps ou l'espace organisationnel), et d'une *intégration*, au niveau individuel, de ce paradoxe (le conflit entre compétition et coopération doit être intégré dans le management de l'entreprise) (BENGTSSON et KOCK, 2000). ASSENS (2011), en suivant BENGTSSON et KOCK (1999), propose pour le management des stratégies de coopération d'opérer une séparation à trois niveaux : séparer les logiques d'actions (i) en fonction des marchés (coopérer sur certains marchés et se concurrencer sur d'autres), (ii) en fonction du stade de la création de valeur (classiquement, il est recommandé de coopérer sur les activités les plus éloignées des clients communs et de se concurrencer sur les activités de commercialisation), et (iii) au sein de l'entreprise (une équipe coopérative et une équipe concurrence), car c'est cela qui permettra l'*intégration*. Pour IBERT (2004), les phases de concurrence et de coopération peuvent se partager dans le temps.

Les contours du concept et sa définition sont fluctuants et sujets à débats, dans une communauté académique qui a pris un certain temps pour accepter ce terme (CHIAMBARETTO, 2011 ; BENGTSSON et KOCK, 2014). En effet, la définition de la coopération pose plusieurs questions :

1. Comment définit-on la concurrence, condition d'existence de la coopération ? Si l'on parle de concurrence dans une vision très large, comme BRANDENBURGER et NALEBUFF (1997) (pour qui est concurrente toute entreprise dont les produits ont un impact sur la valeur perçue des vôtres), ou dans une vision plus restrictive (sont concurrentes des entreprises réalisant et vendant les mêmes produits), la difficulté à coopérer en situation de concurrence ne sera pas la même. Notons que cette dernière définition plus restrictive pose question dans le cas qui nous intéresse : les producteurs de lait d'une OP vendent le même produit, mais pour autant, peut-on penser qu'ils sont en concurrence sur le marché de leur lait cru ? Le contingentement de la production et la détermination des prix font qu'il n'y a pas de concurrence directe entre producteurs d'une OP pour la vente du lait.
2. La coopération est-elle une relation dyadique ou un réseau plus large d'acteurs ? La littérature concernant les alliances est nettement plus fournie que celle concernant des relations de plus grand nombre. Cependant, dans leur typologie des coopérations, DAGNINO et PADULA (2002) proposent de séparer les relations dyadiques des relations collectives, mais conviennent de reconnaître le statut de coopération pour ces deux types de relations.
3. La coopération n'a-t-elle lieu que dans des situations de relations horizontales ? Pour LE ROY *et al.* (2010), cette condition est nécessaire pour qu'il y ait concurrence. Cela dépendra bien entendu de la définition de la concurrence retenue. Pour DEPEYRE et DUMEZ (2007), les relations de coopération dépassent le cadre strict de cette relation horizontale. La coopération porte, dans son cas d'étude de l'industrie de la défense américaine, à la fois sur des relations de coopération verticale et de concurrence horizontale. Le concept de coopération est utilisé pour des relations de concurrence horizontale, mais nous ne voyons pas de barrière à limiter le concept de coopération à ce cas particulier. En effet, le fondement de la coopération est la difficulté de concilier coopération et concurrence. Ainsi, nous pourrions élargir encore la coopération aux relations de concurrence verticale qui dépasse le champ usuel de la coopération. Cette perspective est peu courante, nous pouvons citer par exemple LACOSTE (2012).

Ainsi, nous pensons que la coopération existe, de façon plus ou moins forte, dans toute forme de stratégie collective. BENGTSSON et KOCK (2014) proposent également de ne plus voir la coopération comme un point dans un *continuum* allant de la coopération à la concurrence. Ils

suggèrent plutôt, pour faire état de la relation paradoxale entre concurrence et coopération, qu'elle soit décrite selon deux axes, celui de la coopération et celui de la concurrence. Les entreprises doivent faire face à deux tensions ou contradictions : promouvoir leur stratégie individuelle tout en participant aux stratégies collectives, et coopérer sur certains points tout en étant en concurrence sur d'autres.

3.3. MODALITÉS ET EFFICACITÉ DES STRATÉGIES COLLECTIVES

Pour YAMI *et al.* (2007), il convient de s'interroger sur l'efficacité des stratégies collectives en matière de performance pour les firmes : qui profite de la stratégie collective ? Comment se répartissent les gains ? LOUBARESSE et PESTRE (2012) estiment, quant à eux, que la littérature étudiant les facteurs de réussite des stratégies collectives se concentre sur l'environnement et son incertitude, la structure concurrentielle du marché et les cadres cognitifs des acteurs. Ils pensent qu'il est également important d'analyser la place et le rôle des acteurs tiers qui portent la stratégie collective. En outre, pour LOUBARESSE et PESTRE (2016, page 48), « *Une stratégie collective est perçue comme étant performante lorsqu'elle permet d'atteindre les objectifs que se sont fixés ses membres.* » Ainsi, les critères d'efficacité de stratégie collective sont similaires à ceux qui permettraient d'évaluer l'efficacité d'une stratégie d'entreprise. Nous nous intéresserons donc à la capacité de créer et capter la valeur de ces stratégies collectives. C'est également le point de vue de SOLER et TANGUY (1998) puisque pour eux, l'efficacité tient à la création de la valeur globale. L'enjeu est donc de pouvoir permettre cette création de valeur en gérant les tensions sur son partage, sa captation par les acteurs contribuant à la stratégie collective. L'enjeu pour les stratégies collectives est également de pouvoir les faire émerger dans un collectif d'acteurs aux attentes divergentes.

Nous nous étudierons ici les conditions d'émergence et de déclin des stratégies collectives. Nous aborderons ensuite leurs causes et leurs modalités.

3.3.1. CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET DE DÉCLIN DES STRATÉGIES COLLECTIVES

Pour HANNACHI (2011), les modalités d'expression de la coopération, et donc d'une stratégie collective entre acteurs, peuvent être de trois formes différentes. Il a pu mettre en évidence ces trois formes distinctes dans ses terrains d'études concernant la gestion des cultures OGM par les organismes de stockages de céréales. La première est une relation directe permettant de limiter les comportements opportunistes grâce à la pression sociale. La deuxième est une relation indirecte formalisée. Les acteurs passent par des contrats et un tiers de confiance qu'ils ont constitué pour gérer la coopération. La dernière est une coopération induite. C'est un tiers, ici la chambre d'agriculture, qui incite les firmes à travailler entre elles. Nous pouvons repérer dans ce travail l'importance de la régulation pour éviter des comportements déviants et des opportunistes. Il est intéressant également de noter la différence entre deux stratégies volontaires d'un côté et une stratégie induite de l'autre, que nous pourrions rapprocher des stratégies imposées de MINTZBERG *et al.* (2008). Pour HANNACHI (2011), l'émergence de telle ou telle autre modalité de la coopération est liée à la nature de l'environnement concurrentiel et de l'existence, ou non, d'un bien commun précédant la mise en place de la stratégie.

LE ROY (2003) s'intéresse, quant à lui, au cycle de vie des stratégies collectives, depuis les déterminants de leur mise en place, leur vie et jusqu'à leur remise en cause dans une industrie.

Dans son cas, les organisations centralisées sont nécessaires à la mise en place des stratégies collectives. En effet, l'industrie de la conserve de poisson est, à l'origine, atomisée, composée de nombreuses entreprises de petite taille qui ne permettent pas la coordination directe. Il explique le besoin de stratégie collective par l'incertitude trop grande à laquelle les entreprises doivent faire face. Cette incertitude est liée à leur environnement et elles ne peuvent pas l'affronter individuellement. En outre, les barrières à l'entrée de cette industrie la rendent relativement fermée et favorisent l'implication de l'ensemble des acteurs. Quand ces conditions ne sont plus réunies, les stratégies collectives se délitent à mesure que les incitations à y participer décroissent et que les acteurs adoptent des stratégies individuelles. LE ROY (2003) voit donc plusieurs explications au déclin des stratégies collectives : la concentration du secteur sous forme d'oligopole et l'intégration verticale, qui tendent à réduire l'incertitude initiale quant à l'environnement (la contrainte d'approvisionnement est réglée par l'intégration). En outre, l'ouverture du secteur à la concurrence a deux effets : (i) elle déséquilibre la stratégie collective en ouvrant de nouveaux champs de concurrence, et (ii) elle permet l'arrivée de nouveaux concurrents qui bénéficient de la rente de situation due à la stratégie collective, mais n'en subissent pas les conséquences. Ainsi, pour LE ROY (2003; 2008), les stratégies collectives ont cela de paradoxal qu'elles construisent les facteurs de leur déclin : « *les stratégies collectives agglomérées créent des zones relativement protégées des brusques ajustements de marché. Dans ces zones protégées, les firmes sont en situation de moindre incertitude, ce qui leur profite à court et moyen terme, mais les conduit, à long terme, à être moins compétitives que les firmes qui sont exposées aux simples mécanismes de marché.* » La coopération sortant les firmes des mécanismes de marché (dans ce cas, pour sécuriser l'approvisionnement) retarde les ajustements que les firmes pourraient faire dans un contexte plus compétitif. Elle les expose donc à terme à une concurrence extérieure plus compétitive pouvant mettre en jeu leur survie.

Dans l'analyse de la stratégie collective de la filière lin, YAMI (2006) montre que l'émergence de la stratégie collective¹⁰ se fait en deux temps : les représentants de la filière, déjà organisés collectivement en syndicats et en comité interprofessionnel (le CIPALIN) commandent une étude sur une stratégie de filière à adopter dans une situation difficile pour la filière (risque de substitution, nouveaux concurrents, faible compétitivité...). Ils s'emparent ensuite de cette expertise pour mettre en place une stratégie de filière, le livre blanc, dans lequel les acteurs reconnaissent l'idée que, vu la fragilité de la filière, son développement suppose « *un consensus sur la stratégie à long terme qui dépasse les intérêts particuliers à court terme* ». Ainsi, si la stratégie collective préexistait (l'antériorité du comité interprofessionnel l'atteste), c'est la sollicitation d'une aide extérieure pour justifier de la pertinence de la stratégie de filière qui relance la stratégie collective. C'est également l'adversité, la situation difficile de la filière, qui semble le moteur de l'intention stratégique. Cependant, YAMI (2003) explique que la situation de crise dans laquelle est entrée la filière incite les acteurs à rechercher des réponses individuelles plutôt que collectives. Ainsi, si les difficultés de la filière ont poussé ses acteurs à rechercher des solutions collectives, c'est l'augmentation de ces mêmes difficultés les a conduits à se retrancher dans des stratégies individuelles. Dans le cas du Pic Saint-Loup, étudié par GRANATA (2010), l'origine de la stratégie collective est la remise en cause, dans un contexte de crise économique, de la qualité d'un produit d'une région. C'est également ici la crise, mettant en jeu l'existence

10. Même s'il parle de stratégies « *fédérées* », qui sont pour lui équivalentes aux stratégies agglomérées de ASTLEY et FOMBRUN (1983), les acteurs exercent des métiers différents, à différents échelons de la filière.

3. Coopération et concurrence, l'efficacité organisationnelle et les stratégies collectives

même des entreprises et la reconnaissance de la qualité de leurs produits, qui conduit quelques entrepreneurs à donner une dimension collective à leurs destins partagés. Cependant, dans le cas du Pic Saint-Loup, la synergie entre les acteurs permet à la stratégie collective d'être un succès.

ROY et YAMI (2006) rendent compte du déclin d'une stratégie collective passive dans l'oligopole du marché des salles de cinéma. Une stratégie collective passive de non-concurrence entre les trois leaders pour imposer un nouveau format (le multiplexe) et ne pas se concurrencer géographiquement sur l'implantation des salles s'est développée dans les années 1990. Elle est une relation collusive entre les grands leaders qui se traduit par une déstabilisation des « les » exclus (ROY, 2004). Cette stratégie a été remise en cause par un mouvement de rupture de l'un des leaders, UGC, qui a modifié ses pratiques tarifaires (cartes d'abonnement illimité). UGC choisit un destin individuel au détriment du collectif qui constitue « *une trahison envers les intérêts collectifs de l'oligopole* », un renversement des normes tacites de tarifs acceptées collectivement. Ce cas est instructif : la distinction est rendue possible pour UGC en raison de ses ressources propres, différentes de celles de ses concurrents (taille plus importante des sites plus propice à une stratégie de volume), mais elle a conduit à une stratégie collective de riposte des deux concurrents (proposition d'un abonnement commun). Ainsi, plutôt que de s'éteindre, la stratégie collective renaît transformée dans un collectif différent. Cette question des stratégies de rupture, qui s'applique bien à la sortie du cadre d'une stratégie collective et qui consiste à modifier les règles du jeu à son avantage et à déstabiliser l'environnement pour tirer parti du désordre, est théorisée par le concept d'hypercompétition développé par D'AVENI (2010).

Nous remarquons dans ces cas traités par la littérature l'enchaînement de différents temps stratégiques, impliquant des acteurs distincts conditionnés par l'environnement. Cet enchaînement des temps stratégiques dans le temps plaide pour une analyse historique des stratégies. DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005) proposent d'aborder la question du point de vue des séquences stratégiques multidimensionnelles, qui sont des « *successions d'actions et de réactions stratégiques de firmes opérant sur un marché ou plusieurs marchés, développées selon trois types de stratégies : sur le marché, de définition des marchés et hors-marché* ».

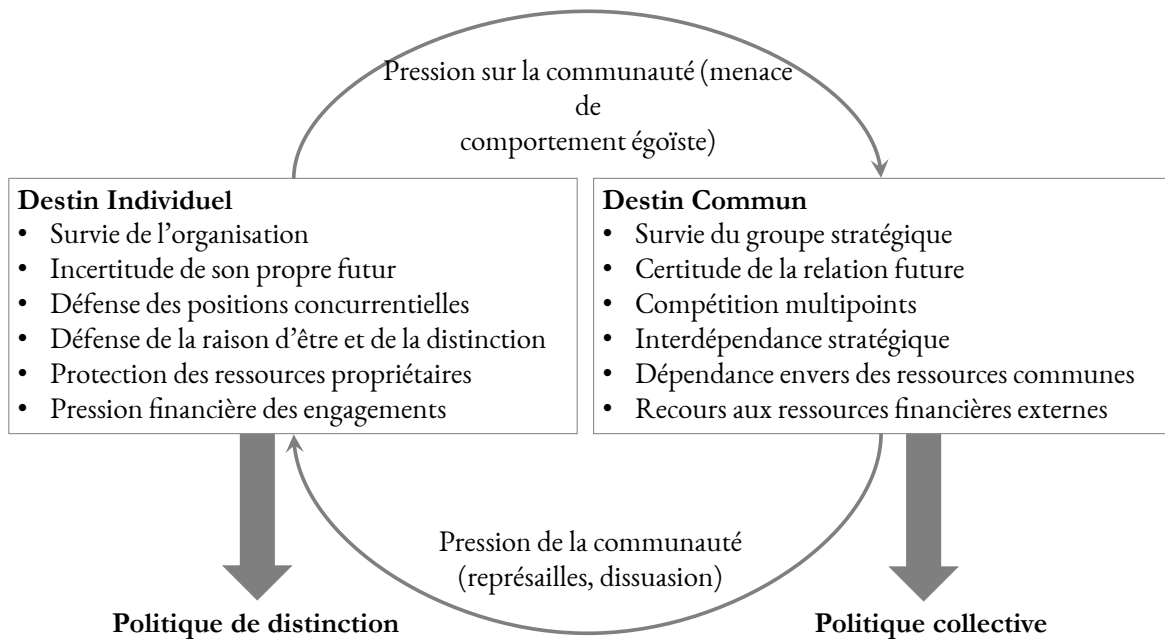
3.3.2. MODALITÉS DES STRATÉGIES COLLECTIVES

3.3.2.1. Tension entre destin individuel et destin commun

La clé de fonctionnement des stratégies collectives est l'interdépendance stratégique entre les acteurs décrite par ASTLEY et FOMBRUN (1983). Pour aborder cette question, nous pouvons nous appuyer également sur les travaux de BAUMARD (2000) qui développent cette idée de tension entre destin individuel et destin commun dans les stratégies collectives (voir figure 2.6 page suivante).

Si nous rapportons cette tension entre stratégie collective et stratégie individuelle au problème de la captation, du partage et de la création de valeur, nous pouvons penser que la question de la stratégie collective est plutôt une stratégie de création de valeur : la capture collective de la valeur peut en effet être vue comme une entente, défavorable au bien-être collectif et contraire au droit de la concurrence. Nous postulons que les stratégies collectives horizontales permettent à la fois la captation de la valeur (par le jeu du pouvoir de marché, c'est d'ailleurs ce qui est visé avec les OP du secteur laitier) et la création de la valeur. C'est cependant souvent la

FIGURE 2.6. – Tension entre destin individuel et destin commun



D'après BAUMARD (2000)

question de la création de la valeur qui domine, dans le paradigme de la coopération, on coopère pour créer la valeur et on s'affronte sur les marchés. La stratégie de captation de la valeur est plutôt une stratégie individuelle de rupture. C'est le cas dans le secteur du cinéma développé par ROY (2004), même si cette stratégie a été finalement contrée par une stratégie d'alliance des concurrents. Dans la situation de stratégie verticale, cela est encore plus vrai : la relation de client/fournisseur fait que la captation de la valeur par l'un, au travers du prix d'échange, se fait au détriment de la captation de la valeur par l'autre, dans ce que l'économie des jeux qualifierait de « *jeu à somme nulle* ». Il existe également une difficulté de mise en place d'une stratégie collective lorsque des tensions entre acteurs portent sur la répartition de la valeur : les acteurs se focalisent sur ces problèmes de partage de la valeur au détriment d'une construction collective de la valeur globale. Cependant, on peut imaginer que les stratégies verticales peuvent favoriser une captation de la valeur du fournisseur initial, ou du client final qui ne participerait pas à la stratégie collective. Enfin, si le partage de la valeur peut être source de tension dans la mise en place de stratégies collectives verticales, l'accord sur le partage réduit également les incertitudes de l'environnement : en déterminant le partage de la valeur en fonction d'une clé de répartition commune, l'incertitude sur les prix est réduite. L'incertitude sur les prix peut également être traitée collectivement par une gestion des volumes. C'est ce que montrent SOLER et TANGUY (1998) dans le cas de la filière Champagne, dans laquelle un accord interprofessionnel contribue à stabiliser les volumes produits d'une année à l'autre en gérant les stocks. C'est également ce qui était visé par le contingentement des produits dans certaines filières fromagères AOC (Comté en particulier).

3.3.2.2. *Rôle et émergence d'une structure collective*

Le cadre développé par ASTLEY et FOMBRUN (1983) prévoit que, lorsque le nombre d'acteurs en relation est élevé, il y a besoin d'une structure collective formalisée pour encadrer les relations entre les participants à la stratégie collective. De nombreux auteurs, comme nous le verrons ci-après, emploient le terme d'acteur tiers. Nous lui préférons celui de structure collective pour ne pas laisser penser que la structure collective agit, pense, décide avec une forme de neutralité par rapport aux acteurs qui la composent.

La première question que soulèvent ces structures est celle de leur origine. Sont-elles créées à dessein pour la stratégie collective ou sont-elles antérieures à la stratégie collective ? DOLLINGER (1990) s'intéresse, comme LE ROY (2003), aux stratégies collectives dans les industries fragmentées. Ces stratégies peuvent avoir une difficulté à émerger dans ces secteurs qui ont pour particularité de ne pas avoir de firmes dominantes. Dans ces secteurs, personne n'a de pouvoir de marché. Le secteur est donc composé de nombreuses entreprises de petite ou moyenne taille. Dans ce cas, l'interdépendance des firmes et l'échange d'informations entre elles ne sont pas évidents, en tout cas à une large échelle. La seule solution pour que se développe une stratégie collective est donc, dans cette situation, que les acteurs s'appuient sur une autorité centrale pour coordonner une stratégie collective délibérée.

L'existence d'une autorité centrale pose question : s'il est si difficile de mettre en place des stratégies collectives dans ces secteurs fragmentés, comment une autorité centrale peut-elle émerger ? Pour DOLLINGER (1990), la stratégie évolue dans le temps, passant de multiples stratégies dyadiques à l'agglomération, intentionnelle ou non, de ces stratégies pour arriver à une forme plus collective. Ainsi, il faudrait remonter à un temps précédent leur existence pour comprendre la création des organisations donnant lieu aux stratégies collectives indirectes. Nous pensons cependant que les stratégies collectives peuvent s'appuyer sur des structures organisationnelles préexistantes, mais qui se transforment pour permettre de porter des stratégies émergentes. Ainsi, les stratégies collectives indirectes n'émergeraient pas forcément de l'agrégation de stratégies dyadiques. Cette question est de toute façon assez théorique. Dans les structures industrielles qui nous intéressent, les stratégies collectives peuvent souvent s'appuyer sur une structure collective préexistante (si nous reprenons l'exemple de YAMI (2003), la stratégie émergente de filière s'appuie sur un comité interprofessionnel et des syndicats qui préexistent). L'analyse de DOLLINGER (1990) fait ressortir un problème majeur : l'agrégation des stratégies pour former une stratégie collective n'est pas forcément volontaire, les stratégies collectives sont, dans ce cas, issues de stratégies émergentes.

Les acteurs tiers peuvent être de différentes formes : syndicats professionnels, clients, acteurs publics ou interprofessions (GRANATA et LE ROY, 2014). Notre objet d'étude, la filière laitière, et les filières agroalimentaires de façon générale, montrent des exemples nombreux de structures sur lesquelles peuvent s'appuyer les stratégies collectives. Chambres d'agriculture, syndicats, interprofessions et autres Organisations Professionnelles Agricoles sont autant d'organisations pouvant supporter une stratégie collective, à différentes échelles géographiques et dans différents secteurs industriels. D'autres exemples de construction d'une stratégie collective s'appuyant sur une structure existante existent. Ainsi, GRANATA (2010) montre la réactivation d'une organisation collective préexistante, mais en sommeil, le syndicat des vignerons du Pic Saint-Loup, pour porter une stratégie collective de défense d'une marque collective « *Pic Saint-Loup* ». Il nous semble important de comprendre comment ces organisations évoluent pour

porter les stratégies collectives.

La deuxième question centrale concernant ces structures collectives est celle de leur fonctionnement et de leur rôle. Pour GRANATA (2010), le rôle de l'acteur tiers est de séparer l'action coopérative (promotion collective et techniques viticoles) portée par l'interprofession et l'action concurrentielle (la vente du produit) portée par les entreprises. GEINDRE (2005) prend pour exemple le syndicat professionnel pour expliquer les rôles et le fonctionnement de l'acteur tiers. Le rôle de l'acteur tiers serait d'initier les relations entre entreprises, en étant garant de la construction d'un intérêt collectif. Il contribue à inhiber les blocages des entreprises face à l'action coopérative. Pour lui, l'existence de l'acteur tiers et l'orientation de ses missions dépendent de la volonté de ses adhérents : il est au service de ses membres. Nous reviendrons sur cette affirmation dans le chapitre suivant : l'acteur tiers est un outil de gestion, en ce sens qu'il est un construit d'acteurs dans une vision gestionnaire. Mais ce construit peut échapper au contrôle de ses seuls créateurs, dans une démarche d'appropriation¹¹. Il nous semble alors réducteur de limiter son existence et ses actions aux volontés de ses initiateurs.

LOUBARESE et PESTRE (2012) se sont particulièrement intéressés à la question du rôle de l'acteur tiers. Nous retrouvons dans leurs travaux le même rôle de l'acteur tiers — dans le cas présent une interprofession — qui est initiateur, facilitateur, ou garant de la relation entre les entreprises. Ils mentionnent également les mêmes conditions qui seraient nécessaires à l'efficacité de l'acteur tiers : il doit être indépendant et impartial, particulièrement dans le cas de stratégies collectives hybrides. Nous émettrons les mêmes réserves à ce sujet : l'acteur tiers, comme outil de gestion, n'« agit » pas selon la volonté de ses créateurs. Enfin, LOUBARESE et PESTRE (2012) montrent la capacité de l'acteur tiers à « apprendre » : il réussit à surmonter les dysfonctionnements de la stratégie collective en apprenant de ces dysfonctionnements.

L'efficacité de ces structures collectives est variable. DARI et PACHÉ (2016) montrent que ces stratégies collectives n'arrivent pas toujours à émerger, même avec la présence d'un acteur tiers. Ainsi, dans la filière liège corse, il semble que le rôle d'acteur tiers qu'aurait pu porter une coopérative pour fédérer les intérêts communs des acteurs est un échec. Les auteurs donnent plusieurs explications à cet échec : manque de neutralité, problèmes de conflits pour le pilotage de l'action, incapacité à contrôler et sanctionner l'action individuelle opportuniste. Si cette étude montre qu'un acteur tiers dont la gouvernance est défaillante ne peut pas être porteur de stratégie collective, elle tente également d'expliquer pourquoi ce type d'acteur n'émerge pas en Corse alors qu'il existe sur le continent (la coopérative en question ayant eu une vie relativement courte, d'une petite dizaine d'années) : prédominance des intérêts individuels par rapport aux intérêts communs, difficulté à s'entendre sur l'intérêt commun. YAMI (2003) arrive à un constat similaire dans le cas de la filière lin. Malgré l'existence d'instances de pilotage de la filière, la stratégie collective n'est pas efficace. Les cadres de références des entreprises sont centrés sur leur métier de base. Ils n'ont pas réussi à s'impliquer dans une stratégie de filière puisque les intérêts de chaque métier sont divergents. YAMI (2003) explique que l'échec de la stratégie collective réside aussi dans l'impossibilité des dirigeants à créer une « identité cognitive ».

En dehors de cet acteur tiers, ASSENS (2011) cite d'autres types d'outils qui peuvent être régulateurs des relations de coopération entre les entreprises : (i) la régulation entre pairs, qui est une forme de régulation tacite, de pression au conformisme, (ii) l'arbitrage par un médiateur extérieur, et (iii) les chartes de bonnes pratiques, qui instituent les règles de relations entre pairs.

11. *infra* Chapitre 3 « Une analyse par l'appropriation des outils de gestion », § 2.1 page 76.

Nous aborderons dans le chapitre suivant la création et l'évolution de l'« *acteur tiers* » : si une instance collective semble nécessaire (mais pas suffisante) pour qu'émergent et persistent des stratégies collectives, elle doit être vue comme un outil de gestion, construit, approprié et instrumentalisé par les acteurs.

3.3.2.3. Rôle architectural et relations déséquilibrées

Nous avons vu que les stratégies collectives peuvent être portées grâce à l'émergence d'une structure collective, ou d'un « *acteur tiers* », mais nous avons également souligné le fait que cette structure ne peut pas être neutre. Nous allons voir comment les stratégies collectives peuvent être instrumentalisées par des acteurs dominants, et comment les architectures de la stratégie collective et de la filière ainsi que les structures collectives peuvent être imposées. Ainsi, nous pouvons penser que la stratégie collective imposée, ou impulsée, est une forme de stratégie (collective ou non) des acteurs qui la provoquent¹².

Avec les travaux de TEECE (1986), la question des ressources nécessaires à la création de la valeur prend une dimension de stratégie concurrentielle : la co-spécialisation de deux entreprises permet de créer et capter la valeur, en raison de la complémentarité des ressources des entreprises (le profit réalisé par la dyade est plus important que les profits individuels) et une faible mobilité de ces ressources (les firmes ne sont pas interchangeables). JACOBIDES *et al.* (2006) dépassent ce cadre, expliquant que les dépendances ne sont pas seulement bilatérales, mais peuvent s'appliquer à un ensemble plus large : elles sont liées à l'« *architecture de l'industrie* »¹³. Ils expliquent alors que la captation de la valeur peut être permise par une modification de l'architecture, redistribuant les complémentarités et mobilités. Ces opportunités de modifications arrivent dans les nouvelles industries, ou lors de changements importants de technologie, d'institution ou de demande. La capacité des firmes à modifier l'architecture de l'industrie leur confère un avantage concurrentiel particulier, « *avantage architectural* ». Ces auteurs mettent un accent particulier sur la place privilégiée d'un acteur ayant capacité à garantir la qualité du produit, qui pourra être reconnu par le consommateur. Pour autant, la maîtrise de la qualité est un atout parmi d'autres pour avoir une place dominante dans la filière. JACOBIDES *et al.* (2006) parlent de *bottlenecks* (goulots), la métaphore fait référence à une zone de l'architecture de la filière où la concurrence est limitée. Ce cas est caractérisé par une complémentarité forte entre les acteurs, mais une mobilité asymétrique : forte dépendance (*ie.* faible mobilité) aux firmes ayant une place dans le *bottleneck* et forte mobilité des acteurs en dehors (c'est le cas décrit de Intel et Microsoft). JACOBIDES *et al.* (2006) évoquent, sans beaucoup développer ce point dans leur analyse, la capacité des pouvoirs publics à promouvoir ou le maintenir un type d'architecture de l'industrie. Ils évoquent également le rôle que des lobbys joueront pour maintenir ou combattre des mesures de régulation. Cette question du lobbying s'appuyant sur une stratégie collective est également le thème du travail de RIVAL (2004). Il montre que les actions de lobbying sont essentiellement des actions de nature collective. Elles visent à modifier la régulation du secteur au bénéfice des acteurs mettant en place ce lobbying et peuvent être vues comme des stratégies collectives.

12. Nous préférons à la stratégie imposée parler d'une stratégie provoquée, pour rendre compte du fait que les outils ne s'imposent pas, ou seulement dans des situations limites, sans quoi nous retombons dans des métaphysiques de l'action.

13. (définie comme « *an abstract description of the economic agents within an economic system* »)

Nous pouvons penser que l'avantage architectural peut être acquis par des stratégies collectives, ou remis en cause du fait de déstabilisations individuelles. Il nous semble important de prendre en compte le fait que des stratégies collectives peuvent être impulsées, contraintes — et particulièrement dans un secteur fragmenté — par un acteur dominant extérieur, l'acheteur ou les pouvoirs publics par exemple.

DEPEYRE et DUMEZ (2007) s'intéressent au pouvoir architectural du client. Si le cas étudié est très particulier (situation de monopsonne dans l'industrie de la défense américaine), il montre qu'un client puissant (parce qu'en situation de monopsonne) peut imposer la structure de concurrence de ses fournisseurs et possède donc un avantage architectural. Plus récemment, ALBERT-CROMARIAS et LABARRE (2016) se posent la question de savoir si les stratégies collectives peuvent être imposées par l'acteur tiers. Elles s'intéressent également à un cas particulier, celui de la construction d'une filière : c'est donc l'État qui joue en partie le rôle d'architecte. Mais pour ces auteures, le fait que la coopération soit imposée peut remettre en cause son efficacité. Si nous reprenons le cas de GRANATA et LE ROY (2014), le syndicat est bien le fruit d'une démarche proactive des producteurs de vins, mais il ne faut pas oublier que la stratégie collective est impulsée par la réglementation sur les AOC, qui définit les formes de l'organisation (syndicats de défense) et les autres outils de la stratégie collective (cahier des charges de l'appellation). ROY (2004) démontre dans ses travaux sur le secteur du cinéma que les stratégies collectives d'un petit groupe dominant le secteur peuvent s'imposer comme normes à l'ensemble d'un secteur, dans le cas d'un oligopole à frange. Ces exemples montrent le rôle particulier que peut jouer un acteur, dominant, sur l'articulation de stratégies collectives et donc sur l'architecture des relations dans les filières. Au contraire, pour NOIREAUX et POIREL (2014), les stratégies collectives permettent aux petites entreprises l'expression d'un contre-pouvoir.

Nous intéresser au rôle architectural des acteurs sur la construction des stratégies collectives nous permet de voir que les stratégies peuvent être infléchies, modelées, par des acteurs qui ne prennent pas directement part à l'intention stratégique initiale. Les acteurs auront des poids différents dans leur capacité à imposer leur vision stratégique aux autres acteurs et la forme de la stratégie collective sera donc liée à la rencontre des intentions stratégiques potentiellement divergentes de ces acteurs. Ces confrontations de stratégies se réalisent à plusieurs niveaux, les stratégies collectives sont imbriquées : une catégorie d'acteurs tente d'imposer sa vision stratégique à un collectif plus large et dans le même temps, des stratégies locales vont à l'encontre de stratégies globales. C'est cette imbrication entre différents niveaux stratégiques qu'il nous importe d'observer dans la filière laitière (stratégie nationale de filière portée par le CNIEL, stratégies collectives de laiteries, stratégies collectives de producteurs ou stratégies verticales entre producteurs et laiteries).

4. LA QUESTION DE LA STRATÉGIE COLLECTIVE DANS LES TPE

Le rapport qu'entretiennent les TPE et PME¹⁴ avec ces concepts de stratégies et de stratégies collectives en particulier est paradoxal.

En premier lieu, du fait de leur petite taille, la décision stratégique est centralisée autour de la personne du dirigeant (GRANATA et LE ROY, 2014), ce qui façonnera la stratégie et les intentions stratégiques de façon particulière. La stratégie se formera de façon plus intuitive, les relations dans l'entreprise et le management se feront plus par contacts directs et informels, puisque le nombre de personnes parties prenantes est limité (à un nombre très restreint dans les exploitations agricoles). Pour reprendre la classification de MINTZBERG et WATERS (1985), développée plus haut, les stratégies sont alors plutôt de type entrepreneurial. En cela, elles sont aussi plus délicates à étudier : la planification n'est pas forcément écrite, elle est plus difficile à identifier et moins spécifique que pour une stratégie de type planifiée. Dans ce cas, on ne peut pas savoir si la stratégie est délibérée ou émergente. À l'opposé, dans le cas des TPE, il est moins problématique de parler de la « stratégie d'entreprise », de voir l'entreprise comme entité décidant, puisque l'entreprise est représentée par un nombre très limité d'individus. Les entreprises agricoles sont des TPE particulières (COLÉNO, 2013). Elles sont composées d'un nombre très limité d'individus, souvent — même si cela tend à s'estomper — d'un même foyer. La sphère privée est donc potentiellement plus importante dans la prise de décision des dirigeants, mais elle est aussi une ressource pour l'entreprise (de travail et de financement).

En second lieu, sans que cela soit généralisé et spécifique, les secteurs fragmentés sont plutôt composés de petites entreprises que les oligopoles, ce qui, nous l'avons vu, conduit à des stratégies collectives particulières avec la nécessité d'un acteur tiers. En outre, la petite taille des entreprises implique qu'elles seront plus contraintes à chercher des ressources à l'extérieur¹⁵, à coopérer. Cependant, pour GUEGUEN (2001), si des petites entreprises ont une capacité moindre à modifier leur environnement et ont plutôt tendance à le subir (déterminisme de l'environnement), leurs dirigeants pourront tout de même tenter de le modifier, dans une démarche volontariste. L'environnement modifié sera alors un environnement de proximité, sur lequel l'entreprise a une capacité d'intervention, ce qu'ASTLEY et FOMBRUN (1983) appellent l'environnement social. Cela peut les conduire à coopérer.

Paradoxalement, nous avons vu que la coopération peut être rendue plus difficile du fait de la taille des entreprises, qui est un frein à l'adoption des principes de séparation proposés par BENGTSOON et KOCK (1999) : le nombre de marchés des entreprises peut être plus limité et la possibilité de séparation des actions de coopération et de concurrence entre un nombre de personnes limité peut poser problème dans les TPE.

Les petites entreprises pourront être amenées à coopérer avec des grands groupes. Cette relation asymétrique a été largement étudiée dans le cas d'alliances asymétriques (DUSSAUGE

14. La définition précise des seuils entre Très Petite Entreprise, Petite et Moyenne Entreprises et grandes entreprises n'est pas d'une grande importance pour notre travail. Retenons le seuil de main-d'œuvre de la réglementation française : une TPE, ou microentreprise, est composée de moins de dix personnes, nous classerons donc dans cette catégorie les exploitations agricoles qui répondent à ce critère pour leur grande majorité, une PME moins de 250.

15. Il ne faut cependant pas postuler que la spécificité du management d'une PME est déterminée par sa taille, TORRÈS (1997) appelle anti-PME ces entreprises qui, malgré une petite taille, ne se comportent pas comme il pourrait être attendu d'une petite entreprise.

et al., 2000 ; CHERIET, 2009 ; CHERIET *et al.*, 2008), moins dans le cas des réseaux interorganisationnels ou de stratégies collectives de plus grand nombre. Ces réseaux portent souvent sur des stratégies collectives d'innovation. En effet, les stratégies collectives sont plutôt abordées comme moyen de créer la valeur plutôt que comme un moyen de la capter. Elles portent sur la communication, le partage d'information et la recherche et développement dans le cas du Lin (YAMI, 2003). Les entreprises coopèrent dans le but d'obtenir une reconnaissance de la qualité de leurs produits, mais elles sont concurrentes sur leurs marchés dans le cas du syndicat du Pic Saint-Loup développé par GRANATA et LE ROY (2014). LE ROY (2003) s'intéresse à un problème d'approvisionnement dans le cas du poisson, mais se place dans la perspective de l'acheteur voulant sécuriser ses approvisionnements plutôt que dans la perspective du vendeur (que l'on peut supposer plus atomisé), qui réussit à mettre en place un prix minimum.

C'est en partie la capacité des stratégies collectives à capter la valeur, à créer un pouvoir pour un collectif de TPE, qui nous intéresse. Les petites entreprises (et nous verrons que c'est le cas pour le terrain qui nous intéresse des productions laitières) peuvent aussi être incitées à coopérer pour construire un pouvoir (ou contre-pouvoir) de marché avec leurs acheteurs ou fournisseurs s'ils sont plus concentrés, ceci pour capter la valeur. En effet, les petites entreprises, du fait de leur taille, sont plus classiquement contraintes à une relation commerciale déséquilibrée. Ce cas semble moins abordé. C'est une des plus-values attendues de notre recherche.

Ainsi, la TPE ou la PME, du fait de sa nature et sa place dans son environnement (souvent fragmenté), pourra être fortement incitée à participer à une stratégie collective, même si elle peut avoir une certaine difficulté à contribuer aux ressources nécessaires à son fonctionnement.

5. CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'explorer la littérature portant sur les stratégies collectives et d'affiner notre positionnement théorique. Nous adhérons à la position de MINTZBERG et WATERS (1985), qui considère la stratégie dans ces deux dimensions de création d'objectif (l'intention) et d'action (la réalisation). Ce positionnement est cohérent avec notre positionnement concernant l'action collective : nous souhaitons aborder la stratégie en analysant les motivations et les réalisations.

Nous voyons également deux modalités d'évaluation de l'efficacité stratégique. La première est l'efficacité économique : la stratégie mise en place a-t-elle été efficace d'un point de vue économique ? Nous proposons d'analyser cette question au prisme de la capacité à capter ou créer de la valeur. La seconde est organisationnelle : les acteurs participants à la stratégie ont-ils réussi à s'organiser entre eux ?

Cette dimension relationnelle nous a invités à explorer les dimensions collectives de la stratégie. Des différentes stratégies collectives, nous retenons essentiellement la tension entre intérêts individuels et intérêts collectifs, qui se caractérise par les choix faits par les acteurs entre concurrence et coopération et entre destin individuel et destin collectif. Nous retenons également que les formes de construction des stratégies collectives dépendent de la nature des acteurs en présence (faible nombre d'acteurs ou grand nombre d'acteurs, relations horizontales ou verticales) L'importance des petites entreprises dans le secteur laitier (les exploitations laitières) nous invite à nous intéresser particulièrement au cas où le nombre important d'acteurs les oblige à s'appuyer sur une structure collective, pour que la stratégie soit effective. Dans ce cas également,

nous devons porter une attention particulière à l'existence d'une asymétrie entre les acteurs qui fait qu'une catégorie d'acteurs dominants, ou un acteur dominant, peut imposer une stratégie (qu'il sera alors difficile d'appeler collective) à un autre ensemble d'acteurs. Ce cas nous importe particulièrement pour comprendre l'architecture de la relation entre les producteurs de lait et leurs acheteurs.

Cette conception de la stratégie collective nous demande, pour l'observer, de nous appuyer sur les témoignages de son existence, sur les artefacts qui permettent sa mise en action, et donc sur les *outils de gestion* et leur appropriation qui font l'objet de notre chapitre suivant. Nous nous intéressons en particulier aux outils de régulation de la stratégie collective constitués par les structures collectives communément appelées « *acteurs tiers* ». Une analyse par les outils de gestion devra également embrasser la complexité des processus stratégiques et l'imbrication des différents niveaux de la stratégie collective. En regardant comment ces stratégies et outils sont construits, nous pourrions comprendre à qui celles-ci profitent et quels sont les acteurs qui les mettent en place.

Ce cadre d'analyse des outils de gestion est, comme nous allons le voir juste après, essentiel pour comprendre les outils de la stratégie collective (acteurs tiers, contrats...) et les intentions (stratégie impulsée, contrainte, émergente ou planifiée).

CHAPITRE 3.

UNE ANALYSE PAR L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION

Nous mobiliserons ici les cadres d'analyse des outils de gestion, au sens large, qui permettent d'observer l'action organisée au travers des artefacts qui la constituent : les outils. Nous allons dans un premier temps faire un état des lieux des différents courants d'analyses, en explicitant le vocabulaire de ce champ d'analyse et les définitions qui font l'objet d'une dynamique d'appropriation particulière. Nous proposerons ensuite un cadre d'analyse *ad hoc* adapté à notre objet d'étude.

1. ABORDER L'ACTION COLLECTIVE PAR SES ARTEFACTS : LES OUTILS DE GESTION

Les instruments de gestion sont un bon point d'entrée pour étudier l'action organisée. Leur foisonnement dans les organisations modernes et le décalage entre leurs finalités et leurs utilisations ont poussé les chercheurs en sciences de gestion, et en sciences sociales de façon plus large, à porter à ces objets une attention particulière. Ils ont été étudiés à la fois dans une démarche compréhensive et dans une démarche prescriptive. Il convient dans un premier temps de qualifier les différents termes utilisés par les chercheurs.

1.1. OUTILS, INSTRUMENTS, DISPOSITIFS, RETOUR SUR UN VOCABULAIRE GESTIONNAIRE

Les notions de dispositifs, instruments, outils de gestion sont présentes dans la littérature de gestion, et en sciences sociales de façon plus générale, sans que ces termes soient clairement définis, ou du moins, fassent consensus. Les nuances entre des termes proches tels qu' « *outil* » ou « *instrument* » ne semblent pas stabilisées. Il y a une difficulté à définir clairement ces concepts, à leur donner une portée assez universelle, tout en ne banalisant pas les termes. Nous allons tenter d'aborder ici deux questions :

- Qu'est-ce qui différencie outils, instruments, dispositifs... ? Et s'ils sont différents, comment s'articulent-ils entre eux ?
- Qu'est-ce qui permet de définir l'outil (au sens large) comme outil *de gestion* ?

L'objectif est de clarifier le vocabulaire qui sera employé par la suite.

1.1.1. OUTILS, INSTRUMENTS, DISPOSITIFS... DIFFÉRENCES ET ARTICULATION

1.1.1.1. Objets, outils, instruments et règles

AGGERI *et al.* (2010), reviennent sur les approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. Les approches par les instruments « *proposent d'étudier l'action organisée et stratégique à travers les instruments mis en place pour conduire cette action* ». Dans un effort de définition plus fin, et avec un objectif d'analyse généalogique de ces concepts en sciences de gestion, les auteurs proposent de différencier les concepts mobilisés en fonction de la prise en compte de l'action :

- l'outil (*management tools*) est le terme le plus fréquemment utilisé en sciences de gestion. Il désigne l'auxiliaire du manager, l'ustensile, à visée opérationnelle, en analogie à l'outil de l'artisan, dans la continuité de sa main. On pourrait dire qu'il est le substrat technique.
- l'instrument « *est le produit d'une opération de pensée d'ordre supérieur* », dont on tire parti par un mélange de compétences savantes et pratiques (l'analogie est faite ici avec l'instrument du musicien, ou du chirurgien). Il est aussi la figure d'un dessein, d'une visée politique. Parler d'instrument de gestion renvoie donc à la fois à une dimension matérielle (artefactuelle), mais aussi à l'activité gestionnaire, produit d'une opération de pensée et d'une dimension politique. On ne s'intéresse plus seulement à la conception de l'artefact, mais également à son usage.

Pour AGGERI *et al.* (2010), parler d'outil plutôt que d'instrument peut être dicté par l'intérêt porté à l'artefact et à son impact sur l'organisation plutôt qu'à son instrumentalisation. Pour GHAFFARI *et al.* (2013), le terme d'« *outil de gestion* » est employé, car il est plus générique et moins porteur de paradigmes théoriques.

HATCHUEL et WEIL (1992) emploient, quant à eux, le vocabulaire de « *technique managériale* » pour parler d'outils de gestion, en en donnant une définition assez proche : « *les techniques managériales sont des projets de modélisation, donc des projets de production d'une connaissance formalisée* » (HATCHUEL et WEIL, 1992, page 123). On voit bien que les notions d'outils et de techniques sont très liées, mais pour MAZARS-CHAPELON et CAZES-MILANO (2000, page 11), elles ne se confondent pas : « *la technique de gestion est centrée sur l'action à travers un objet, alors que l'outil de gestion est centré sur l'objet orienté vers l'action* ».

DE VAUJANY (2006) fait la distinction entre les objets, règles, outils et dispositifs de gestion de façon sensiblement différente de celle d'AGGERI *et al.* (2010). Pour lui, la base « *artefact* » sera appelée « *objet de gestion* », et sera la brique élémentaire qui constituera l'outil. L'objet de gestion est donc, selon la définition de DE VAUJANY (2006, page 11), « *tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale* ». Les notions de règles supposent, quant à elles, un rapport de prescription stricte (HATCHUEL, 2005a). La règle de gestion a une visée normative, et l'outil de gestion sera pour lui l'articulation d'objets et de règles.

1.1.1.2. L'agencement des outils et des acteurs, le dispositif

L'« *agencement organisationnel* » est, selon GIRIN (1995), la conséquence de l'acte de management qui est, non pas d'agir directement, mais de donner mandat pour agir. L'agencement organisationnel est la façon dont ce mandat est réalisé, en mobilisant à la fois des hommes et des objets. Dans ce sens, le concept peut être proche du dispositif. Cependant, certains auteurs mettent en avant le caractère stratégique du dispositif. Pour AGGERI *et al.* (2010), avec

le dispositif, on s'intéresse à l'efficacité de cet agencement plutôt qu'à l'efficacité des unités qui le composent. Le dispositif est un produit, il se conçoit et s'aménage en vue de finalités, il est stratégique. AGGERI (2014) propose de différencier dispositif et agencement. En suivant FOUCAULT (2014) (cité par AGGERI 2014), le dispositif a une dimension stratégique qui suppose une intervention rationnelle et concertée. DE VAUJANY (2006) ajoute que le dispositif de gestion est un schéma stratégique d'articulation, par une catégorie d'acteurs qu'il qualifie comme « *le centre ou le pivot d'un collectif organisé, d'outils et d'acteurs* ». Nous pourrions, pour comprendre le dispositif Foucauldien citer à nouveau ici ce qui le caractérise : « *Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.* » (FOUCAULT, 2014, page 299). Ces dispositifs peuvent échapper aux objectifs de leurs créateurs, comme le souligne également FOUCAULT. Ainsi, les notions de machines ou de routine renvoient à des dispositifs qui auraient pris une forme d'automatisation, indépendante des concepteurs, et dont les effets leur échappent.

1.1.2. QU'EST-CE QUI PERMET DE QUALIFIER L'OUTIL D'OUTIL « DE GESTION » ?

Le fait de qualifier ces outils (au sens large) d'outils *de gestion* implique-t-il qu'ils ont une forme particulière ? MOISDON (2005) qualifie d'outil de gestion « *toute mise en relation formalisée de plusieurs quantités (production, nombre de défauts, dépenses...)* issues de l'activité de l'organisation. ». AGGERI *et al.* (2010, page 10) ont une définition plus large de l'instrument de gestion. Ils se basent sur un outil quelconque et ce n'est pas la nature de l'outil (ni celle de l'organisation dans laquelle il est en place) qui lui donne sa dimension gestionnaire, mais plutôt la nature des actions auxquelles il contribue : « *Un instrument sera ainsi dit de "gestion" dès lors qu'il participe au cours de sa vie aux trois grands actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner* », MOISDON (1997, page 4) parlera lui de la « *trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* ». Si nombre d'outils n'ont pas été prévus par des gestionnaires, ils prennent cependant une dimension d'instrument de gestion. Le cas des compteurs d'eau (HATCHUEL, 2000) ou des instruments d'amélioration de la génétique animale (LABATUT, 2009) sont des exemples parmi d'autres de situations dans lesquelles une instrumentation, à la base technique ou scientifique, acquiert une portée gestionnaire. Est-ce que cette définition, à première vue plus large que celle de MOISDON s'en éloigne ? Rien ne nous permet à ce stade de le penser. Dans n'importe lequel des outils constituant des instruments de gestion, on peut voir une mise en relation « *formalisée* » de plusieurs « *variables* ». Pourtant, MOISDON précise que les outils de gestion sont une innovation assez récente (MOISDON, 2005). C'est sans doute sur le caractère « *formalisé* » que ces définitions divergent. On pourra donc retenir que les outils à objectif gestionnaire (selon la définition de MOISDON) sont assez récents, mais de nombreux outils (dont l'âge n'importe pas) sont les constituants d'instruments de gestion.

Ainsi, ce vocabulaire éclaire sur les différentes façons de concevoir les artefacts supports de l'action de gestion. Il nous semble que cette clarification du vocabulaire était importante. Cependant, l'instrument n'est pas dissociable de l'outil, et la règle est souvent également liée à l'outil de gestion. En effet, les dispositifs n'existent que parce qu'ils sont des construits d'instruments.

Pour le dire autrement, tout ce vocabulaire traite d'un même objet, l'outil de gestion. D'ailleurs, HATCHUEL (2001a, page 40) propose une unification : « ainsi, techniques de gestion, objets techniques, organisations, sont autant de synonymes ou de modalités d'une même réalité : une rationalisation particulière de l'action collective. »

1.2. AU-DELÀ DU VOCABULAIRE, LA NATURE DES « OUTILS DE GESTION » ?

Selon HATCHUEL et WEIL (1992), les techniques managériales (que nous qualifions d'outils de gestion) sont formées à partir d'éléments de natures différentes : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles :

- Le *substrat technique* permet la mesure, le calcul, le lien logique;
- la *philosophie gestionnaire* désigne les *objets et objectifs formant les cibles d'une rationalisation*, on parle donc là des objectifs poursuivis par les promoteurs de la « *technique managériale* », ces objectifs étant construits à partir d'une rationalisation. Les objets sont ceux sur quoi va agir la technique de gestion. Les objectifs de cette « *philosophie gestionnaire* » sont qualifiés d'« *archétypaux* », dans le sens où ce sont les objectifs premiers poursuivis par les promoteurs, ceux qui veulent implémenter l'outil, sans que ces objectifs soient forcément poursuivis sur le terrain;
- l'articulation de ces substrats techniques et de ces philosophies gestionnaires ne peut exister qu'au travers d'une *vision simplifiée des relations organisationnelles*. Celle-ci donne une première idée au prescripteur de la technique managériale de la façon dont la technique sera utilisée et aura des effets dans l'organisation.

Pour CHATELAIN-PONROY *et al.* (2013), nous pouvons attribuer quatre rôles aux outils de mesures (qui sont pour eux une catégorie d'outil de gestion) : un rôle de diagnostic portant un jugement sur l'activité ou les performances d'une entité; un rôle de contrôle interactif qui permet l'apprentissage (SIMONS, 2005); un rôle de contrôle de légitimité (pour rapporter que l'activité est efficace) et enfin; un rôle de contrôle pour la prise de décision en mobilisant les données fournies par l'outil pour faire des choix stratégiques.

LORINO (2002) distingue deux logiques distinctes quant à l'appréhension de ce qu'est un outil de gestion. La première rend l'outil responsable de l'action, et se retrouve dans des éléments de langage dans les organisations : l'outil « *commande* », « *établit des objectifs* ». L'outil se substitue ainsi à l'homme pour la décision. L'outil est alors vu dans une théorie « *représentationniste* » (il décrit, réplique, simplifie la réalité) et/ou « *computationnelle* » (il permet le calcul). La seconde, à l'opposé, voit l'outil comme intégré à l'action, il justifie ou légitime l'action plutôt que la commande. Il définit alors l'instrument comme la relation entre un « *objet* » (ou outil), l'artefact, et un sujet au travers des schèmes d'utilisation de l'objet. Pour GHAFARI *et al.* (2013), l'outil de gestion recouvre une classe d'objets élargie, allant de processus de rationalisation à des dispositifs plus immatériels. Ceci permet, dans une perspective généalogique, de comprendre comment un processus de rationalisation pourra perdre sa substance « *computationnelle* » pour se dissoudre dans le discours, alors qu'une catégorie de pensée pourra au contraire se cristalliser dans des référentiels.

Ces courants de pensée ont évolué dans le temps. Ainsi, nous sommes passés d'une vision normative des outils de gestion à l'acceptation du fait que leurs effets dépassent, pour plusieurs raisons, les intentions de leurs créateurs.

1.2.1. UNE PERSPECTIVE NORMATIVE

Une première approche consiste à penser l'outil de gestion dans une perspective positiviste et normative comme un outil aux mains des managers pour rationaliser l'action de management. L'outil est qualifié de neutre, il est développé par des scientifiques, avec une visée de performance des organisations. Dans ce cas, l'outil est une simplification de la réalité proposée par des scientifiques, dont l'efficacité est basée sur les théories scientifiques sur lequel l'outil s'appuie. Cette approche est donc basée sur une rationalité instrumentale. Les outils de gestion ne sont pas contemporains des sciences de gestion, mais les disciplines des sciences de gestion ont apporté une multitude d'instruments utilisés par les entreprises. La recherche sur les outils de gestion correspondait donc, à cette époque, plutôt à la création d'outils de gestion dont la vocation était leur utilisation par les entreprises. Les outils sont considérés ici dans ce que LORINO (2002) qualifie de « *théorie positiviste des outils* » : l'outil est déterminé par l'environnement et surtout, les conséquences de son implémentation sont déterminées puisqu'il engendre des actions spécifiées. Nous verrons par la suite que cette perspective n'est pas satisfaisante : les outils de gestion ne sont pas neutres. Si ces approches existent toujours, leurs limites ont invité d'autres chercheurs à s'intéresser à d'autres aspects des outils, passant de leur création à l'analyse de leur fonctionnement dans les organisations.

1.2.2. UNE SIMPLIFICATION DU RÉEL POUR JUGER ET CONFORMER

Nous l'avons vu plus haut, MOISDON (2005) qualifie d'outil de gestion toute mise en relation formelle de variables issues de l'organisation. Cette définition est à la fois très large, puisqu'elle ne donne pas de forme précise à l'outil, mais également assez pointue puisqu'elle limite l'outil à un objectif de mesure et de mise en relation de quantités entre elles. Cette définition se conforme au rôle des outils de gestion que MOISDON (1997) décrivait : les entreprises (et de façon plus générale, les organisations) produisent des savoirs et des règles qui sont autant d'informations qui permettent de juger de la façon dont elles fonctionnent. Les outils de gestion sont donc la combinaison de ces informations sur l'entreprise (synthèses, tableaux de bord, planning...). L'outil a donc vocation à rendre les informations manipulables, à la disposition de « *ceux qui ont à juger et décider* » (MOISDON, 2005, page 240). Ainsi, pour MOISDON, le rôle de l'outil de gestion est de gouverner. Il permet, dans une perspective cognitive, un jugement (est-ce que cela se comporte de la façon voulue ?), puis une opération de conformation (choix pour corriger une entité). Cette opération de conformation n'est pas directement contenue dans l'outil de gestion, elle correspondrait plutôt à une utilisation de l'outil dans les « *rapports de prescriptions* » (HATCHUEL, 2005a), conduisant à la construction de règles (MOISDON, 2008), règles et outils étant des notions voisines pouvant se confondre. L'outil de gestion permet donc d'instruire l'action de gestion (prévoir, décider, contrôler). Ainsi, l'outil de gestion servirait à simplifier une réalité pour la rendre intelligible et observable pour une catégorie de personnes dont le rôle est de gérer et de contraindre les comportements d'autres acteurs objets de cette gestion. Cette simplification est rendue nécessaire du fait des limites des gestionnaires, et en cohérence avec une théorie de la rationalité limitée. Cependant, elle remet en question le principe même de rationalité puisque les simplifications autorisant le croisement des données de l'organisation, et donc la formalisation de l'outil de gestion, peuvent difficilement être qualifiées de rationnelles. Ces simplifications reposent en effet sur des conventions (d'assimilation, métonymiques et de

calcul). Dans cette perspective d'un outil « *formalisation de relations entre grandeurs mesurées* », l'outil est un artefact, en ce sens que l'articulation de ces mesures entre elles est le fruit d'un processus de pensée, et également parce que la mesure, en elle-même, est un artefact.

1.2.3. DES EFFETS INATTENDUS

Les outils, dans la pratique, ne fonctionnent pas comme les théoriciens l'ont prévu, puisque la vision assez simpliste selon laquelle l'entreprise « *agit* » selon les volontés de ses dirigeants est invalidée par les faits. L'outil n'est pas neutre. Si une catégorie de gestionnaires a pu voir l'outil comme moyen de contrôle et de management, il faut sortir de ce que GRIMAND (2016) appelle le « *mythe de la transparence généralisée et la fiction de la prescription totale* ». C'est l'intendance qui dicte les actions dans l'organisation, et non les seules volontés. De ce fait, les instruments de gestion ne peuvent pas être réduits à des outils au service du pouvoir, mais les comportements s'adaptent aux outils mis en place, ce qui conduit à des résultats pouvant être surprenants.

Dans une approche comportementaliste, les outils sont analysés non plus comme moyen de rationalisation de l'action des dirigeants, mais plutôt dans leurs effets, attendus ou inattendus, sur les acteurs avec lesquels ils sont en contact. L'activité de l'entreprise n'est alors plus vue comme la traduction de la volonté de ses dirigeants, mais plutôt comme la somme d'actions des membres de l'entreprise. Pour BERRY (1983) les outils pourront avoir plusieurs rôles, comme la réduction de la complexité, la mise en place d'automatismes ou l'aide au contrôle. Les outils de gestion ont ainsi un impact sur l'organisation qui peut s'éloigner de la volonté de son prescripteur. Cela incite, toujours en suivant BERRY (1983), à s'interroger sur les modes traditionnels d'exercice du pouvoir. Les outils peuvent engendrer des comportements qui échappent aux volontés des hommes, voire à leur conscience. Il paraît donc pertinent d'étudier les décalages entre les modèles d'organisation simplifiés portés par les outils de gestion et l'organisation réelle.

1.2.4. L'OUTIL COMME PILOTAGE DU CHANGEMENT

Les outils de gestion, dans leur implémentation, se heurtent à l'existence de routines empêchant d'une certaine façon le changement et l'implémentation de nouveaux outils. Pour DAVID (1998), l'outil de gestion est vu, dans une définition très large, comme « *tout dispositif formalisé permettant l'action organisée* ». Il constate d'abord que les outils de gestion sont plutôt vus comme des vecteurs de stabilisation que comme des vecteurs de changement. Cependant, les outils de gestion peuvent aussi être des vecteurs du changement. Ainsi, il reprend la proposition de MOISDON (1997) selon laquelle les outils de gestion ont plusieurs rôles : l'outil n'a pas qu'un rôle de conformation, il peut aussi permettre la création du nouveau. En dehors de la conformation, qui permet de normer les comportements en fonction d'un optimum postulé par l'outil, les outils de gestion pourront permettre :

- l'investigation du fonctionnement organisationnel : l'idée sous-jacente est que, étant donné que l'outil émane d'une vision simplifiée de l'organisation, l'usage de l'outil aura pour conséquence de révéler la pertinence de cette vision simplifiée. La confrontation entre l'instrument et l'organisation permettrait donc d'affiner la connaissance du fonctionnement organisationnel. Ainsi, l'échec de la mise en place d'un outil de gestion peut être l'occasion d'un apprentissage sur le fonctionnement de l'organisation. Nous

2. Généalogie des outils et relations outils acteurs : appropriation et contextualisation

remarquons que dans ce cas, les conséquences de l'outil sont rarement anticipées par ses créateurs et que ce résultat n'était pas prévu.

- l'accompagnement de la mutation, quand l'outil n'est pas le point de départ du changement, mais un mécanisme d'accompagnement du changement,
- l'exploration du nouveau, quand ce ne sont pas seulement les règles organisationnelles qui pourront être modifiées par l'outil, mais également les savoirs de l'organisation. Pour MARTIN et PICCEU (2007), l'outil est aussi un « *embrayeur* », on pourrait aussi dire catalyseur, puisqu'il donne la possibilité aux acteurs sur lesquels il a un impact de s'approprier les raisons pour lesquels il a un impact. Le cas des outils de gestion de l'hôpital, traité par DAVID (1998) illustre bien cette dimension de l'outil de gestion.

1.2.5. CRISTALLISATION DES RAPPORTS DE FORCE

Pour BERRY (1983), les outils régissent les rapports entre acteurs et groupes sociaux. En effet, ils peuvent cristalliser les rapports de force entre acteurs d'une façon particulière : lors d'une négociation entre groupes sur une valeur à appliquer (BERRY prend l'exemple d'un temps de travail, mais nous pourrions prendre l'exemple du prix du lait). La situation est tout à fait différente si la négociation se base, ou non, sur une valeur calculée par un outil, si elle est (ou non) normée. Ainsi, le fait d'avoir un prix du lait fixé en partie sur des éléments de technique, une modalité de calcul faisant consensus, car basée sur une vision partagée du marché, limite les tensions entre acteurs puisque la valeur est calculée par l'outil (nous verrons cependant plus loin que la détermination de la valeur n'est pas réduite au calcul de l'outil, ce qui crée des tensions). Dans un cas, la situation sera conflictuelle, dans l'autre, il sera difficile de remettre en cause la valeur, puisque ce serait remettre en cause non pas une proposition de l'employeur, ou de l'acheteur, mais le fondement (technique, théorique, en tout cas basée sur une connaissance stabilisée, des références...) de l'outil de gestion. En faisant référence à MAYER (1981), nous pouvons distinguer la valeur technique et la valeur institutionnelle de l'outil de gestion : la valeur institutionnelle de l'outil (cristallisation des rapports de force, prescription, arbitrage...) est d'autant plus facile à tenir que sa valeur technique fait consensus et ne prête pas à contestation (donc si elle est basée sur une expertise, ou des savoirs partagés).

2. GÉNÉALOGIE DES OUTILS ET RELATIONS OUTILS

ACTEURS : APPROPRIATION ET CONTEXTUALISATION

Les outils de gestion se créent, sont appropriés puis existent ou disparaissent. Certains auteurs se sont intéressés spécifiquement à leur généalogie et la revue *Travail et emploi* en a fait récemment un numéro spécial (GHAFARI *et al.*, 2013). Pour MARTINEAU (2008), les outils de gestion vivent et meurent, leur réussite ne va pas de soi. DE VAUJANY (2006), en s'appuyant sur les travaux de Moisdon, propose de considérer que l'outil de gestion soit marqué par (i) son caractère instrumental (il existe parce qu'il a été pensé pour une finalité, et il n'existe que dans l'usage qui en est fait), et (ii) son caractère contextuel (il évolue en fonction du contexte et de l'appropriation qui en est faite par les acteurs). Nous proposons ici d'explorer cette relation transformative entre acteurs et outils, dans ses deux dimensions : l'acteur transforme l'outil (c'est l'appropriation), et l'acteur est transformé par l'outil, car il modifie les savoirs et les rapports

de prescriptions dans l'organisation. MARTIN et PICCEU (2007) proposent, quant à eux, de séparer deux phases, qu'ils distinguent de la séparation classique entre conception et exécution. Pour ces auteurs, il faut distinguer une première phase de mise en place (qui est composée de processus de création et d'usage), durant laquelle l'outil n'a pas encore acquis une stabilité; puis une seconde phase qu'ils qualifient de phase de « *croisière* », durant laquelle l'outil a acquis sa maturité, et pendant laquelle il est censé exprimer son plein potentiel d'efficacité. Pour LORINO (2002), l'outil de gestion est transparent, on ne se pose la question de son utilisation que dans les moments où l'on s'interroge sur sa conception, ou sa reconception.

2.1. UNE THÉORIE DE L'APPROPRIATION

DE VAUJANY (2006), explique comment, dans une perspective d'appropriation, les outils de gestion se transforment au contact des acteurs. Il s'intéresse spécifiquement à la conception et à l'usage des outils de gestion, en développant la thèse selon laquelle ces processus ne sont pas dissociables. Il développe l'idée que l'outil de gestion présente une « *certaine flexibilité instrumentale et interprétative* » qui permet le détournement de l'outil de gestion. L'appropriation passe par la conception et diffusion de l'outil, par des concepteurs, formateurs, qui ont (ou non) des préoccupations d'efficacité (c'est la perspective rationnelle). Puis des utilisateurs finaux qui peuvent mettre en place une régulation autonome permettant de contourner ou détourner l'outil afin de le rendre propre à l'usage local. L'appropriation se réalise de la conception de l'objet (première communication sur un projet) jusqu'aux premières routines d'utilisation. Cependant, la conception ne peut être dissociée de l'usage. Sur ce point, deux théories peuvent être mobilisées « *la conception à l'usage* » ou « *la mise en acte* ». La première suppose des allers-retours entre conception et usage, la conception est intégrée au processus d'appropriation. La seconde suppose une alternance entre la conception et la mise en œuvre. Ces deux théories renvoient respectivement à la « *théorie de la structuration* » (GIDDENS, 1984) et aux « *approches réalistes critiques* ».

L'exercice d'appropriation des outils de gestion traité par DE VAUJANY (2006) incite donc à s'intéresser aux rapports de prescription entre acteurs. Cette question de la régulation est ancrée dans les questions de sociologie du travail (DENIS, 2007). L'appropriation passe par des processus de prescription qui sont, dans les faits, loin de la prescription parfaite et complète qui suppose qu'une règle décidée est respectée. En premier lieu, CROZIER et FRIEDBERG (2014) montrent qu'il existe un décalage entre la prescription et la réalité du travail. REYNAUD (1988) insiste également sur le fait que la régulation n'est pas le propre d'un acteur particulier : la régulation autonome est réalisée par les exécutants eux-mêmes, contrairement à la régulation de contrôle. Enfin, sur cette question de la régulation et donc des rapports de prescription, il est utile de s'intéresser aux travaux de HATCHUEL (1996) qui parle de prescription faible (portant sur des objets de travail plutôt que sur des objectifs ou des missions) et de prescription réciproque quand « *l'apprentissage de l'un est modifié par l'apprentissage de l'autre* ».

L'appropriation des outils se fait dans l'organisation, mais les outils peuvent être développés dans un objectif interorganisationnel. Pour DE VAUJANY (2006), objets, outils, dispositifs sont imbriqués. Selon l'échelle et les acteurs concernés, un outil pourra être vu comme un objet ou comme une règle, selon l'interaction que les acteurs ont avec cette entité. Cette perspective est intéressante et permet une lecture à plusieurs niveaux des intentions stratégiques des acteurs dans les dispositifs.

Cette imbrication fait que les outils peuvent aussi être d'une certaine façon exogènes, encouragés dans l'entreprise par son environnement. DE VAUJANY (2006) explique que les organisations sont de plus en plus exposées à des outils de gestion exogènes, et cela depuis de nombreuses années. Cette confrontation à des outils exogènes provient en premier lieu de la mutation d'entreprises familiales et locales vers des entreprises plus mondialisées; et en second lieu à l'ouverture, au siècle dernier, des entreprises à des réseaux plus larges qui imposent leurs outils. Nous ne discuterons pas ici de cet historique, mais constatons que, dans le cas de la filière laitière, et même si les processus y ayant conduit ne sont pas forcément les mêmes, les acteurs sont de plus en plus aux prises avec ces outils de gestion. Ainsi, nous nous intéresserons, dans le secteur laitier, aux contrats types et aux formules de calcul du prix qui sont proposés, voire quasiment imposés, par les représentants des acteurs au sein de l'interprofession. Nous verrons que ces outils sont adoptés tels quels ou subissent un processus d'appropriation les transformant par les acteurs qui les utilisent. ROUQUET (2012) s'est intéressé particulièrement à cette question du développement d'outils interorganisationnels. Les contextes interorganisationnels sont différents des contextes intraorganisationnels pour plusieurs raisons : nombre plus important de parties prenantes, problème de hiérarchie pour imposer un outil à diverses organisations qui rendent plus complexe la création de l'outil et qui allongent et rendent plus difficiles leur conception et leur mise en œuvre. Il montre dans une étude de cas portant sur un outil d'évaluation logistique à destination de l'industrie automobile (fournisseurs et clients) que, dans le cas d'outils interorganisationnels, la philosophie gestionnaire n'est pas partagée par les différents acteurs de l'outil. Il y a un décalage entre la vision des concepteurs de l'outil et celle de leurs utilisateurs. En gros, les utilisateurs auront une logique individuelle (l'outil permet de se démarquer ou de sélectionner les fournisseurs dans une logique marchande), alors que les concepteurs ont une logique collective (l'outil devrait servir un intérêt commun). Pour l'auteur, cette dichotomie est due au fait que l'outil est interorganisationnel. Nous pensons pourtant que cette situation est propre à tout outil de gestion impliquant une hétérogénéité d'acteurs, et qu'elle est le fruit d'une appropriation hétérogène de l'outil. Ceci est aussi montré par CHATELAIN-PONROY *et al.* (2013). Dans le cas d'outils de mesure dans les universités, il y a des différences d'appréciation des outils de gestion entre d'une part les acteurs administratifs et les acteurs politiques et d'autre part le centre (services centraux, présidence de l'université) et la périphérie (composantes).

2.2. LA CONTEXTUALISATION, OU QUAND L'OUTIL EST VECTEUR D'APPRENTISSAGES

Avec la question de l'appropriation nous avons abordé la première facette des relations outils/acteurs : l'acteur modifie l'outil par l'appropriation. Mais nous allons voir que l'outil modifie également l'acteur.

Pour DAVID (1998), l'outil de gestion va s'intégrer dans l'organisation¹ dans un processus de convergence entre l'outil et l'organisation : la vision simplifiée des relations devra être concordante avec le système de relations de l'organisation, la vision gestionnaire portée par l'outil devra converger avec les connaissances de l'organisation. Pour résumer, la convergence outil/organisation se fera au prix de modifications à la fois de l'outil (son appropriation) et de

1. Rappelons ici que l'organisation est vue par DAVID comme un système de relations et de connaissances.

l'organisation (des changements organisationnels), que David qualifie de « *contextualisation* ». VITRY et CHIA (2016) reprennent cette idée de la contextualisation, mais plutôt que de parler de modification de l'organisation, ils parlent de modification des acteurs. La contextualisation participe donc de deux événements, dont l'importance sera plus ou moins grande selon l'outil en question et le lieu de sa mise en œuvre : une modification des acteurs par l'outil et une modification de l'outil par les acteurs.

Nous pouvons reprendre les deux composantes des actions collectives de HATCHUEL (2001a), relations et savoirs, pour analyser l'impact des outils de gestion sur les acteurs.

Cette modification des acteurs porte sur leurs savoirs, car l'outil est vecteur d'apprentissages. C'est ce qu'analyse MOISDON (2005) lorsqu'il affirme que l'outil n'a pas seulement le statut de conformation, il a aussi un statut d'apprentissage, à plusieurs niveaux (stratégique, pilotage et opérationnel). L'outil n'est pas neutre vis-à-vis du processus d'apprentissage : il lui impose des contraintes (LORINO, 2002). Pour MARTINEAU (2008), la confrontation entre acteurs produite par les outils de gestion est une confrontation entre savoirs théoriques et pratiques, entre un savoir produit par le chercheur et l'action du praticien. Les acteurs des organisations peuvent assimiler ces savoirs du chercheur, au travers de l'outil qu'ils assimilent, mais ils auront aussi un impact sur la forme de l'outil, en intégrant les connaissances propres aux acteurs (des routines, des connaissances construites dans l'organisation). Des acteurs particuliers faisant le lien entre le réel et l'interprétation sont clés dans l'appropriation des outils de gestion (techniciens de maintenance ou de laboratoire) (BARLEY, 1996).

Cette modification des acteurs porte aussi sur leurs relations et leurs rapports de prescription. GRIMAND (2016) s'intéresse également à la relation entre acteurs et outils. Selon lui, les outils de gestion ne sont pas neutres, ils structurent les comportements des acteurs. Ils ont un impact sur les acteurs, à la fois dans une dimension habilitante et contraignante, faisant le parallèle avec la théorie de la structuration de GIDDENS (1984). Pour FOUCAULT, les dispositifs ont un impact sur les comportements des acteurs puisqu'ils les contraignent. FOUCAULT met l'accent sur la relation entre savoir et pouvoir, on peut l'interpréter ici en disant que les outils (ou dispositifs, pour respecter le vocabulaire de FOUCAULT) de gestion, en construisant un savoir, permettent l'exercice du pouvoir. Ce pouvoir ne se limite pas à une discipline, mais également à la gouvernementalité (CHIAPELLO et GILBERT, 2013).

2.3. DES ÉCHECS DE LA CONTEXTUALISATION

Nous allons voir que l'échec de l'implémentation d'un outil de gestion est souvent attribué à l'échec de sa contextualisation. Dans ce sens, et en référence à notre chapitre précédent sur la stratégie collective, nous pouvons penser que l'échec est lié à une défaillance *organisationnelle*.

Quand il vient de l'extérieur, l'outil de gestion doit se contextualiser, s'adapter aux contraintes de contexte propres à l'organisation dans laquelle il sera utilisé. L'échec de l'implémentation de l'outil peut venir de résistances des acteurs ou de sa non-adaptabilité à un contexte particulier (MARTINEAU, 2008). Les outils de gestion des établissements hospitaliers ont été un terrain d'étude privilégié de ces questions : de nombreux outils de gestion ont été testés pour rendre le service hospitalier plus efficace, et se sont heurtés à un problème d'appropriation par les acteurs des hôpitaux. MOISDON (2012) montre la difficulté pour un outil de gestion à être efficace quand le promoteur de l'outil de gestion reste en retrait des questions d'organisation. C'est le cas

pour l'hôpital lorsque l'État est passé d'une posture de planificateur à une posture d'incitation. Ce processus a été amorcé en s'appuyant sur de nouveaux savoirs mobilisés : l'État reconnaît son incapacité à avoir un savoir complet (et donc l'asymétrie d'information) lui permettant de planifier, et bascule vers une démarche incitative, s'appuyant sur la théorie de l'agence et des contrats pour piloter de l'extérieur l'efficacité des hôpitaux, grâce aux outils de mesure mis en place. L'initiateur de l'outil de gestion (ici l'État) ne veut plus ouvrir la boîte noire de l'organisation interne de l'hôpital. Mais en étant seulement incitatif, l'outil ne permet pas aux acteurs des hôpitaux de reconfigurer leur organisation. MOISDON (2005) pense qu'il serait pertinent, pour rendre efficace l'outil de gestion, de mettre en place des allers-retours entre constructeurs et utilisateurs de l'outil. Il faut pour cela une démarche volontaire du prescripteur de l'outil (ici l'État), puisqu'ici, les utilisateurs peuvent l'instrumentaliser ou le détourner, mais le subissent tout de même fortement. De même, COLASSE et NAKHLA (2011) s'interrogent sur les défaillances du contrôle de gestion à l'hôpital. L'outil de gestion étant utilisé seulement à des fins de contrôle² par les tutelles, il est resté externe à l'hôpital et n'a pas réussi le processus de contextualisation, car il est axé essentiellement, en raison de sa philosophie gestionnaire archétypale, à une connaissance des coûts. Cependant, en mettant en place des contrats de pôle dans les hôpitaux, c'est la démarche de construction de l'outil (le contrat de pôle³), qui a permis aux acteurs d'être sensibilisés au contrôle de gestion. La construction de l'outil est donc motrice d'une construction de connaissances partagées, même si ces connaissances n'ont pas d'effet direct sur les logiques de gestion de l'hôpital : l'outil de gestion, le contrat, n'est pas synallagmatique, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de mécanisme de sanction ou de récompense associé à l'outil. Les effets organisationnels apparaissent donc dans un second temps. Ils sont liés à des modifications des comportements liées aux connaissances induisant des actions volontaires et non à des moyens de coercition. De façon assez similaire, AUBOUIN *et al.* (2012), dans le domaine des organisations culturelles, montrent que, malgré un rejet assez généralisé des outils de gestion dans les milieux culturels, les acteurs adoptent tout de même des outils de gestion dans un objectif de rendre compte des actions et de leurs résultats, dans un contexte de rationalisation budgétaire. Ainsi, les échecs des contextualisations peuvent être des réussites pour l'apprentissage organisationnel : les acteurs utilisateurs et créateurs des outils apprennent de l'outil imposé ou de l'échec de son implémentation.

L'échec peut également être dû à des routines, qui empêchent les acteurs d'adopter des outils nouveaux. DE VAUJANY (2006) parle de la difficulté d'implantation des outils de gestion en se référant à RABARDEL (2005), pour qui l'organisation des instruments en systèmes⁴ limite l'émergence d'un nouvel outil, qui viendrait remettre en cause le fonctionnement de l'ensemble. Leur existence dans le système ne peut souvent se faire qu'en prenant la place d'un outil déjà existant et vivant dans le système.

Enfin, ces échecs peuvent être liés à une divergence des rationalités entre l'implémentation et l'utilisation de l'outil. Dans ce cas, BERRY (1983) évoque une situation qu'on pourrait qualifier d'échec de contextualisation, qui conduit des acteurs à agir de façon opposée aux objectifs

2. Il faut comprendre ici « *contrôle* » dans le sens de vérification. Le deuxième sens de contrôle (avoir un effet sur l'action) est absent des résultats de cet outil. Pour les auteurs, cette ambiguïté sur le sens du mot, et donc le rôle de l'outil, est une des causes de sa défaillance.

3. Le contrat de pôle est une délégation de gestion (du personnel, de l'investissement...) de l'hôpital vers ces pôles d'activité, qui sont des regroupements *ad hoc* de services hospitaliers.

4. On pourrait parler d'agencement ou de dispositif.

poursuivis par l'outil. Il prend l'exemple d'un outil d'incitation pour le personnel du service achat d'une entreprise : il doit permettre de vérifier que ses employés, les acheteurs, achètent à un bon prix. Basé sur l'évolution des prix d'achat, l'outil est utilisé par les acheteurs qui profitent d'une faille : le prix d'un nouveau type d'achat ne peut pas être estimé. Ainsi, Berry montre que l'outil, tout en reposant sur une rationalité particulière (qui est, pour l'entreprise, de limiter les déviations des prix d'achat), conduit les acteurs utilisateurs de l'outil à agir, en toute logique et pour poursuivre les objectifs prescrits par l'outil, en suivant une rationalité locale tout à fait contraire à une supposée rationalité universelle portée par l'outil. Ce qui est surprenant dans ce cas est que, malgré le caractère flagrant de l'utilisation d'une faille, cela ne remonte pas à la hiérarchie initiatrice de l'outil. La faille se perd dans la hiérarchie puisque, chacun ayant des objectifs à respecter (du chef de section au chef de service) et leurs résultats dépendent directement des résultats de leurs subordonnés. Il apparaît donc, au travers de l'outil, des conflits de rationalités, entre différentes rationalités locales. On parlera alors de *rationalité éclatée*. BERRY (1983, page 16) réfute donc cette rationalité universelle, mais il existe selon lui, « *La foi dans l'existence d'une rationalité supérieure (...) qui fonde encore aujourd'hui le système de valeur dominant* ». La poursuite de cette rationalité supérieure qui n'est autre qu'un construit de la connaissance, peut être directement contre-productive, quand elle ne reflète finalement pas les contraintes cachées de l'organisation. Ces éléments montrent qu'il n'y a effectivement pas de critères universels auxquels chacun devrait souscrire.

Finalement, l'échec de la contextualisation est bien un échec organisationnel de stratégie collective : les attentes des implémenteurs ne convergent pas avec celles des utilisateurs. Cependant, l'échec est partiel puisqu'il permet, souvent, des apprentissages : apprentissages stratégiques (au sens de MINTZBERG et WATERS (1985)), mais également apprentissage de ceux qui utilisent l'outil.

3. ADAPTATION D'UN CADRE D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION

Fort de cette revue de littérature sur les outils de gestion, nous proposons un cadre d'analyse en articulation avec celui des stratégies collectives, avec une théorie englobante de l'action collective.

3.1. ARTICULATION DES OUTILS, RÈGLES, ET DISPOSITIFS

Nous pensons qu'outils, règles et dispositifs sont des éléments différents, mais qu'ils ne sont pas séparables, et sont étroitement articulés entre eux. Nous pourrions parler de l'un sans aborder l'autre, mais le lien de l'un à l'autre est toujours existant.

Ainsi, nous retiendrons une définition de l'outil proche de celle de MOISDON. Il s'agit de l'articulation de plusieurs données de l'organisation qui sont mises en commun. L'outil a donc bien le rôle de simplification du réel proposé par HATCHUEL. Cette définition a une portée très large, dans l'objet d'étude qui nous intéresse. L'outil pourra donc être une modalité de calcul du prix du lait, un compte rendu de réunion...

Il s'articule avec des rapports de prescriptions. L'outil, par le calcul, permet la simplification du réel, mais il s'accompagne de la construction de rapports de prescriptions, de règles, qui contraignent et permettent l'action, en lien avec cette articulation du réel. La règle ou les rapports de prescription constituent donc la mise en œuvre de l'une des composantes de l'outil selon HATCHUEL : la vision gestionnaire.

D'autre part, il s'intègre dans des objets plus larges, les dispositifs, qui sont des agencements d'outils et d'acteurs, dont la visée initiale est stratégique.

Enfin, il est important d'aborder les classes d'outils qui échappent au contrôle des acteurs ou qui s'imposent à eux. Ainsi, les machines seront des dispositifs devenus autonomes des acteurs. Les routines seront des outils dont l'utilisation s'est automatisée à tel point qu'il devient difficile de les remettre en cause. Les normes seront des outils qui s'imposent à l'organisation, parce que les savoirs des acteurs font qu'ils sont considérés comme nécessaires ou qu'ils sont rendus obligatoires par des rapports de prescription.

3.2. RELATION OUTIL/ACTEURS

Nous distinguerons plusieurs types d'acteurs en contact avec les outils de gestion. La relation de l'acteur à l'outil pourra évoluer dans le temps, et en fonction du point de vue qu'on aura sur l'outil. Aussi, si nous parlons d'acteurs, il faudrait plutôt envisager ces catégories d'acteurs comme des catégories d'action, puisque ces actions ne sont pas forcément distribuées entre des acteurs différents. Nous distinguons :

- Les concepteurs : ce sont ceux qui ont l'idée de l'outil, ceux qui en proposent l'utilisation. Nous avons vu plus haut que le concepteur de l'outil pouvait être extérieur à l'organisation qui l'utilisera. C'est le cas des outils apportés par des disciplines scientifiques se voulant porteuses d'une visée normative qui devrait permettre d'améliorer l'action managériale. Leur activité consiste donc à construire une connaissance qui sera la base de l'outil de gestion.
- Les promoteurs/prescripteurs : nous qualifions de promoteurs les acteurs qui diffusent la connaissance/le savoir sur les outils de gestion pour permettre leur utilisation.
- Les implémenteurs : nous qualifions d'implémenteurs les acteurs qui auront pour rôle d'initier l'utilisation de l'outil dans l'organisation : ce sont eux qui font le constat du besoin d'un nouvel outil, du fait de l'évolution de leurs savoirs.
- Les utilisateurs de plusieurs natures : ceux qui font la mesure, ceux qui utilisent la mesure dans un objectif de gestion.
- Les acteurs objets : ce sont les acteurs dont l'action est l'objet de la mesure et du calcul de l'outil de gestion.

Dans le cycle de vie de l'outil, les acteurs pourront changer de catégories, ou être dans plusieurs catégories simultanément.

Cette distinction de classe d'acteurs nous paraissait pertinente pour qualifier le degré d'implication des acteurs vis-à-vis de l'outil. Nous pourrions proposer deux gradients d'implications, de la formation de l'outil (comment l'acteur influence-t-il le fonctionnement de l'outil) et d'apprentissage (comment l'acteur apprend-il au travers de l'outil).

Ces distinctions sont très importantes pour notre cadre d'analyse qui s'appuiera sur l'implication des acteurs : la visée stratégique pourra être de contraindre le comportement d'une

catégorie d'acteurs, ou de libérer son action grâce à l'outil. Dans le même temps, l'implication dans l'appropriation de l'outil peut témoigner de la stratégie mise en place.

3.3. AU SUJET DE L'APPRENTISSAGE ET DES RATIONALISATIONS

L'outil a un statut ambigu vis-à-vis de l'apprentissage et des connaissances. En effet, nous l'avons vu, l'outil pourra modifier les connaissances des acteurs avec lesquels il entre en contact, dans un processus d'appropriation. En même temps, ce sont les connaissances (celles précédemment citées ou d'autres) qui permettent la conception de l'outil, et aussi sa légitimation.

L'outil repose sur des savoirs qui servent de rationalisation⁵. En reprenant la définition de l'outil de Hatchuel, ces connaissances devront porter sur les trois composantes de l'outil et répondre à ces trois questions :

- Comment procède-t-on au calcul ? Comment met-on les valeurs en relation ? Quelle est la pertinence de cette mise en relation ? Cette question renvoie à la composante « *artefact* » de l'outil.
- Comment fonctionne l'organisation ? Cette question renvoie à la composante « *vision simplifiée de l'organisation* » de l'outil. Il faut prendre ici le fonctionnement de l'organisation au sens large : c'est de la vision de l'acteur qu'il est ici question, le fonctionnement de l'organisation pourra porter sur une vision de son fonctionnement interne, mais aussi de ses liens avec son environnement, d'idées sur ses évolutions (passées et futures).
- Que doit apporter l'outil ? Cette question renvoie à la composante « *philosophie gestionnaire* » de l'outil.

3.4. CYCLE DE VIE DES OUTILS DE GESTION

Même si nous pensons qu'il n'est pas pertinent de séparer (dans le temps et dans l'espace, dans l'usage des connaissances et dans les rapports de prescriptions entre acteurs) la conception et l'usage des outils de gestion, il n'en est pas moins que leur appropriation se fait par étapes. Nous nous appuyons sur une théorie de l'appropriation pour arriver à une théorie plus large du cycle de vie des outils de gestion.

Nous l'avons vu, l'outil de gestion ne se crée pas de rien, il se construit par la volonté des acteurs, de même, le dispositif naît, selon Foucault, d'une première intention stratégique. Nous allons proposer ici une grille d'analyse d'un cycle de vie des outils de gestion, permettant d'analyser leur généalogie et leur vie, leur rejet ou leur assimilation.

3.4.1. NAISSANCE DE L'OUTIL DE GESTION

La naissance d'un nouvel outil peut être vue comme la conséquence d'une remise en cause de connaissances dans l'organisation, ou une modification de l'environnement ou de l'organisation qui modifie les rapports des acteurs. Cela peut passer par la remise en cause d'un outil précédent. Nous l'avons vu plus haut, les outils sont souvent impulsés de l'extérieur dans l'organisation.

5. Rappelons ici que les savoirs dont nous parlons n'ont aucune raison d'être qualifiés de « *vrais* », comme nous l'avons vu dans le chapitre sur l'action collective. Il suffit qu'ils soient perçus comme vrais ou vraisemblables et partagés pour qu'ils soient mobilisés par des acteurs. Ces derniers seront alors confrontés à de nouveaux apprentissages si la pratique contredit leur savoir.

3.4.2. CONFLITS ET CONVERGENCES DES RATIONALISATIONS

Pour se développer, l'outil de gestion nécessite le partage de connaissances communes entre les acteurs, sur ses composants, et des rapports de prescription particuliers. Il pourra être accepté par les acteurs selon deux modalités. La première concerne la contrainte liée à l'acceptation d'un rapport de prescription fort : l'acteur accepte l'outil sans qu'il soit nécessaire qu'il y ait un partage sur sa légitimité. La seconde provient d'une légitimation de l'outil : les acteurs ont une vision de l'outil qui le rend légitime à leurs yeux. La première solution relève d'un rapport de force entre les acteurs qui ne laisse pas vraiment de place à la construction collective. La seconde suppose une convergence de point de vue, chacune de ces deux modalités est complémentaire pour l'implémentation de l'outil de gestion.

Les savoirs qui permettent l'appropriation de l'outil de gestion ne sont pas forcément communs à l'ensemble des acteurs qui participent à l'appropriation. Ainsi, il pourra exister une divergence de points de vue sur les composants de l'outil.

3.4.3. DIFFUSION

La diffusion des outils sera en quelque sorte leur création située. La diffusion de l'outil est donc avant tout une diffusion des connaissances. Dans une organisation donnée, un groupe de personnes, à l'initiative de la mise en place de l'outil, aura acquis des connaissances nouvelles sur l'une des composantes de l'outil de gestion. C'est en mobilisant ces connaissances nouvelles que la proposition d'un nouvel outil de gestion émergera.

3.4.4. UNE DIFFÉRENCE LIÉE À L'ANGLE DE VUE

En fonction de l'échelle d'analyse, nous pourrions envisager un événement comme la naissance d'un outil de gestion ou bien comme sa diffusion. Pour le dire autrement, les outils de gestion pourront être pensés, dans leurs grands principes, à une échelle large. Ensuite, l'outil pourra prendre une place dans des organisations si celui-ci leur est imposé ou s'il est considéré comme bon par une catégorie d'acteurs souhaitant son implantation dans l'organisation.

L'outil de gestion se fonde donc :

- Dans l'organisation : comme cela était proposé par David, au travers de la contextualisation, l'outil modifie l'organisation et l'organisation modifie l'outil, jusqu'au rejet ou à la fusion.
- Dans le dispositif : l'outil de gestion prend part à un objectif plus grand, au sein d'un dispositif qui va évoluer dans le temps.

4. CONCLUSION

Nous avons pu analyser dans ce chapitre les différentes façons d'aborder les outils de gestion. Nous nous positionnons, suite à cette analyse, dans une perspective de l'appropriation des outils de gestion qui doit nous aider à comprendre les relations entre les acteurs et les outils, les liens entre les intentions initiales des outils de gestion et leur utilisation effective par les acteurs. Nous retenons également de ces apports théoriques l'idée que les outils de gestion,

les instruments et les dispositifs sont des processus imbriqués qui imposent donc, pour être analysés, d'être observés aux différents niveaux de leur imbrication. Nous avons également pu aborder dans ce chapitre le caractère stratégique des outils de gestion. Leur création porte une intention stratégique, leur appropriation est aussi le moyen d'une confrontation des attentes des acteurs. Leur réussite ou leur échec est lié en grande partie à l'adéquation ou la convergence *a posteriori* entre les intentions de leurs créateurs et les attentes de ceux qui se les approprient.

SYNTHÈSE DU CADRE D'ANALYSE

Nous avons développé dans cette partie notre cadre d'analyse, qui se base sur le couplage d'une théorie de la stratégie collective avec une théorie de l'appropriation des outils de gestion. Ces deux théories permettent d'analyser un phénomène commun, englobant, l'action collective. Le cadre d'analyse mobilisé, combinant les théories de l'action collective, des stratégies collectives et de l'appropriation doit nous permettre de comprendre les modalités d'émergence et d'évolution des stratégies collectives d'acteurs, appliquées à la création et au partage de la valeur entourant la transaction de lait cru.

Focaliser sur l'action collective plutôt que la « stratégie collective » nous permet de nous placer en amont de la stratégie, au niveau des actions collectives qui la construisent. Se placer à ce niveau nous semble d'intérêt pour éviter divers écueils, tels que celui de surinterpréter les intentions stratégiques des acteurs observés, ou de rechercher *a priori* une stratégie qui n'existe peut-être pas (voir à ce sujet INKPEN et CHOUDHURY (1995)), voire disqualifier l'action collective parce qu'on n'y observe pas de stratégie.

Les théories portant sur les stratégies et les outils de gestion que nous mobilisons ont en commun de se baser sur des confrontations de savoirs des acteurs et des rapports de prescription, car nous nous intéressons à l'action collective. Ce parti-pris nous permet de nous intéresser aux motivations de l'action et à ses résultats, pour le dire autrement, à leur construction. Ainsi, nous ne cherchons pas à expliquer l'action autrement que par ses motivations concrètes par les acteurs, permises par la confrontation de leurs savoirs et de leurs relations. C'est là le fondement de notre analyse positive de la stratégie collective et de l'appropriation des outils de gestion.

Le cadre d'analyse fait ressortir un objet central, qui peut être vu sous l'angle de la stratégie collective ou des outils de gestion. Il s'agit de l'« acteur-tiers ». Il permet la rencontre des acteurs pour construire une stratégie collective et est également, en tant qu'outil de gestion, un construit stratégique des acteurs.

L'objectif est compréhensif. Il ne s'agit donc pas d'expliquer l'action par la recherche, par exemple, d'une baisse des coûts de transaction. Focaliser sur cet aspect nous empêcherait d'analyser les autres moteurs possibles de l'action. Cependant, ces théories normatives de la stratégie peuvent expliquer l'efficacité de l'action, voire la sélection des acteurs selon cette performance : les moins performant disparaissent¹.

Nous avons également abordé dans cette partie les façons d'analyser l'efficacité de l'action, au prisme de critères d'évaluation externes aux rationalisations par les acteurs. Ainsi, nous pourrions aborder l'efficacité des stratégies collectives sous deux angles, (i) l'*efficacité organisationnelle* : les acteurs ont-ils réussi à faire émerger un intérêt commun et à mettre en place des mécanismes pour le défendre, et (ii) l'*efficacité économique* : l'action permet-elle de créer ou capter de la valeur sur le temps long.

1. Même si les écarts de performance peuvent être dus simplement au hasard (LEVINTHAL, 1991).

Nous avons vu que les outils de gestion participent à une création et à une diffusion de connaissances. Nous couplons le champ de la stratégie collective et des outils de gestion en proposant d'analyser les liens entre outils et stratégies. Ce cadre doit donc permettre d'éclairer comment les outils portent des stratégies et comment l'appropriation des outils permet l'émergence de stratégies collectives. Les outils de gestion permettent en effet une mise en commun et une création de connaissance, la connaissance partagée sur un sujet est la première étape d'une stratégie collective (convergence des points de vue sur un objectif ou des moyens). L'appropriation de l'outil de gestion constitue une action commune stratégique des acteurs. On peut donc penser que l'appropriation de l'outil de gestion est un indicateur d'une stratégie collective. Enfin, la création de dispositifs qui s'imposent aux autres peut être une stratégie collective : une stratégie par le contrôle de l'architecture du dispositif et imposer une stratégie à des acteurs qui subissent l'outil.

Ce cadre d'analyse justifie les différents niveaux d'étude que nous avons mis en place et qui nous ont permis d'aborder le dispositif dans ses multiples dimensions (AGGERI, 2014).

- Une approche historique des outils de gestion permettant l'échange entre producteurs et transformateurs.
- Une approche comparative entre différents cas contrastés d'entreprises situées dans des régions différentes.
- Une approche par l'observation sur un cas particulier d'organisation de producteurs.

DEUXIÈME PARTIE

TERRAIN D'ÉTUDE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette partie, nous traitons de la définition de notre terrain et de la façon de l'analyser. Nous allons dans un premier chapitre nous intéresser à la filière lait et en particulier à la transaction de lait cru, pour démontrer que ce terrain est pertinent pour traiter du lien entre stratégie collective et outils de gestion, et qu'il constituera donc notre objet de recherche. Nous développerons dans un deuxième chapitre notre façon d'aborder ce terrain. En premier lieu nous nous interrogeons sur notre façon de créer la connaissance et nos conceptions de la connaissance. Dans une section portant sur l'épistémologie de la recherche, nous nous positionnons dans une épistémologie constructiviste basée sur une démarche essentiellement abductive. Puis en nous questionnant sur la façon de traiter notre terrain, nous retenons une méthodologie de la recherche basée sur une étude de cas avec une profondeur historique, pour la collecte des données et son analyse. Ces choix méthodologiques nous amèneront à recentrer notre terrain.

CHAPITRE 4.

LA RAISON DU LAIT : LA NATURE, LA TECHNIQUE ET LA TRANSACTION

Le lait imposait sa raison propre ;
il fut probablement le seul acteur
rationnel de notre récit

(VATIN, 1996)

Le lait est une matière première particulière. Ses particularités s'imposent à la filière. Aussi, nous verrons dans cette partie les raisons qui expliquent que le lait est une matière première agricole si singulière, du fait en particulier de sa durée de conservation, de sa production en continu. Nous verrons également que ces particularités modèlent la nature de la transaction entre producteurs et industrie. Elles modèlent également les stratégies des industriels. Il nous semble ici important de faire un détour conséquent par la technique et par la biologie du produit, car elle explique la nature des liens sociaux dans la filière. En effet, comme l'explique VATIN (1996, page 13), le lait est « *produit de la vache et de l'homme* ». Ce produit est donc à l'interface entre la nature et l'industrie, produit de l'homme et substance biologique. Nous aborderons également l'état des techniques d'élevage et de transformation, qui font passer ce produit d'un état naturel à un état artificialisé, en en modifiant les propriétés. L'évolution des technologies a également fait passer la production laitière d'une production fermière à une production industrielle, modifiant les rapports entre producteurs et transformateurs. Enfin, nous ferons état de l'organisation de la filière laitière française, des forces en présence et de leurs ressources, du producteur à la distribution. Nous nous intéresserons aux marchés des produits laitiers et à leurs acteurs, français européens et mondiaux, à même d'affecter la relation entre producteurs et transformateurs en France. En effet, dans une logique de filière, les relations avec l'aval (la distribution, les consommateurs) et avec l'amont (les fournisseurs d'alimentation animale, d'intrants agricoles) sont susceptibles d'influencer la transaction et le partage de la valeur entre producteurs et industriels. Nous montrerons ainsi que la filière laitière est particulière et qu'il est d'intérêt d'étudier cette transaction entre producteurs et transformateurs.

1. LE LAIT CRU ET SON DEVENIR

Nous développons ici les particularités de cette matière première agricole, de sa production en continu, de sa transformation en de nombreux produits. Cette mise au point est importante, car la stratégie des acteurs est liée aux particularités de cette matière.

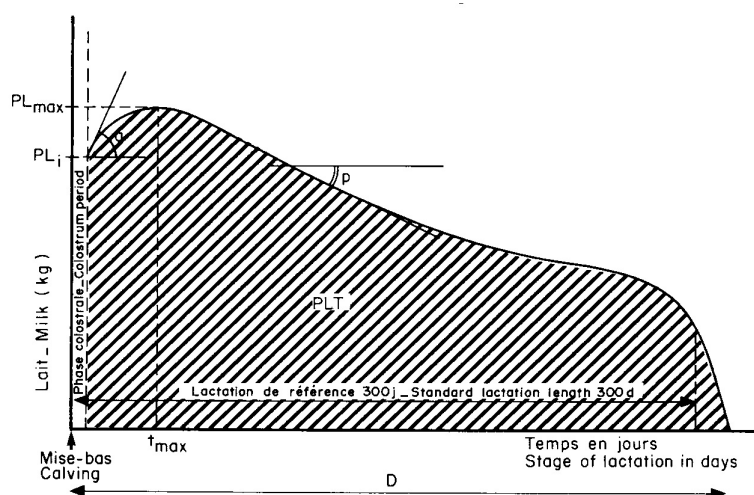
1.1. LE LAIT, PRODUIT DE LA VACHE ET DE L'HOMME

Nous l'avons dit plus haut, en reprenant les termes de VATIN (1996), le lait est le produit de la vache. Dit autrement, le lait est un produit issu d'un processus biologique complexe qui impose ses contraintes. Cette particularité du lait, produit biologique, engendre des contraintes de production pour l'éleveur et d'approvisionnement pour l'industriel qui nous invite à détailler ce mécanisme de production.

1.1.1. LE LAIT, PRODUIT DE LA VACHE

Cela peut paraître trivial, mais les conséquences de cet état de fait sont importantes : le lait est le produit de la vache. Il est le fruit d'un processus naturel, dont l'objet est l'alimentation du veau. Cela a plusieurs implications d'une importance majeure pour l'organisation de la production. De façon générale, il n'y a de lait que s'il y a naissance d'un veau. Ensuite, la production laitière s'arrêtera avec le tarissement, quelques mois après la naissance du veau. Cela implique que la production laitière est un processus de long terme : il faut pour produire du lait une vache adulte, ayant été fécondée, puis ayant mis bas¹. Ainsi, le lait sera produit de façon continue par la vache pendant toute la période de lactation. Il contraindra le producteur à traire la vache de façon régulière (classiquement deux fois par jour) pendant cette période. Cette période de lactation dure en moyenne un an et variera en fonction de l'état physiologique de l'animal, de son alimentation, de la périodicité des traites, de son état gestationnel (DELAGE *et al.*, 1953). De façon classique, on distingue une phase d'augmentation de la production, qui suit le vêlage, pour atteindre un pic de production vers 60 jours, puis une baisse de la production jusqu'au tarissement (figure 4.1).

FIGURE 4.1. – Représentation schématique de la courbe de lactation de la vache laitière



D'après DELAGE et al. (1953)

1. Notons ici que le lait crée également un « sous-produit », le veau. Ce dernier est retiré de sa mère pour que l'agriculteur puisse bénéficier du produit de la vache.

Le lait est également une matière vivante et instable. Il est porteur de micro-organismes de nature à l'altérer et n'est pas voué, naturellement, à être conservé. Comme l'explique BOISARD (1994, page 193), « à l'état naturel, le lait est fait pour être consommé sur place, pour passer directement par succion de la mamelle à la bouche, mais il ne peut ni voyager ni attendre » Ainsi, vouloir le conserver est une volonté de l'homme pour en faire un produit. En outre, le lait tel que produit par la vache a une composition complexe, dépendant du moment dans le cycle de lactation, de l'alimentation, de la génétique (COULON et RÉMOND, 1991 ; COULON *et al.*, 1991). Ces modifications sont de nature à modifier les qualités du lait, qui sera plus ou moins riche en protéines (en particulier caséine), en glucides (lactose) et en lipides.

Le lait impose donc ses contraintes biologiques, même si son exploitation par l'homme pourra dépasser, par les progrès des techniques et des connaissances, certaines de ces contraintes.

1.1.2. LE LAIT, PRODUIT DES TECHNIQUES AGRICOLES ET DE L'ÉLEVEUR

Bien que le lait soit un produit naturel, il ne se définit pas que dans cette « naturalité ». Il est aussi, et c'est ce qui nous intéresse, le produit de l'homme et de la société : le lait est l'objet d'une exploitation. Comme le souligne VATIN (1996), le lait, comme support matériel d'une pratique humaine, est dans un certain sens « inventé », puisque traité, réfrigéré et transporté. Si la sécrétion de lait est naturelle, elle est conditionnée aux faits que : (i) l'éleveur a élevé la vache (c'est pour cela qu'elle existe), (ii) il est éleveur, et donc (iii) qu'il s'inscrit dans un réseau dans lequel il peut acquérir les ressources nécessaires à sa production, trouver les débouchés à ses produits et acquérir des connaissances lui permettant de réaliser cette production.

L'évolution des techniques agricoles, de la génétique, de l'alimentation ont permis de se défaire de certaines des contraintes de cette matière naturelle, ou en tout cas d'en faciliter l'exploitation. Mais nous allons voir ici que, de la gestion du troupeau à la transformation du lait cru, le lait impose sa raison.

1.1.2.1. *Le troupeau laitier*

La production laitière est assurée dans l'exploitation laitière par un troupeau constitué d'animaux productifs (les vaches laitières), d'animaux de renouvellement (les génisses) et éventuellement d'autres animaux ne participant pas directement à la production laitière (veaux mâles, vaches de réforme et autres animaux engraisés). La capacité productive est donc fortement contrainte par ces actifs construits sur le temps long. Les possibilités d'adaptation des volumes sont donc limitées aux évolutions de la production par vache, ou à la vente ou à l'achat d'animaux pour l'élevage². Les possibilités de réduire ou d'augmenter la production sont donc essentiellement des engagements à long terme, peu réversibles et limitant les adaptations rapides aux signaux du marché.

1.1.2.2. *Dépendance alimentaire*

La production laitière est également fortement dépendante de la production fourragère de l'exploitation. Les fourrages (herbes ou maïs) représentent de 70 à 90 % de la ration des

2. Notons que ces leviers sont limités par le fait qu'en période de prix du lait élevé lié à un manque de production, le coût des animaux sera vraisemblablement élevé et inversement.

animaux et sont quasi exclusivement produits sur l'exploitation. La production fourragère est sensible au climat et, par conséquent, la production laitière l'est aussi. Cette dernière peut cependant être modulée par des évolutions de la ration de la vache laitière, en fonction des fourrages disponibles, et de la complémentation en concentrés et correcteur azoté, pour adapter sa production, dans des limites de l'ordre de 10 à 15 %, avec une certaine réversibilité. Là aussi, la décision sera économique : les volumes supplémentaires coûteront plus cher en concentrés.

1.1.2.3. Conservation et qualité du lait

Le respect des règles d'hygiène dans l'élevage préserve le lait des contaminations. La conservation du lait sur l'exploitation est rendue possible par sa réfrigération après la traite. Cela autorise à conserver le lait dans des délais allant jusqu'à 72 heures. Ce délai reste donc très court et impose que le lait soit ramassé par un collecteur régulièrement.

1.1.2.4. Le débouché

Enfin, une fois collecté, le lait est également conservé à basse température jusqu'à sa transformation pour en préserver les qualités. Là aussi, la transformation doit suivre rapidement la collecte pour éviter l'altération du lait cru.

1.1.3. COMPOSITION DU LAIT

Comme aliment complet des jeunes mammifères, il contient des glucides sous forme de lactose, des matières grasses variées et des protéines, qui ont un rôle à la fois nutritionnel et fonctionnel. Le lait est composé d'environ 85 % d'eau. Nous le verrons par la suite, l'industrie s'intéresse essentiellement à deux de ces composants : la matière grasse et les protéines, quantifiées par le Taux Butyreux (ТВ) et le Taux Protéique (ТР), en g /L, et dont la valeur standard est respectivement de 38 et 32 g /L). Ce sont elles qui ont en grande partie guidé les recherches sur l'alimentation des vaches laitières et les progrès de la génétique.

1.2. DEVENIR DU LAIT CRU

Bien que la machine n'intervienne pas directement dans la production du lait, ce sont les techniques qui ont permis d'apporter le lait à l'homme. Nous l'avons vu, le problème principal de la consommation de lait est lié à la difficulté de sa conservation avant consommation. Ainsi, selon BOISARD (1994), « sans industrie, nous devrions tous renoncer au lait ». Cette assertion est sans doute excessive puisque, même avant l'industrialisation, le lait arrivait dans les grandes villes et les moyens de conservation du lait par sa transformation existaient. Cependant, l'industrie laitière telle que nous la connaissons actuellement est un produit de l'histoire, qui offre une multitude de produits à partir de la matière première « lait cru ».

1.2.1. L'ÉVOLUTION VERS UNE INDUSTRIE FLUIDE

L'homme a cherché des moyens de conservation de cette matière première. Les premiers moyens de conservation ont été la fermentation qui transforme le lait en lait caillé, en yaourt ou en fromages, puis l'écémage et le salage qui ont autorisé la conservation du beurre. En ce qui

concerne le lait liquide, les premiers moyens de conservation ont été le chauffage, ou le refroidissement. Plus tard, un troisième moyen de conservation a été développé, la déshydratation.

L'évolution technologique a eu des conséquences à la fois sur les consommations et sur l'organisation des relations entre acteurs, sur l'industrialisation de la filière. Au fil du temps, les technologies ont permis le développement de produits avec le lait cru qui ont fait passer sa consommation d'une consommation locale à des possibilités d'échanges mondialisés, d'une utilisation du lait complet, qu'on pouvait éventuellement écrémer pour produire du beurre à une gestion différenciée des besoins en matière grasse et en matière protéique.

Au tournant du XIX^e siècle, la filière s'industrialise. D'un côté, l'approvisionnement de Paris en lait tend à être réalisé par de grands groupes laitiers, assurant la logistique du transport et le traitement (thermique et filtration du lait), de l'autre, le développement de la centrifugeuse permet l'émergence d'une industrie beurrière. Dans le même temps, les productions fromagères se concentrent et la production fermière qui était jusqu'alors la norme devient petit à petit une production industrielle avec achat de lait cru (VATIN, 1990). La contrainte de la matière première se transforme, le lait devient ainsi un produit industriel. Elle entraîne la spécialisation des exploitations laitières, pour répondre aux besoins de lait cru et par attrait pour une production qui devient plus rentable. VATIN (1990) aborde ces mutations sous le terme de « fluidité » de la filière : « Pour que le flux de lait soit continu de la vache au consommateur, il faut d'abord éliminer toute rupture entre la vache et l'usine »³. C'est cette nouvelle contrainte qui crée le lien particulier d'interdépendance forte entre producteurs et industriels. Cela d'autant plus qu'avec l'augmentation des tailles des exploitations et la spécialisation des ateliers laitiers comme fournisseurs de l'industrie, les alternatives à la vente du lait cru qui existaient par le passé ont quasiment disparu.

1.2.2. UNE DIVERSITÉ DE PRODUITS COMPLÉMENTAIRES

Ainsi, une grande palette de produits peut être réalisée à partir de cette matière première « lait cru » (figure 4.2 page suivante). Chaque produit pouvant être défini par des réglementations françaises, communautaires ou par une normalisation internationale (tel que le *codex alimentarius*⁴ de la FAO). Nous pouvons ainsi distinguer les grands types de produits qui se caractérisent par leur bilan matière (production de coproduits ou utilisation déséquilibrée de protéine et de matière grasse), leur conservation (courte ou longue) et leurs modalités de consommation. Ces différents produits sont :

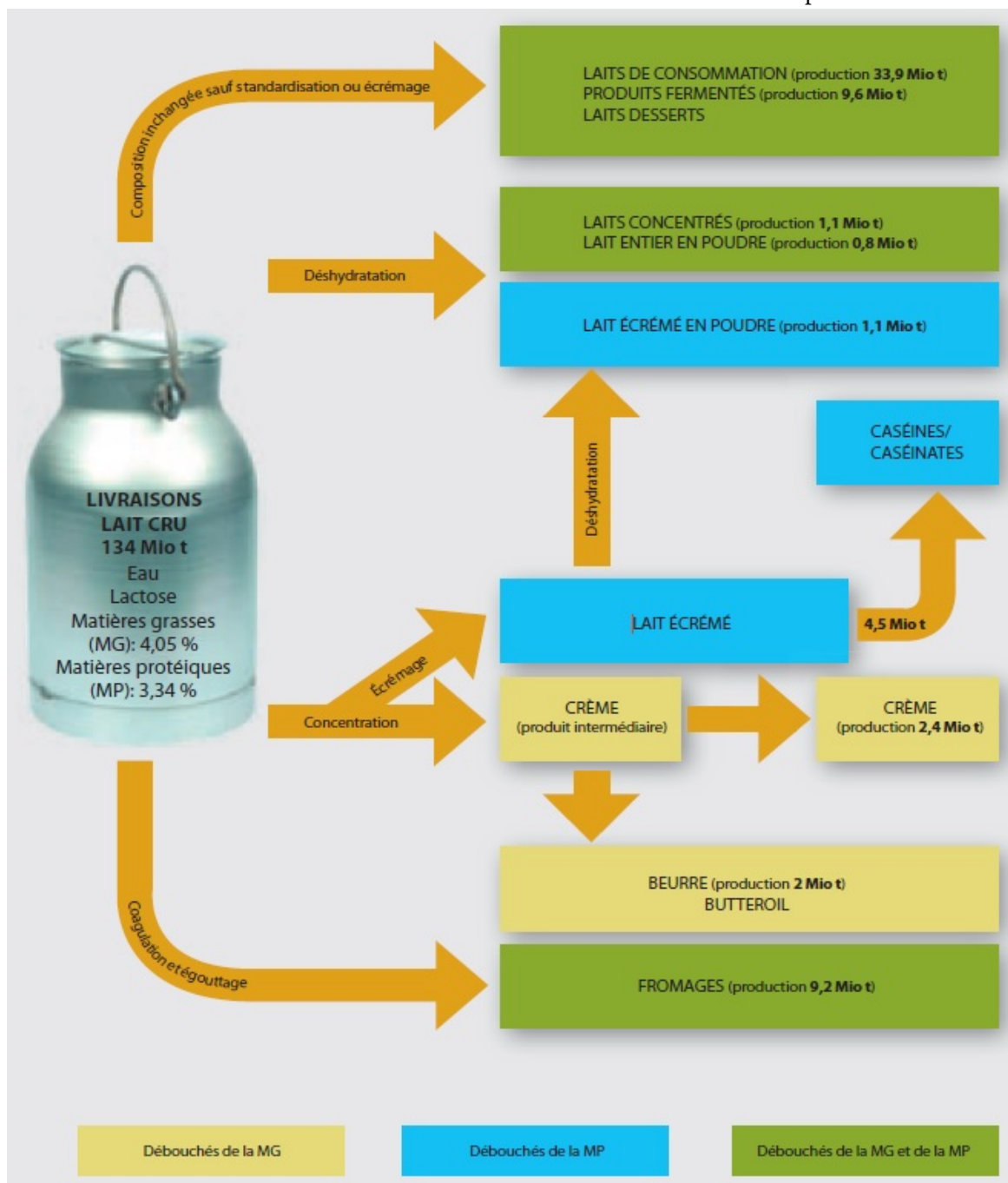
- *Le lait de consommation* : Ce sont les produits qui se rapprochent le plus du lait brut. Ils sont distingués selon le traitement permettant leur conservation (cru, pasteurisé, stérilisé, stérilisé UHT) et leur standardisation. Le lait de consommation peut être standardisé en matière grasse (entier⁵, demi-écrémé ou écrémé), mais la matière protéique ne peut

3. VATIN (1990), page 122.

4. Qui est défini par la FAO comme : « un organe intergouvernemental mixte (FAO/OMS), qui comprend 187 États Membres et une organisation Membre (l'Union européenne). Depuis 1963, elle établit des normes alimentaires internationales harmonisées pour protéger la santé des consommateurs et garantir des pratiques équitables dans le commerce des denrées alimentaires ».

5. Notons ici que même le lait entier, s'il est standardisé en matière grasse, est généralement partiellement écrémé : un lait entier standardisé a un TB de 35 g/L alors que le TB moyen en France est d'environ 41 g/L selon l'Enquête Mensuelle Laitière SSP/FranceAgriMer.

FIGURE 4.2. – Devenir du lait cru transformé en Union Européenne



Source : COUR DES COMPTES EUROPÉENNE (2009), données chiffrées de ZMP (EU-27, 2007)

- pas faire l'objet d'une standardisation. Ainsi, le lait de consommation aura une durée de conservation plus ou moins longue selon le procédé (plusieurs mois pour l'UHT) et aura un bilan matière excédentaire en matière grasse. Ce sont classiquement des produits peu différenciés. Il y a une prédominance en France de l'UHT qui est le format privilégié de la grande distribution du fait de sa bonne conservation et de la facilité de sa manutention.
- *Les yaourts et autres produits ultrafrais* : Ce sont des produits qui se caractérisent par une fabrication rapide, avec peu de perte de poids, surtout dans le cas des yaourts et fromages blancs. Le fait que l'eau du lait soit en grande partie conservée et que le lait ne soit pas concentré a une conséquence sur la logistique : il ne coûtera pas beaucoup moins cher de transporter le produit fini que le lait cru. Ils se caractérisent également par une durée de conservation courte et la nécessité d'un maintien de la chaîne du froid jusqu'à la consommation. Ils ont un bilan matière variable. Une majorité des desserts lactés et des fromages frais riches, voire enrichis en matière grasse, imposent l'ajout de matière grasse. Mais certains produits allégés peuvent être excédentaires.
 - *Les fromages* : Ce sont des produits laitiers ayant subi une coagulation. Celle-ci séparant le caillé qui formera le fromage du lactosérum qui en est le coproduit. La valorisation de ce coproduit est variable selon les types de fromages, mais pourra constituer une part importante de la construction de sa rentabilité. Ainsi, le fromage est caractérisé par une perte de matière du produit initial. Il est également réalisé à partir de lait qui pourra être enrichi en protéines laitières ou en gras, ou réalisé à partir de lait partiellement ou totalement écrémé. De façon générale, c'est la matière protéique, en particulier la caséine, qui est importante pour la préparation des fromages. C'est elle qui est coagulée par l'acidification du milieu ou par des enzymes ajoutées au milieu (classiquement la présure). Ainsi, il sera recherché pour ces fabrications un lait riche en protéines. On pourra distinguer plusieurs types de fromages selon leurs procédés de fabrication : les pâtes fraîches, les pâtes molles, les pâtes pressées cuites (PPC) et non cuites (PPNC) et les pâtes persillées. Ces différents types de fromages se caractérisent par des durées de conservation et d'affinage variables (courtes pour les fromages frais et pouvant être de plusieurs mois, voire années, pour les pâtes pressées). Paradoxalement, on trouvera dans cette catégorie les produits les plus basiques et les plus différenciés. Ainsi, il existe des produits standardisés, tels que le gouda, l'édam, l'emmental standard, ou d'autres fromages ingrédients, particulièrement utilisés par l'industrie et à faible valeur ajoutée (bloc et pains de Gouda ou d'Edam). À l'opposé, on trouvera une grande majorité des produits laitiers bénéficiant d'un SIQO dans la catégorie des fromages (Comté AOC, label rouge pour l'emmental grand cru...). Le lactosérum produit par l'étape de coagulation pourra également être valorisé en IAA.
 - *Crème et beurre* : Ce sont historiquement des produits fermiers destinés à la vente. Avant l'industrialisation du lait, le beurre était vendu et le lait écrémé utilisé soit pour l'élevage, soit pour l'alimentation domestique (VATIN, 1990). Ils ont aujourd'hui deux destinations : soit en tant que produit de grande consommation disponible pour le consommateur final (plaquettes de beurre, pots de crème fraîche ou UHT), soit une vocation d'ingrédient pour les IAA. Notons également que la transformation de la crème en beurre produira un nouveau coproduit, le babeurre, qui pourra être transformé (fromages, lait Ribot), ou être déshydraté pour constituer un ingrédient des IAA et de l'alimentation animale (poudre de babeurre).

- *poudres de lait* : Ce sont des produits réalisés par déshydratation du lait. On distingue classiquement la poudre maigre réalisée à partir de lait écrémé et la poudre grasse. Ces produits se caractérisent par une forte concentration des éléments valorisables du lait (par élimination de l'eau) et par une grande durée de conservation, du fait de cette élimination de l'eau.
- *éléments du « cracking » du lait* : l'introduction de technologies à membranes (LORTAL et BOUDIER, 2011) a permis de séparer les différents éléments du lait, en particulier ses protéines, utilisées comme additifs dans les IAA, mais surtout comme ingrédient dans la préparation des laits infantiles. De nombreux autres produits sont également en cours de développement grâce à ces techniques de séparation, permettant d'isoler des éléments présents naturellement dans le lait et utiles en alimentation ou en pharmacie (prébiotiques, facteurs de croissance, immunoglobulines...). Ces procédés permettent d'apporter une très haute valeur ajoutée à des produits tels que la poudre de lactosérum ou la poudre de lait.

Cette description des différents produits laitiers est intéressante à plus d'un titre :

- Elle montre l'interrelation entre les différentes fabrications, du fait (i) d'un bilan matière déséquilibré entre la matière grasse et la matière protéique, qui impose l'ajout de crème ou de protéine ou la constitution d'un excédent de protéine ou de crème, et (ii) du fait de la production de coproduits (babeurre, lactosérum).
- Elle montre également une distinction entre des produits à faible durée de conservation, qui restent fragiles, tels que l'ultrafrais, les laits frais et certains fromages, et des produits de grande conservation, tels que les poudres, les laits et crèmes UHT, et les fromages de garde.
- Enfin, elle montre une différence entre des produits standard, ingrédients de l'industrie, qui sont appelés par les acteurs de la filière (et suivant un anglicisme) « *commodités* », ou Produits Industriels (PI), tels que le beurre, les différentes poudres et des produits de grande consommation, plutôt à destination d'un producteur final.

Ainsi, nous voyons qu'au travers de cette diversité des transformations, nous pourrions définir plusieurs catégorisations des produits laitiers. La distinction classique entre d'un côté des PI, à faible valeur ajoutée et standardisés et plutôt à vocation d'export, et des Produits de Grande Consommation (PGC) à plus grande valeur ajoutée, et à destination de marchés plus locaux ou nationaux est bien sûr éclairante, mais néanmoins simpliste. Les PI peuvent être à haute valeur ajoutée (dans le cas des produits de « *cracking* » du lait), et les PGC les plus basiques (lait de consommation et yaourts nature premier prix). L'industrie laitière devra donc gérer, en fonction de la capacité de ses actifs, des marchés des produits et des coproduits, de la saisonnalité de la production laitière et des consommations, et de la possibilité de stockage des produits, le devenir de son lait.

2. ARCHITECTURE DE LA FILIÈRE FRANÇAISE

Après une section plus technique, nous détaillons ici la chaîne de valeur française et les acteurs en présence.

Le travail dans la filière peut être divisé en plusieurs activités. En premier lieu, nous trouvons la production laitière. Cette production est dépendante de l'amont agricole (en particulier pour

les intrants des productions végétales, pour la complémentation azotée de l'alimentation des vaches laitières). Vient ensuite la collecte du lait. Nous avons vu que l'un des maillons centraux pour la filière laitière est l'acheminement du lait cru de l'élevage à l'industrie de transformation. Contrairement à une idée reçue selon laquelle une grande partie de la collecte serait réalisée par des coopératives revendant le lait à un transformateur industriel⁶, le schéma classique est plutôt celui d'un ramassage du lait par le transformateur. Cependant, une part minoritaire du lait acheté par les coopératives est revendue aux industriels privés (les coopératives assurent 55 % de la collecte et seulement 45 % de la transformation). Vient ensuite la première transformation. C'est souvent la seule transformation pour les PGC, mais les PI sont réutilisés en tant qu'ingrédients des IAA ou intrants d'autres industries. Nous constatons également qu'une partie importante de ces produits sont exportés. La distribution permet au consommateur final d'accéder au produit.

2.1. PRODUCTION LAITIÈRE FRANÇAISE

La production laitière est présente sur une grande partie du territoire national, mais les modalités de productions sont cependant très différentes selon les régions. La production française comptait, en 2016, 24 milliards de litres pour une population de 58 000 producteurs (FRANCEAGRIMER, 2017) (le détail de l'évolution des volumes est visible en Annexe A page 299).

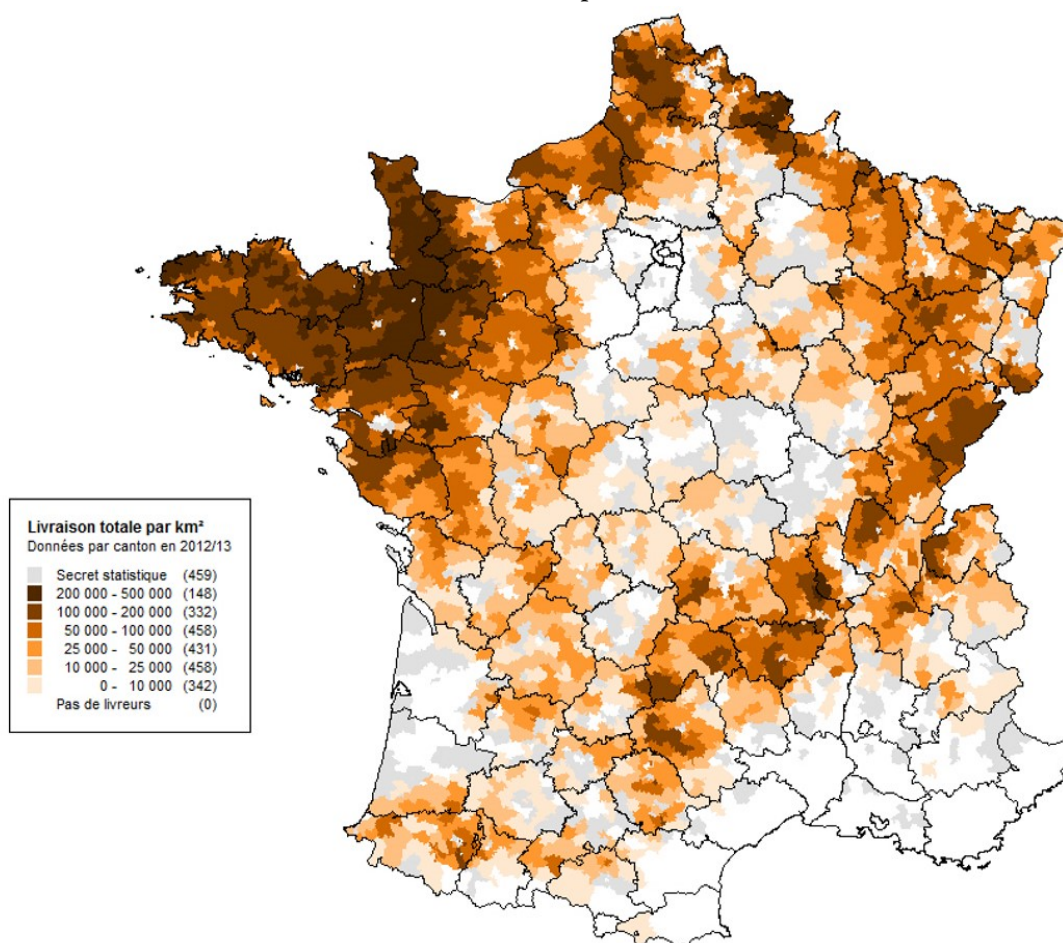
2.1.1. LOCALISATION DE LA PRODUCTION

Du fait des contraintes d'approvisionnement en lait que nous avons vues plus haut⁷, la production laitière était historiquement située à proximité des grandes villes (pour la fourniture en lait liquide), et également dans des zones où il n'existait que peu d'alternatives à la production de lait et où la production était plutôt axée sur des produits de garde (en particulier les fromages à pâte pressée). Ainsi, on retrouvait une production laitière en plaine pour approvisionner les villes, en particulier autour de Paris, et dans les montagnes françaises (Alpes, Jura, Massif Central, Vosges dans une moindre mesure), où étaient fabriqués les fromages de garde (VATIN, 1990). Ce système a été remis en cause avec une spécialisation des régions à partir du moment où la filière laitière a connu une montée en puissance de son industrialisation. Cette spécialisation des régions a été permise par les progrès techniques en élevage (agrandissement du troupeau, amélioration des bâtiments, sélection animale et intensification fourragère). Les productions, qui étaient assez bien réparties sur le territoire (sauf dans le Midi méditerranéen, où le climat était défavorable, car trop sec, pour permettre une production fourragère suffisante), se sont ainsi concentrées (JUSSIAU *et al.*, 1999). Ces zones de concentration de la production forment ce qui fut appelé par les acteurs de la filière l'arc laitier, ou croissant laitier, qui regroupe les régions allant des Pays de Loire au Massif central, en passant par la Bretagne, le Nord, les plaines de l'Est et les montagnes laitières citées plus haut (Vosges, Jura, Alpes du Nord, Massif Central). Nous verrons plus loin que ces zones de productions ont été en quelque sorte figées par les modalités d'application française de la politique de contingentement de la production laitière de l'UE.

6. Nous observons cela même dans la communauté scientifique s'intéressant particulièrement à cette filière.

7. En particulier la périssabilité du lait.

FIGURE 4.3. – Production laitière par km² en France en 2012-2013



Source : France AgriMer, enquête annuelle laitière 2013

Ainsi, la distribution de la production laitière sur le territoire national est aujourd'hui très hétérogène (voir figure 4.3). Le croissant laitier est toujours bien marqué, mais la production est essentiellement concentrée à l'ouest. Le bassin Grand Ouest⁸ produit plus du tiers de la production française. Avec le bassin Normandie⁹, on atteint la moitié de la production française (CNIEL, 2017).

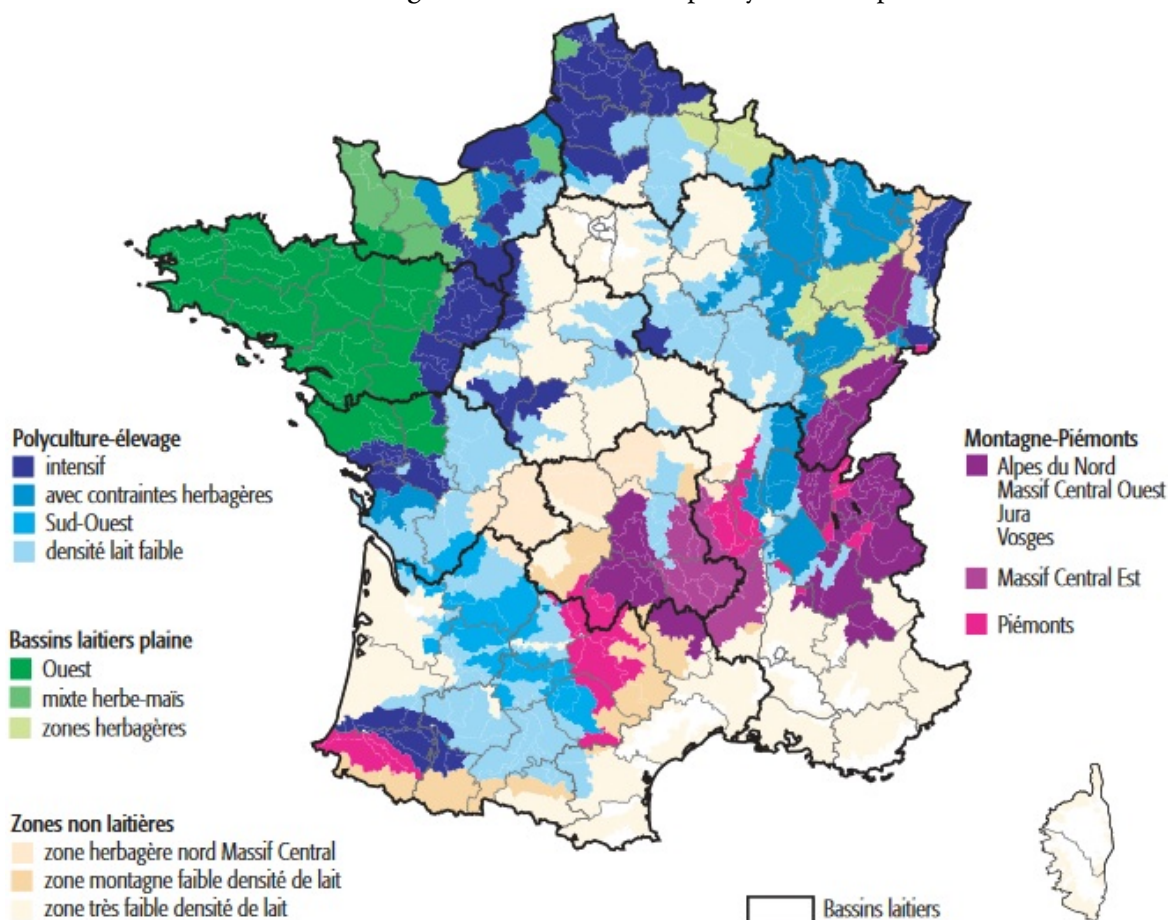
2.1.2. DIVERSITÉ DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES

Les disparités de production en France s'expliquent également par une grande diversité des systèmes d'exploitation agricoles dans les territoires. Pour l'analyser, l'institut de l'élevage a proposé en 2004 un zonage en fonction de la densité des exploitations laitière et du profil de ces

8. Regroupant la Bretagne et une partie des Pays de la Loire (voir figure 6.2 page 166).

9. Correspondant à la nouvelle région Normandie.

FIGURE 4.4. – Zonage de la France laitière par système de production



source : AGRESTE (2013)

exploitations (alimentation herbe ou maïs, spécialisation des exploitations¹⁰) (figure 4.4). Si ce zonage est déjà ancien et que les contrastes régionaux tendent à s'accroître, il est toujours utilisé (FRANCEAGRI-MER, 2015a). Il confirme des disparités par zone dans le Recensement Agricole (RA) de 2010 (AGRESTE, 2013) et est toujours pertinent. Ainsi, trois zones laitières aux pratiques différentes, et marquées par leur histoire ainsi que leur environnement pédoclimatique et économique se dégagent (IDELE, 2009) :

- Des zones de plaine « bassins laitiers », où les élevages sont spécialisés en production animale (peu de valorisation des productions végétales en dehors de l'alimentation animale) et où la densité laitière est généralement forte. Ces bassins comptent près de la moitié des exploitations laitières françaises et assurent plus de la moitié de la production de

10. AGRESTE (2013) définissent les *Territoires laitiers* de la façon suivante : « le zonage des territoires des exploitations laitières (...) est basé sur une classification statistique automatique des petites régions agricoles selon la densité et le type de leurs exploitations laitières (combinaison de productions dérivée de l'orientation technico-économique européenne calculée par le SSP, mixité ou spécialisation du système d'élevage, système fourrager). Cette classification regroupe des petites régions généralement proches géographiquement, ce qui permet, après un nombre minime de réaffectations à des fins de lissage spatial, de produire un zonage plus synthétique. »

lait. On peut distinguer des zones d'exploitations à forte prédominance maïs fourrager (essentiellement dans l'Ouest et la Bretagne) et des exploitations valorisant la production herbagère en complément du maïs ensilage (en particulier dans l'ouest de la Normandie) et des zones où la prairie est privilégiée du fait des contraintes de sol (limitant la possibilité de labour¹¹). Malgré le fait que ces zones représentent plus de la moitié de la production laitière nationale, une partie non négligeable des exploitations ne sont pas spécialisées.

- Des zones polyculture-élevage, basées essentiellement dans les zones agricoles des bassins sédimentaires (bassins parisien et aquitain) et les plaines d'effondrement (Alsace, sillon du Rhône et de la Saône). Dans ces zones, une partie importante des terres a un bon potentiel agronomique, ce qui explique que la SAU¹² est plus orientée vers les grandes cultures que vers les SFP¹³ et que le revenu des exploitations soit substantiellement réalisé par la vente des cultures. Les zones à potentiel le plus élevé (zones de polyculture élevage intensif) se caractérisent par une part importante du maïs. IDELE (2009) attribue la production laitière dans ces zones à la pression foncière et à la taille « moyenne » des exploitations. On peut penser que ces deux éléments sont liés et que le maintien de la production laitière est certainement dû au mécanisme de contingentement de l'offre. Les zones de polyculture élevage avec herbe obligée cumulent terres labourables et non labourables, ce qui explique la présence de productions animales pour valoriser l'herbe. Elles se situent essentiellement dans le Nord Est (vallées de la Meuse, Moselle, Doubs, Saône). Enfin, on retrouve des zones à plus faible densité laitière, du fait d'une forte restructuration et d'une compétition avec d'autres productions animales ou végétales (Bourgogne, Centre, Poitou-Charentes, Sud-Ouest). La forte restructuration et l'abandon de la production laitière s'expliqueraient ici par ces alternatives à la production laitière, mais aussi par une dégradation de l'« *ambiance laitière* » : moins le tissu laitier est important, moins les services à l'élevage, le tissu social, l'entraide entre éleveurs existent et plus les exploitations se restructurent au détriment de la production laitière (CHATELLIER *et al.*, 2013 ; MUNDLER *et al.*, 2010).
- Des zones de montagne, où les exploitations sont de plus petites tailles (en particulier dans les Alpes et les Vosges). Les exploitations sont plus spécialisées, mais on note une prépondérance de diversification, essentiellement en transformation à la ferme et tourisme (ferme auberge...). La production fourragère est essentiellement herbagère, très peu d'exploitations se basent sur le maïs, sauf en zone de piémont. Elles ont un chargement inférieur à 1 UGB/Ha¹⁴, qui caractérise une production faiblement intensive, sauf en zone de piémont. On note également, particulièrement pour les Alpes et le Jura, une prédominance d'éleveurs en filière AOC dont le cahier des charges impose des contraintes supplémentaires aux éleveurs (chargement, contraintes d'alimentation, contraintes de races). Ces contraintes se traduisent généralement par une meilleure valorisation du produit.

11. L'institut de l'élevage parle de « *contrainte herbagère* ». Ce vocabulaire est repris par Agreste et d'autres auteurs (CHATELLIER *et al.*, 2013, par exemple) les citant pour caractériser ces zones où il n'y a pas d'alternatives à l'herbe. Nous préférons ne pas utiliser ce vocabulaire qui laisse entendre que l'herbe est une contrainte.

12. Surface Agricole Utile.

13. Surface Fourragère Principale, c'est-à-dire les surfaces de cultures fourragères annuelles (maïs...) et l'ensemble des prairies.

14. l'Unité Gros Bétail est un moyen de calculer la taille du cheptel en donnant une équivalence entre chaque type de bovins : une vache laitière = 1 UGB, un veau = 0,4 UGB.

Ainsi, plusieurs types d'exploitations coexistent en France. Leur localisation est un élément explicatif important de leur structure. Notons que les différences entre exploitations se fondent essentiellement sur :

- *l'alimentation des vaches*, basée plutôt sur l'herbe ou le maïs, et sur une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis de l'extérieur pour la complémentation de l'alimentation. Cela se traduit également par une intensification de la production (en production par vache et en chargement par hectare) et est lié au contexte pédoclimatique de l'exploitation.
- *la spécialisation de l'exploitation*. L'exploitation pouvant être soit spécialisée en production laitière, soit avoir d'autres ateliers animaux, soit avoir une proportion de culture de vente importante. Nous verrons que cela pourra avoir un impact sur les alternatives à la production laitière et également sur les risques pour l'exploitation des fluctuations impactant le revenu de l'atelier lait.
- *la taille de l'exploitation*.
- *le devenir de ses productions*. On pourra distinguer ici la production de lait « standard » de la production d'un lait différencié (particulièrement par certaines AOC et par la production en AB¹⁵)

Enfin, retenons que ces différences, ainsi que l'« *ambiance laitière* », sont des éléments importants de la dynamique des populations d'éleveurs et de l'évolution de la production laitière des régions.

2.1.3. RESTRUCTURATION ET CONCENTRATION DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES

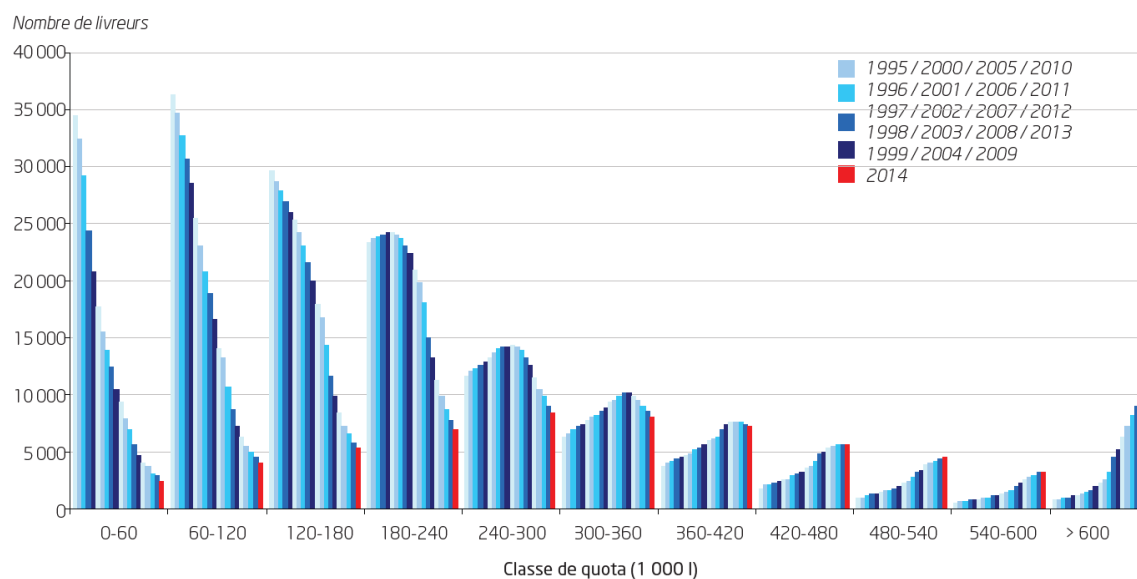
Les exploitations laitières, comme une grande majorité des entreprises, suivent une trajectoire de restructuration, du fait de leur concentration. Nous verrons plus en détail dans le chapitre 6 intitulé « *Historique du dispositif encadrant la transaction* » que cette restructuration a été fortement contrainte par la gestion « *à la française* » des quotas laitiers.

Cette restructuration s'est opérée sur l'ensemble du territoire et tend à s'accélérer. Le modèle de l'exploitation familiale qui était la norme en France jusqu'à la fin du XX^e siècle, perdure. Mais des formes sociétaires se mettent en place dans les plus grandes structures. Ainsi, dans les exploitations de plus de 600 000 litres de lait, plus d'un tiers sont des formes sociétaires non familiales (CHATELLIER *et al.*, 2013). Si le niveau de production nationale a été assez constant durant les vingt dernières années, la production par exploitation a fortement augmenté (voir les chiffres en Annexe B). Les catégories d'exploitations qui tendent à se développer sont maintenant celles avec un volume de production de plus de 480 000 litres (voir figure 4.5 page suivante). Ainsi, le nombre d'exploitations a été divisé par deux en vingt ans¹⁶ alors que la production par exploitation a plus que doublé. Cette tendance nationale cache des disparités régionales importantes. De façon générale, dans les zones à faible dynamique laitière, la restructuration a été beaucoup plus forte (FRANCEAGRIMER, 2015a). Ces disparités régionales tendent à s'accroître depuis 2012 avec la perspective de la fin des quotas laitiers, suscitant des questionnements importants sur les futures localisations des productions et une recomposition de la localisation de la production laitière dans les zones aux plus forts avantages comparatifs

15. Agriculture Biologique

16. Et par six depuis 1984 (PERROT *et al.*, 2015).

FIGURE 4.5. – Évolution de la répartition des exploitations laitières par classe de quota de 1985 à 2015



source : FRANCEAGRIMER (2016a)

(CHATELLIER *et al.*, 2013). Les zones laitières du Sud Est sont sujettes à une forte déprise alors que le Sud Ouest interroge sur son avenir en tant que territoire laitier.

Ces évolutions des exploitations vers des exploitations de plus grande taille et de forme sociétaire peuvent également être vues comme une mutation du modèle social de l'élevage laitier. Comme le montre LE GUEN (2006), dans son étude sur les élevages laitiers du Maine-et-Loire, les logiques de travail sont variées, la recherche de temps libre commence à être revendiquée par les exploitants. Le modèle d'un élevage laitier avec une astreinte quotidienne sur l'exploitation peut être compensé dans les exploitations familiales où cadre de vie et cadre de travail se chevauchent sur un même lieu. Cela est moins possible dans les formes sociétaires où l'exploitation n'est plus le lieu de vie et où le travail familial est moins présent (BÉRAUD, 2013).

Cependant, la taille des exploitations reste très modeste en comparaison de la taille des clients collecteurs de lait. Même dans le cas extrême, encore anecdotique, de ladite « *ferme des mille vaches* » (en projet dans la Somme depuis 2009 et mise en activité en 2014), qui a pu émouvoir le monde agricole et la société française de façon générale, les quelque 10 millions de litres prévus sont peu de choses en comparaison de la collecte des grands industriels français. Les exploitations laitières sont en France généralement des TPE.

2.1.4. ÉCONOMIE DE L'ÉLEVAGE, COÛTS DE PRODUCTION, SPÉCIALISATION

Nous avons vu que les exploitations produisant du lait en France ont des structures très variables. Cela engendre des structures de coûts et de revenus très différentes d'une exploitation à l'autre.

Les calculs réalisés pour estimer les coûts de production et les revenus des producteurs de lait

sont, comme tout outil de gestion, sujets à instrumentalisation et donc à une interprétation partisane. Nous traiterons d'ailleurs les modalités de construction et d'utilisation de ces outils dans les prochains chapitres. Cependant, nous pouvons observer la répartition des postes de charges et de produits entre les exploitations laitières. Ainsi, les travaux de l'institut de l'élevage montrent une répartition des charges et des produits selon différents types d'exploitation et par 1 000 L de lait (IDELE, 2017a). Une synthèse de ces résultats est présentée dans le tableau 4.1 page suivante.

Le chiffre d'affaires de l'atelier bovin lait est composé pour l'essentiel de la vente du lait. La vente des animaux de réforme et des veaux représente cependant une part du revenu conséquente. Si l'on se base sur les données de IDELE (2017a), quel que soit le type d'atelier, les aides correspondent à plus de la moitié du revenu des exploitants, en considérant une rémunération correspondant au salaire médian français, soit 1,5 SMIC. Les différents types d'exploitation se caractérisent également par la productivité du travail, allant de 200 000 L de lait par Unité de Main-d'Œuvre (UMO) en montagne à près de 360 000 L pour les exploitations combinant lait et cultures. Notons également que, même si les exploitations laitières françaises sont plutôt autonomes en alimentation, les complémentations des animaux représentent une part importante des charges. Ce travail de l'institut de l'élevage donne également une idée du revenu par 1 000 L de lait permettant à un exploitant moyen de réaliser un revenu correspondant à 1,5 SMIC et rémunérant les actifs propres engagés dans l'exploitation (capitaux et terres mises à disposition)¹⁷. Cela correspond pour les exploitations de plaine à 69 €/1 000 L et à 146 €/1 000 L pour les exploitations de montagne. En comparaison au niveau de prix du lait, cela donne une indication du niveau de marge nécessaire aux producteurs et de l'impact qu'auront les variations de prix des intrants et de prix de lait sur la capacité des producteurs à dégager un revenu.

Les prix fluctuent dans le temps, mais également en fonction de la qualité du lait¹⁸. En outre, les volumes de production pourront varier en fonction de la qualité des fourrages et de différents aléas inhérents à la production laitière tels que les maladies animales (SEEGERS *et al.*, 2011). Les exploitations laitières sont également sensibles à l'évolution du prix de leurs intrants, au premier rang desquels les compléments pour l'alimentation des vaches laitières. Les charges liées aux consommations intermédiaires, captées par exemple par l'indice IPAMPA¹⁹, ont subi des variations importantes au cours des dix dernières années, principalement du fait des évolutions des coûts des engrais, des aliments achetés et de l'énergie (voir Annexe C page 301). Ainsi, ces éléments essentiels de la constitution du revenu agricole sont, du fait de marchés de plus en plus ouverts, soumis à une volatilité beaucoup plus grande que par le passé. Ces aléas économiques viennent s'ajouter à l'aléa climatique. Le risque de sécheresse, en particulier, a un impact important sur la production fourragère et donc sur la capacité de l'exploitation laitière à produire (LEMAIRE et PFLIMLIN, 2007). Ainsi, depuis 2003, la production laitière est exposée au risque de crises (TROUVÉ *et al.*, 2016). Ces évolutions posent la question de la résilience des exploitations laitières à ces aléas. Elle a été explorée par DEDIEU et INGRAND (2010) ainsi que par IDELE (2017b). Elle est d'autant plus importante dans les exploitations spécialisées qui n'ont pas de moyens de sécuriser leur revenu par la diversité de leurs productions.

Se pose également la question de la compétitivité internationale des exploitations laitières

17. Appelées CS (Charges Supplétives).

18. *Infra* chapitre 6 §2.3 « Construction du prix payé aux producteurs ».

19. Indice des Prix d'Achat des Moyens De Production Agricole.

TABLE 4.1. – Détail du produit et des charges de l'atelier lait pour divers type d'exploitations en 2016

en euros par 1 000 L	Lait plaine	Lait cultures et de ventes	et de tagne (hors Est)	mon-cultures (hors Est)
Volume produit ou vendu	572,6	661,7	420,3	
Nombre d'UMO atelier	1,8	1,9	1,9	
dont nombre d'UMO exploitants	1,5	1,6	1,9	
Volume de lait vendu par UMO atelier	311,3	357,7	216,6	
Détail par poste technique				
Travail	92	82	139	
<i>dont Salaires et cotisations sociales salariales</i>		14	17	5
<i>dont Rémunération du travail exploitant (cs)</i>		78	65	134
Foncier et capital	36	32	40	
Rémunération des terres en propriété (cs)	2	0	6	
Rémunération capitaux en propriété (cs)	4	3	6	
Frais divers de gestion	28	20	33	
Bâtiments et installations	49	43	59	
<i>Dont amortissements</i>		33	29	41
Mécanisation	96	85	112	
<i>Dont amortissements</i>		45	41	60
Frais d'élevage (vétérinaire, reproduction...)	49	46	56	
Engrais et semences	28	28	27	
Approvisionnements des animaux	65	78	80	
Détail par nature de charges				
Charges courantes	278	275	297	
Amortissements	80	71	102	
Charges supplétives	84	69	146	
Total des charges	442	415	545	
Produits de l'atelier	401	375	491	
<i>Prix de valorisation du lait</i>		303	295	318
<i>Produits joints et autres produits</i>		51	42	57
<i>Aides</i>		47	38	116
Résultats				
Prix de revient base 1,5 SMIC	344	335	371	
Coût de production total atelier	442	415	545	
Coût de production hors charge supplétive	358	346	399	

D'après IDELE (2017a)

françaises. La France est le deuxième pays producteur laitier européen, derrière l'Allemagne, et loin devant le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Italie. Il faut également prendre en compte l'Irlande et les Pays-Bas qui, bien qu'ayant une production moindre, ont une balance commerciale largement excédentaire. PERROT *et al.* (2016) notent que les exploitations laitières françaises se caractérisent, par rapport à leurs voisins européens et leurs autres concurrents mondiaux, par leur autonomie alimentaire, malgré une production intensive. Ainsi, le niveau d'autonomie alimentaire est comparable à celui d'exploitations néo-zélandaises pourtant très extensives. Cette intensivité de la production est attribuée aux contraintes que les quotas laitiers ont imposées en matière d'augmentation des volumes. Ne pouvant pas chercher à s'agrandir, les exploitations se sont diversifiées. Mais elles ont également cherché à atteindre cette autonomie alimentaire. Cela s'est fait au prix d'une productivité du travail faible et de consommations intermédiaires pour les cultures élevées. Ainsi, malgré cette forte autonomie, la marge sur coût alimentaire serait plus faible en France que dans les autres pays producteurs européens et les concurrents mondiaux (en 2013, environ 20 €/1 000 L contre environ 30 €/1 000 L en Allemagne, Irlande et Pays-Bas, d'après FRANCEAGRIMER, 2015b). Ces rapports de forces entre pays européens producteurs sont susceptibles d'évoluer, comme l'explique CHATELLIER (2015, page 10) : « *La localisation géographique de la production laitière est également susceptible d'évoluer au sein de chaque État membre, en fonction surtout des différentiels de coûts de production entre zones, des opportunités ou non de diversification des activités agricoles (productions animales versus végétales), de l'impact des normes environnementales et des stratégies d'investissement des industriels.* »

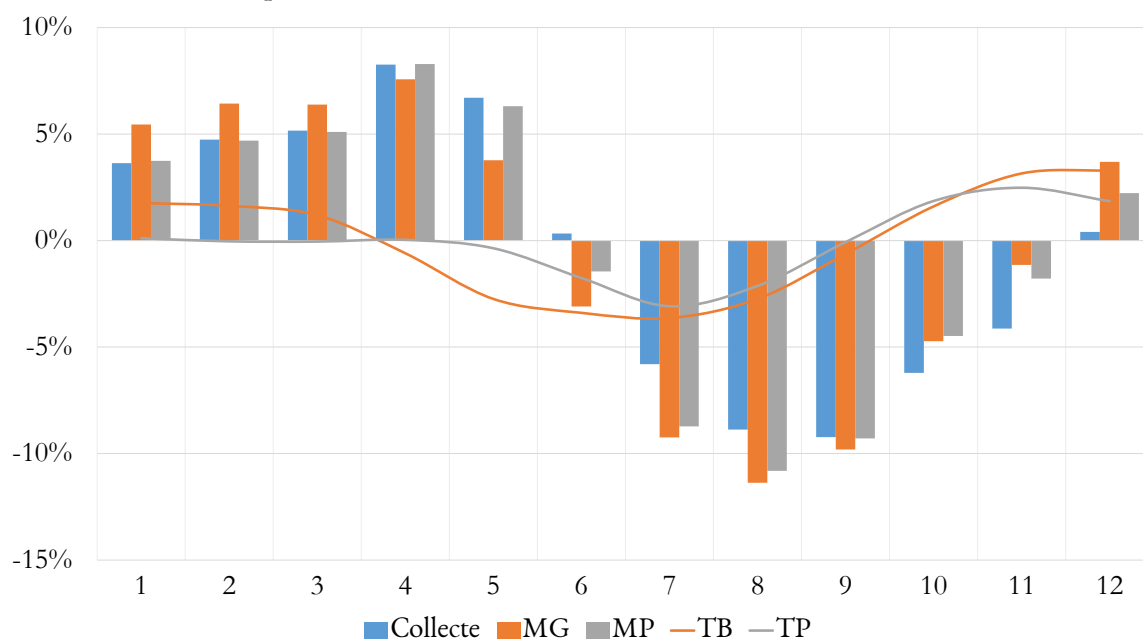
Les producteurs laitiers sont donc en compétition. Nous remarquons que, si les prix du lait sont assez volatils, ils semblent, sur le long terme, converger entre les différents pays européens, en suivant (ou en étant suivi) par les cours des produits industriels échangés sur les marchés mondiaux.

2.1.5. SAISONNALITÉ RÉGULARITÉ ET QUALITÉ DE LA PRODUCTION

La production laitière se caractérise, en France, par une saisonnalité marquée, que l'on peut attribuer en grande partie à la saisonnalité des vêlages (plus importants à l'automne), qui permet une gestion optimale de la consommation des fourrages, une simplification de la conduite du troupeau et une répartition du travail sur l'année en adéquation avec les besoins pour le travail des productions végétales. Cette saisonnalité, à l'échelle de l'exploitation, est assez irréversible. Toute modification entraînerait des modifications de long terme sur l'exploitation : le décalage des vêlages suppose un décalage du moment de la première insémination pour les génisses, qui se répercute sur toute la vie productive de la vache et implique également des modifications dans l'élevage des génisses. La saisonnalité de la production française est donc caractérisée par un pic de production allant de la fin de l'automne au printemps et par une baisse de production en été (figure 4.6 page suivante). Ces évolutions de la production en volume s'accompagnent également d'une évolution de la composition du lait. Le lait d'été est en moyenne moins riche en protéine et matière grasse, ce qui vient accentuer l'effet de la saisonnalité. Cette saisonnalité est plus ou moins importante selon la conduite des exploitations (vêlages groupés ou étalés) et l'alimentation (valorisation de l'herbe pâturée, ou ensilage). Cela entraîne donc des disparités régionales de la saisonnalité, qui restent cependant modestes. On peut noter par exemple que, sur les quatre dernières années (2013-2016), la saisonnalité dans le Grand Ouest a été moins marquée, avec des mois d'été à -5 % quand la moyenne nationale était plutôt autour de -10 %.

Le grand Est et le Nord-Picardie ont des saisonnalités plus marquées que la Normandie et le Grand Ouest (voir Annexe D page 302).

FIGURE 4.6. – Saisonnalité de la production laitière française, de la production de Matière Protéique (MP) et de Matière Grasse (MG) (en volume) et des taux de MG (TB) et MP (TP) (en proportion) : écarts en pourcentage par rapport au mois moyen sur la période 2014-2016



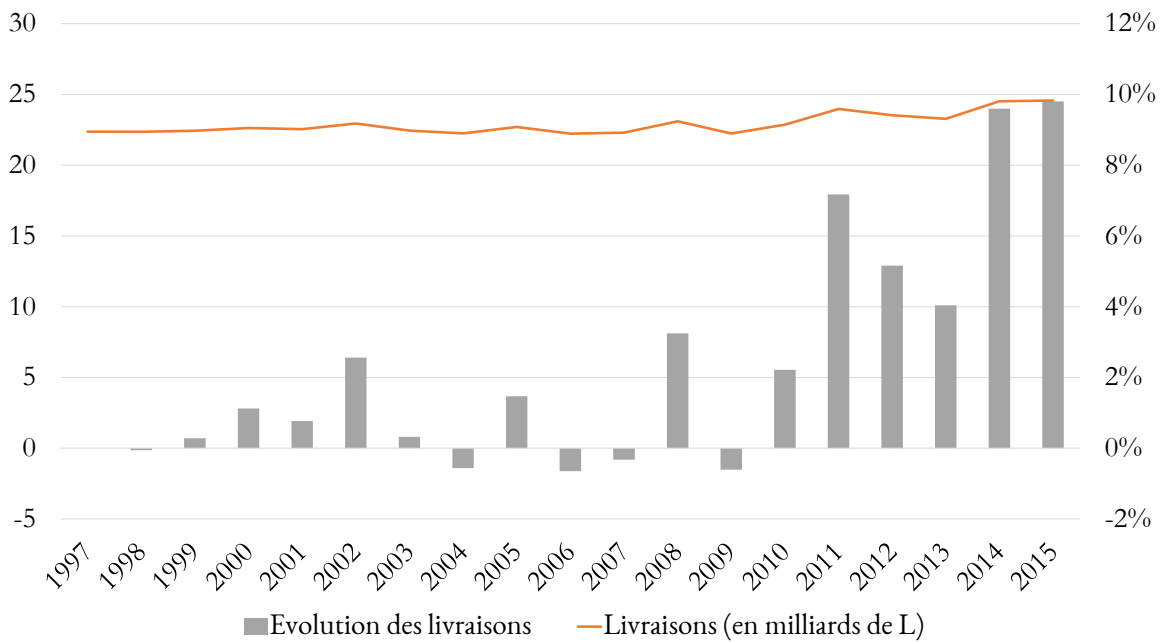
Source : Enquête Mensuelle Laitière SSP/FranceAgriMer

Même si elle a été longtemps contingentée, on peut noter également que la production laitière est assez variable d'une année à l'autre, en lien essentiellement avec les contraintes climatiques de production (figure 4.7 page ci-contre). Ainsi, nous pouvons noter des écarts de production d'une année à l'autre de l'ordre de 2 à 3 % jusqu'en 2010 et une augmentation de ces variations interannuelles accompagnées d'une augmentation des volumes à partir de 2011.

2.2. UNE COLLECTE ET UNE TRANSFORMATION ESSENTIELLEMENT INDUSTRIELLE

La grande majorité de la production laitière française est collectée et transformée par l'industrie. Ainsi, en 2015, 98 % du lait produit en France est collecté (CNIEL, 2017), cela laissant une part faible à la transformation fermière qu'on retrouve essentiellement dans les zones de montagnes (essentiellement Alpes et Vosges, dans une moindre mesure dans le Massif central) et les zones non laitières (AGRESTE, 2013). Notons que cette part est constante ces dernières années et que, déjà en 1983, 92 % de la production était collectée. Le passage d'une transformation à la ferme à une transformation industrielle est plus ancien. Ainsi, le développement de l'industrie laitière bretonne s'est créé non pas sur une augmentation de la production, mais essentiellement

FIGURE 4.7. – Évolution de la production laitière depuis 1997, en milliards de litres, et en proportion par rapport à 1997



Source : Agreste, enquête annuelle laitière

dans un premier temps sur le passage d'une transformation à la ferme à une transformation industrielle. La part de la collecte est ainsi passée de 25 % à 85 % dans les départements bretons dans le courant des années soixante (Henry, 1974 cité par VIAU *et al.*, 1977). Il en va de même pour le transfert du lait du producteur au transformateur. La collecte ou les livraisons de lait sont assurées en quasi-totalité par des transformateurs et quelques coopératives spécialisées. Les livraisons par l'éleveur sont aujourd'hui quasi inexistantes, la « coulée » devient une pratique anecdotique cantonnée à quelques petites fruitières du Jura.

Ainsi, la collecte et la transformation sont aujourd'hui des activités quasi exclusivement industrielles. Mais les tailles des ateliers de transformation, la nature coopérative ou privée des entreprises et les différents marchés et productions des transformateurs montrent une grande diversité.

2.2.1. UNE COLLECTE BASÉE SUR UNE RELATION DE LONG TERME

Du fait des contraintes, que nous avons pu observer plus haut, d'une production laitière en continu et d'un lait cru non stockable, le producteur de lait est entièrement dépendant de son collecteur pour assurer un devenir à sa production. La relation entre producteur et collecteur est donc, pour la grande majorité des producteurs laitiers, une relation de long terme. Cela implique que le producteur est assuré que la totalité de son lait sera ramassée et que le transformateur pourra avoir des volumes à traiter variables en fonction de la production des producteurs avec lesquels il travaille. Cette relation se caractérise aussi par le fait que l'acheteur apporte son matériel dans l'exploitation : pour une grande partie des producteurs, le matériel

de stockage du lait sur l'exploitation, le tank à lait, permettant la réfrigération et la conservation après la traite, est également propriété du collecteur, qui le loue au producteur.

La collecte en France est essentiellement assurée par le transformateur. Cependant, il existe quelques coopératives dont le rayon d'action se limite à la collecte et la vente de lait, et aux services aux éleveurs (ULM, dans la Meuse, approvisionnant en lait plusieurs industriels, Ucanel et Unicolait, dans le Nord et Picardie, qui collectent du lait pour Lactalis, et Laitnaa, dans le Nord, qui a commencé à fournir du lait à Nestlé quand ce dernier s'est désengagé de la mission de collecte) ainsi que d'autres coopératives qui vendent du lait à des transformateurs, mais réalisent elles-mêmes la transformation pour une fraction des volumes (Terra Lacta et Agrial pour Savencia). La collecte peut être aussi réalisée par un autre industriel dans le cas des PME. Nous pouvons également noter des cas particuliers où l'approvisionnement de l'industriel se fait essentiellement en produits déjà transformés (laits concentrés, poudres) et où le lien à la production est donc inexistant (c'est le cas de Nestlé en dehors de sa filiale ultrafrais, de Bel dans une moindre mesure).

Du fait de ces contraintes de ramassage imposant un passage sur l'exploitation en moyenne tous les deux jours²⁰, et du fait également que le lait est un produit pondéreux et fragile imposant un transport frigorifié, la distance entre le collecteur et le fournisseur de lait doit être réduite au maximum. Ainsi, la matière première lait impose techniquement, dans bien des cas, une forme d'oligopsonne ou de monopsonne du collecteur qui a pour conséquence que le producteur n'a guère d'alternative que de vendre à son collecteur historique.

S'ensuit également que la collecte est un poste de charge important pour les industriels. Les coûts de collecte dépendent de la structure des producteurs collectés par l'entreprise. Il est fonction de la distance des producteurs du site de transformation, de la taille des ateliers de productions, de la taille des ateliers de transformation, de la fréquence de la collecte et de la géographie de la zone. Les zones de montagne seront défavorisées par le relief et le climat. Les plaines laitières à forte densité seront privilégiées par rapport aux zones de faible production. Ainsi, BOUR-POITRINAL et TOSI (2011) notent un surcoût de 10 à 15 €/1 000 L pour la collecte en Auvergne. L'institut de l'élevage estime qu'en France, le coût de collecte peut varier suivant les zones de 8 à 80 €/1000 L. Une étude de la DRAAF DE LORRAINE (2013) évalue quant à elle, dans le bassin Grand Est, des coûts de collecte allant de 1 à 5 % du prix d'achat du lait cru en fonction de la densité laitière. Cependant, dans une autre étude, la DRAAF DE LORRAINE (2014) estime les coûts de collecte dans ce même bassin à 5 à 8 % du prix d'achat. Ces coûts sont donc relativement importants, variables et mal connus. Ils sont de nature à avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et des territoires laitiers, qui peuvent pousser à la concentration des exploitations et à la spécialisation des zones. En France²¹, la transaction a cela de particulier que les coûts de collecte ne sont pas directement pris en compte : le prix du lait est déterminé « départ ferme » et l'accessibilité de l'exploitation ne rentre pas dans le calcul du prix. Nous verrons par la suite également que ces coûts de transport importants sont à l'origine de stratégies collectives d'industriels pour les réduire, avec des échanges de collecte.

20. Suivant les régions et les cahiers des charges, le lait sera ramassé tous les jours (en filière Comté par exemple) ou toutes les 48 ou 72h.

21. Contrairement aux pays voisins tels que l'Allemagne et les Pays-Bas, intégrant les coûts de collecte dans le prix en donnant une prime aux grandes exploitations et une pénalité si le coût de collecte est élevé.

TABLE 4.2. – Utilisation du lait cru pour les fabrications françaises, en % de la MSU en 2016

Type de produit	% de la MSU
fromages	34,7 %
matières grasses laitières	20,1 %
laits en poudre	16,1 %
laits conditionnés	9,9 %
crèmes conditionnées	7,4 %
yaourts et desserts	6,5 %
poudre de lactosérum	3,0 %
caséines et caséinates	1,8 %
autres	0,5 %

Source : CNIEL, d'après ATLA et FranceAgriMer / SSP, Enquête Mensuelle Laitière

2.2.2. UNE TRANSFORMATION AXÉE SUR LES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

L'utilisation de la Matière Sèche Utile (MSU)²² du lait (voir tableau 4.2) montre que la France utilise le lait en grande partie pour les fromages, avec plus d'un tiers des volumes (la poudre de lactosérum en est un coproduit). L'utilisation du lait pour les matières grasses laitières et les laits en poudre correspond à la fois à une utilisation industrielle (poudre de lait et beurre) et à une utilisation comme PGC (plaquettes de beurre, poudres infantiles en particulier). Les poudres de lait sont essentiellement des produits industriels (en dehors d'environ 20 % de poudres infantiles et conditionnements de poudres de lait), mais les statistiques des enquêtes laitières ne distinguent pas beurre industriel et plaquette. Une comparaison avec les données de consommation permet d'évaluer la part du beurre de consommation à environ un tiers de la production de beurre française. Ensuite, par ordre d'importance en volume, les laits conditionnés, crèmes conditionnées et yaourts et desserts correspondent aux autres produits de grande consommation réalisés à partir de la matière première lait. Ainsi, environ trois quarts de la production laitière française sont destinés à être transformés en PGC.

La transformation laitière française se caractérise, par rapport à ses voisins européens, par une transformation axée sur la différenciation, au travers en particulier d'une reconnaissance de l'origine pour de nombreux fromages (au premier rang desquels le Comté, qui représente près de 19 % des volumes produits de PPC). Ainsi, 10 % de la production fromagère française en lait de vache bénéficie d'une AOP, 1 % d'une IGP, auxquels il faut ajouter des fromages français ne bénéficiant pas de reconnaissance de l'origine. En outre, l'agriculture biologique représente 2,5 % de la production laitière. Les grands groupes laitiers bénéficient également de marques fortes (par exemple la marque « *Président* » de Lactalis, ou « *caprice des dieux* », de Savencia). Au contraire, la production des pays voisins est essentiellement axée sur des produits non différenciés (même pour les PGC, avec des stratégies coûts sur des produits standard, équivalents

22. Le calcul de la MSU est un moyen de classer les produits en fonction de leur consommation en lait cru. Il est sujet à caution, car il doit donner une équivalence entre protéine et matière grasse, les deux matières utiles du lait, et déterminer des rendements pour les conversions (MEYER et DUTEURTRE, 1998).

aux MDD françaises et aux MPP et MHD ²³).

La production laitière française voit se côtoyer des produits fortement différenciés (tels que ceux mentionnés plus haut) et des produits plus standard, tels que le lait UHT ²⁴. Une grande partie des yaourts et des fromages ne bénéficient ni de signes de qualité ni de marques. Ces produits subissent la concurrence des autres acteurs du marché européen, en particulier de l'Allemagne et les Pays-Bas.

2.2.3. UNE CONCENTRATION FORTE DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION ET DE LA COLLECTE

Nous pouvons apprécier la concentration de la filière laitière en fonction du nombre d'établissements, soit une concentration industrielle, ou au travers des groupes en présence et de leurs poids, soit une concentration économique.

2.2.3.1. Concentration industrielle

En ce qui concerne la concentration industrielle, la France comprend 446 établissements de transformation en 2016. Les cinquante plus importants transforment 80 % du lait collecté en France. La concentration industrielle est assez variable en fonction des produits. Elle montre également une certaine diversité régionale.

La transformation fromagère est localisée dans l'ensemble des grands bassins de production laitière. Cependant, il existe une grande diversité des productions par régions. Ainsi, les fromages frais prédominent en Normandie, qui assure 40 % de leurs productions, les pâtes molles sont essentiellement produites dans le Grand Est ²⁵ (un tiers) et en Normandie (un tiers également, mais 83 % des fromages de type Camembert). Les PPNC sont produites essentiellement en Pays de la Loire (un tiers) et en Auvergne-Rhône-Alpes (un tiers, avec les tomes, Cantal, Saint Nectaire, Reblochon). Les pâtes persillées sont, quant à elles, une quasi-exclusivité de la région Auvergne-Rhône-Alpes (93 % de la production). Les deux tiers des productions de fromages fondus sont réalisés dans la région Bourgogne-Franche-Comté. Cette répartition particulière de la transformation fromagère s'explique en partie par la part, parfois importante, des AOP dans les régions. Ainsi, un tiers des pâtes persillées produites sont sous AOP, la production importante de PPC en Bourgogne-Franche-Comté est liée à l'AOP Comté qui compte pour une grande majorité des volumes produits et près des deux tiers de la production des PPNC en Auvergne-Rhône-Alpes sont des AOP ou IGP. Les pâtes molles semblent échapper à cette logique. Ces logiques d'AOP sont visibles plutôt dans les zones de montagne (Massif central, Alpes, Jura). À l'opposé, les autres régions fromagères sont dans une logique différente (Grand Est, Normandie, Bretagne et Pays de la Loire). Ces logiques distinctes se traduisent par une concentration de la transformation variable : quand la taille des ateliers moyens est de l'ordre de 10 000 tonnes dans les régions de plaine, ils sont près de dix fois plus petits en moyenne en Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté. Ainsi, 65 % du volume

23. respectivement Marques de Distributeurs, Marques de Premier Prix et Marques de Hard Discount.

24. À côté des stratégies de volumes, le lait UHT peut aussi être propice à la différenciation.

25. L'homonymie entre la région et le bassin « Grand Est » invite à la prudence à la lecture. Nous parlons ici de la région, le bassin a un découpage sensiblement différent puisqu'il intègre les départements du Doubs et du Jura.

des pâtes molles sont fabriqués dans 15 ateliers de plus de 10 000 tonnes chacun, 70 % des PGC sont produits dans 8 ateliers de plus de 10 000 tonnes et 50 % des PPNC sont fabriqués dans 8 ateliers de plus de 10 000 tonnes. Nous constatons donc que la structure de la transformation fromagère est concentrée sur quelques grands sites de transformation, alors que subsistent des ateliers de beaucoup plus petite taille.

La transformation des laits liquides est différente. Les transformations semblent réparties de façon plus homogène sur le territoire national, avec cependant une surreprésentation dans les régions Haut-de-France, Bretagne et Pays de la Loire et une très faible présence dans les régions Normandie et Grand Est. La taille moyenne des ateliers est également plus homogène entre les régions, mais cette moyenne masque une grande diversité de taille des ateliers. Les sept premiers sites représentent 50 % de la transformation.

Les crèmes et beurres sont produits essentiellement dans les régions de l'ouest et du nord, en premier lieu en Normandie, qui représente un tiers de la transformation. La production de beurre est extrêmement concentrée sur une dizaine de grands sites industriels qui représentent les trois quarts de la transformation. Autour de ces grands sites, une multitude de petits établissements produisent des beurres pour les marchés locaux²⁶. On retrouve le même schéma pour la crème, avec une concentration encore plus importante des industriels.

Les produits ultrafrais ont une répartition géographique encore plus homogène que le lait de consommation. Ainsi, ils sont produits en quantités conséquentes dans des régions faiblement laitières (telles que le Centre-Val de Loire et l'Occitanie) et surreprésentés dans certaines zones laitières proches des bassins de consommation (Hauts-de-France). La transformation est également très concentrée, que ce soit pour les fromages blancs, les yaourts ou les desserts lactés (FRANCEAGRIMER, 2016b).

Enfin, en ce qui concerne les produits séchés (poudres de lait), nous observons une grande concentration des établissements et la quasi-inexistence de petites structures. Ces transformations ne semblent pas laisser la place à des stratégies autres qu'une stratégie de volume. En outre, la grande majorité de la transformation et des établissements se trouve dans les régions fortement productrices de l'Ouest (Bretagne, Pays de la Loire). Si ces résultats ne sont pas encore visibles sur les statistiques 2015, il est à noter que des investissements importants ont été réalisés de 2012 à 2015 dans la création de nouvelles tours de séchage en préparation de la sortie des quotas, d'une potentielle augmentation de la production et des débouchés internationaux (en particulier sur les poudres infantiles). Ces investissements permettront également aux entreprises de l'Est de se doter d'une capacité en séchage, puisque la coopérative Ermitage a investi dans une tour de séchage en 2014 pour se positionner sur le marché de la poudre.

Ainsi, on retrouve des logiques de localisation différentes selon les produits. Ceux dont la matière première lait est concentrée²⁷ (par élimination de lait : fromages, poudres, beurres et crèmes) sont plutôt localisés dans les bassins laitiers importants, alors que ceux dont la matière première est peu concentrée (laits liquides, ultrafrais) sont davantage produits autour de leurs zones de consommation. En plus de cette dynamique industrielle, une logique d'appellation d'origine semble également guider la localisation des productions fromagères. Le CNIEL fait

26. En particulier dans les fruitières du Jura, où l'on retrouve un grand nombre de sites pour de très petits volumes.

27. Nous parlons ici de concentration du produit (par élimination de l'eau, tel que décrit plus haut). L'homonymie avec la « *concentration* » des acteurs nous invite à le préciser.

état, dans une analyse des investissements industriels, à partir des éléments connus du public²⁸, d'investissements importants dans les bassins Grand Ouest et Normandie, qui comptent pour 75 % en valeur des investissements industriels dans le secteur laitier pour les années 2012 à 2015. Ces investissements concernent essentiellement les poudres de lait et, dans une moindre mesure, les fromages. Ces logiques de localisation et concentration industrielle de la transformation sont importantes à comprendre, puisqu'elles nous permettent d'éclairer les besoins en approvisionnement des entreprises et des zones laitières.

2.2.3.2. Concentration économique

Contrairement à certains de ses voisins européens, la collecte et la transformation française sont partagées de façon assez équilibrée entre des acteurs coopératifs et des acteurs privés. Ainsi, en 2016, les coopératives collectaient 55 % de la production française et en transformaient 45 %. Dans la transformation se côtoient de grands groupes, représentant une part importante de la collecte et des plus petits opérateurs, de taille intermédiaire ou PME. La concentration s'est opérée d'un point de vue économique ces dernières années par une multitude d'absorptions. Les plus marquantes sont les récentes fusions de coopératives laitières. Sodiaal a ainsi absorbé 3A et CLHN, en plus de la reprise du privé Entremont, Agrial a fusionné avec Eurial et racheté Guilloteau et une grande partie de l'activité de Senoble.

Sur les 24 milliards de litres de lait collectés en France, une dizaine d'entreprises coopératives ou privées contrôle plus de 80 % de la collecte et de la transformation. Ainsi, pour les industriels privés,

- Lactalis collecte plus de 5 milliards de litres, avec une activité assez généraliste (laits de consommation, beurre et crème, fromage essentiellement à pâtes molles et PPC, desserts lactés et poudres de lait). L'entreprise s'appuie sur des marques fortes : *Président*, *Lactel* et *La Laitière...*, et sur une présence également dans les fromages AOP (en lait de vache, mais également avec une domination de la filière Roquefort). Lactalis est également présente à l'international et met en place depuis quelques années une forte stratégie d'extension en Europe et dans le monde, en particulier avec sa prise de contrôle en 2014 de l'entreprise italienne Parmalat. Avec ses investissements et ses rachats, Lactalis est aujourd'hui le premier groupe laitier mondial. Malgré sa taille, les capitaux du groupe sont toujours familiaux, l'entreprise appartient à la famille BESNIER, fondatrice.
- Savencia transforme près de 3 milliards de litres, avec une production essentiellement fromagère, mais également en beurre, crème et poudres de lait, et une transformation située essentiellement dans le Grand Ouest, en Normandie et dans le Grand Est. Elle base sa différenciation sur des marques (au premier rang desquels *Caprice des dieux*). L'entreprise possède également une filiale ingrédient, produisant du beurre et des poudres.
- Danone, un milliard de litres, avec un mix produit quasiment exclusivement orienté sur les produits frais, et une production répartie entre la Normandie, le Nord, les Alpes et le Sud Ouest²⁹.
- Bel, 500 millions de litres, avec une activité en fromage et spécialités fromagères. L'entreprise se caractérise par une dépendance plus faible à la collecte, puisqu'elle s'approvisionne

28. Il s'agit de ceux mentionnés dans la presse, mais il peut exister d'autres investissements dont nous n'avons pas connaissance.

29. Qui est un exemple type de l'implantation en ultra frais, proche des lieux de consommation.

également directement en ingrédients (poudre de lait, fromages).

En ce qui concerne les coopératives,

- Sodiaal collecte près de 5 milliards de litres, sur l'ensemble du territoire, avec une activité généraliste.
- Eurial environ 3,5 milliards de litres.
- Laita qui est implantée exclusivement dans le bassin Grand Ouest collecte 1,5 milliard de litres de lait, transformés en fromages frais et PPC, laits de consommation, beurre et poudres.
- Terra Lacta, 750 millions de litres, dans un périmètre à l'Ouest de la France situé au sud de la Loire.
- De tailles intermédiaires, Ermitage dans l'Est, les maîtres laitiers du Cotentin et Isigny Sainte Mère assurent chacun une collecte de l'ordre de 400 millions de litres.

En outre, les frontières entre ces grands groupes laitiers sont de plus en plus perméables, laissant voir des stratégies d'alliance.

- Comme nous l'avons déjà vu précédemment, Savencia contractualise avec Terra Lacta et Eurial pour la collecte de lait. Ces rapprochements se sont accompagnés d'une coentreprise entre Terra Lacta et Savencia (majoritaire) : la fromagerie Lescure. En outre les activités séchage et crème de Terra Lacta ont été transférées à Savencia, avec une prise de participation de Terra Lacta dans une filiale de Savencia (au même titre qu'Eurial).
- La Compagnie des Fromages et Richemont est, quant à elle, une coentreprise créée en 2008 entre Savencia et Sodiaal. Cette coentreprise est un acteur principal de la transformation fromagère industrielle (raclettes, camemberts et bries).
- Dans le domaine du lait de consommation en MDD, Orlait est une coentreprise avec un capital majoritaire de Sodiaal, par sa filiale Candia, et à laquelle participe une majorité des coopératives présentes sur le secteur du lait UHT (Eurial, Terra Lacta, Lact'union). Cette coentreprise permet de massifier l'offre sur le secteur compétitif du lait de consommation MDD et des premiers prix.
- Nestlé et Lactalis ont, quant à eux, mutualisé leurs activités sur les produits frais au sein d'une coentreprise.

Ces stratégies de volume ont deux conséquences pour les industriels concernés : l'amélioration de la compétitivité coût et la possibilité de bénéficier d'un pouvoir de marché, qui s'appliquera avec ses concurrents directs, avec ses clients et avec ses fournisseurs.

2.2.3.3. *Une multitude de PME*

La concentration économique du secteur n'empêche pas, sur des créneaux où la compétitivité hors coûts reste possible, l'existence d'entreprises de taille intermédiaire et de petite taille, mais certaines d'entre elles ne résistent pas à la concentration de l'industrie (Graindorge rachetée par Lactalis, les fromageries Berthaut par Savencia et Guilloteau par Eurial, pour citer quelques cas récents).

2.2.3.4. *Internationalisation de l'industrie française*

Plusieurs groupes français ont un poids important à l'international. Lactalis est le numéro un, Danone, Sodiaal, Savencia et Bel sont dans les 25 premiers en chiffre d'affaires. Sodiaal

et l'ensemble des coopératives françaises ont une collecte et une transformation ancrée en France, du fait de leur statut coopératif. Elles ont appuyé leur développement à l'international principalement sur les exportations, avec le développement pour Sodial de filiales commerciales en Europe. Savencia a un statut intermédiaire. Cette entreprise est restée fortement ancrée sur le territoire national, avec 75 % de sa collecte en France, mais a un chiffre d'affaires réparti en un tiers en France, un autre tiers en Europe et le dernier dans le reste du monde. À l'opposé, les grands groupes français, Lactalis, Danone et Bel en particulier, ont misé sur une extension passant par l'implantation internationale (qui n'empêche pas une part d'exportation de leurs transformations françaises), à tel point que, pour ces derniers, la collecte et la transformation en France deviennent minoritaires (15 à 30 % de la collecte en France, d'après CHAMPANHET *et al.*, 2016).

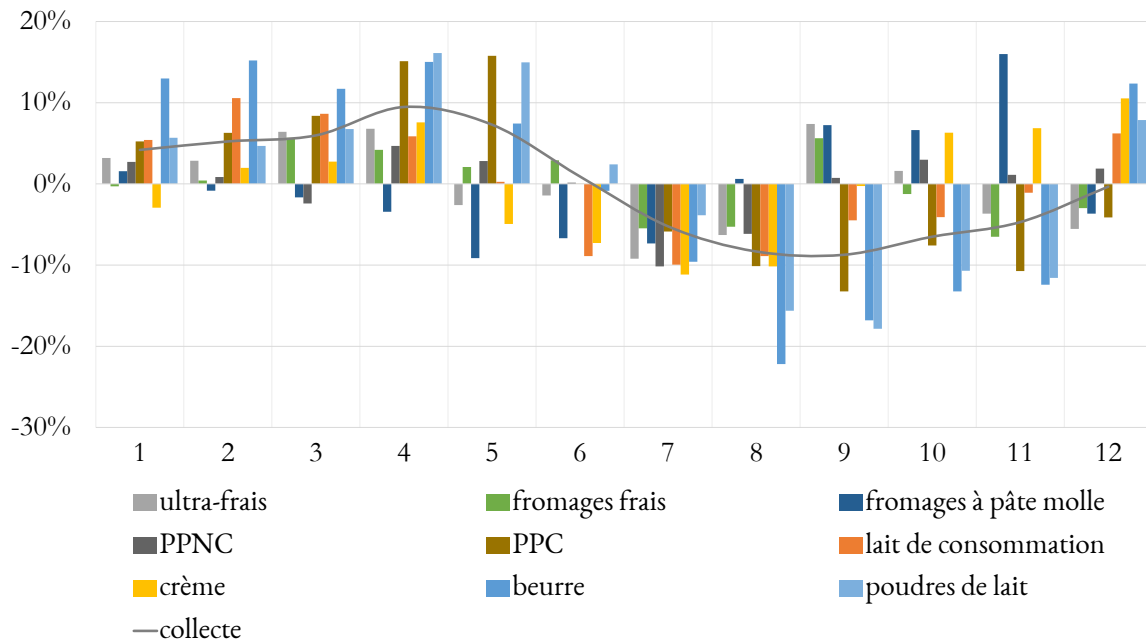
On note également l'implantation en France de groupes étrangers. Il existe quelques entreprises transfrontalières avec l'Allemagne, le groupe espagnol Leche Pascual a été longtemps implanté dans le sud-ouest avant de se retirer. Mais le mouvement le plus important est celui des industriels chinois pour l'approvisionnement en lait de consommation et poudres, essentiellement pour l'alimentation infantile. Le groupe chinois Biostime investit ainsi avec la coopérative Isigny Sainte Mer (répartition un tiers Biostime, deux tiers Isigny) pour la construction de deux nouvelles tours de séchage, afin de faire passer la production de poudre infantile de 20 à 50 000 tonnes. Synutra a investi 170 millions d'euros pour son usine de Carhaix, qui transformera en contrat avec Sodial, près de 300 millions de litres de lait de 800 producteurs bretons en 100 000 tonnes de poudre de lait infantile. La présence de Synutra devrait se renforcer avec la construction d'une chaîne de production de lait UHT. Ces types d'investissements ne sont pas propres à la France. Ils s'observent dans d'autres zones laitières en Europe (Synutra et Biostime sont présents en Irlande et au Danemark) et dans le monde (prises de capitaux agricoles et industriels en Nouvelle-Zélande, Australie et États-Unis).

2.2.4. ADAPTATION AUX PRODUCTIONS ET À LA CONSOMMATION

Le décalage entre la saisonnalité des productions et la saisonnalité des consommations entraîne le besoin d'un rephasage, qui est possible, au niveau industriel, soit par l'achat ou la vente de matières premières à certaines périodes de l'année, soit grâce au stockage pour les produits qui le permettent, soit en se reportant sur des productions alternatives, telles que les poudres de lait ou le beurre, pour des marchés non PGC. Il est également possible au travers d'incitations de tenter de modifier les choix productifs des éleveurs pour améliorer la saisonnalité de la production. Mais, pour reprendre une expression que nous avons pu entendre à plusieurs reprises lors de nos enquêtes de terrain, la vache n'est pas un « robinet à lait », qu'on pourrait ouvrir ou fermer au besoin. Il existe bien des leviers, que nous avons explorés plus haut, mais qui ont un coût et une irréversibilité importants.

Nous montrons, dans la figure 4.8 page ci-contre, l'impact de ce décalage entre production laitière et consommation des PGC. Ainsi, on observe que les fabrications des productions industrielles stockables (beurres et poudres) suivent la courbe de saisonnalité de la production, mais que cette saisonnalité est accentuée pour ces produits. Cela montre que les produits industriels servent de tampon à la saisonnalité de la production. Nous observons la même chose pour les fromages de garde de type PPC, particulièrement pour l'Emmental (qui représente 75 % des PPC), qui est un produit de report et pour une part non négligeable un ingrédient des

FIGURE 4.8. – Saisonnalité des transformations (en pourcentage d'écart par rapport au mois moyen, sur 2014-2016)



Source : enquête mensuelle laitière

IAA. Dans cette catégorie des PPC, l'AOP Comté (et dans une moindre mesure l'AOP Beaufort) suit une saisonnalité de la production et les acteurs de la transformation réalisent des reports sur les autres AOP, Mont-d'Or notamment. Au contraire, l'ultrafrais et les fromages frais ont une saisonnalité moins marquée, liée aux habitudes de consommation, présentant un pic à la rentrée en septembre et des augmentations de consommation au printemps. Les pâtes molles marquent une augmentation caractéristique de leur production en fin d'année. La crème et les laits de consommations ont un positionnement intermédiaire, bénéficiant de possibilités de reports et ayant une consommation relativement stable sur l'année.

Le déficit en matière grasse du lait en France, lié à un décalage entre la composition du lait à la production et les besoins de l'industrie et des consommateurs français, entraîne également une balance commerciale négative sur les beurres.

2.2.4.1. Une gestion en interne dans les groupes polyvalents

La gestion de ces décalages entre production et consommation peut être assurée à l'intérieur des groupes quand ceux-ci ont des transformations avec des saisonnalités de consommation permettant de faire des reports ou la possibilité de réaliser des produits de report. C'est le cas d'une majorité des grands groupes laitiers qui ont aujourd'hui un portefeuille de transformation assez varié. Si ces stratégies permettent d'éviter d'avoir à vendre du lait cru, elles soumettent tout de même les industriels aux aléas des marchés des PI, dont les cours sont fluctuants.

2.2.4.2. Des ventes entre industriels

Les industriels ne pouvant pas transformer le lait en produits de garde subissent les aléas des décalages potentiels entre saisonnalité des productions et saisonnalité des transformations. Cela pourra s'ajouter à un décalage entre le ratio TV/TP de la production et des transformations. Ces acteurs seront donc contraints d'acheter la matière première en période de pénurie ou d'en vendre en période de surproduction. Un des enjeux principaux des industriels laitiers est donc de maîtriser l'adéquation entre leur approvisionnement en lait cru et leurs transformations.

Nous pouvons estimer ces décalages entre collecte et besoin pour les transformations par les ventes de lait et de crème en vrac. Ainsi, en 2016, selon le SSP (enquête Prodcum), ce sont 600 millions de litres de lait écrémé et un milliard de litres de lait entier, ainsi que 340 000 tonnes de crème, qui ont été vendus en vrac par les entreprises françaises, soit environ 6 % de la collecte nationale. Ce volume est une approximation des « *laits d'excédent* », mais il intègre également une partie des échanges entre établissements d'un même groupe. Une partie de ces laits et crèmes trouve un débouché en France. Des échanges sont contractualisés entre certaines laiteries lorsqu'elles trouvent un intérêt commun à cet échange de lait. Une autre partie est vendue sans contrat, « *sur le marché spot* »³⁰. Du fait de la périssabilité du lait (il doit être vendu tout de suite), et d'une demande et une offre très fluctuantes sur ces marchés (des effets saisonniers aux effets de fin de semaine), les prix sont très volatils. Une partie importante de ce lait d'excédent est à destination de l'Italie.

2.2.5. LES MARCHÉS LAITIERS, TENSION ENTRE MARCHÉ NATIONAL, EUROPÉEN ET INTERNATIONAL

L'industrie laitière française est en prise directe avec les marchés internationaux, puisqu'une partie importante des transformations sont exportées : la balance commerciale de la filière lait penche largement vers l'export, avec en 2016 un excédent commercial de 3,4 milliards d'euros, en augmentation sur le long terme, mais avec un fléchissement depuis 2012. En 2015, le marché extérieur représentait un tiers du chiffre d'affaires « produits laitiers » de l'industrie laitière et les importations près de 20 % de la consommation apparente. Les marchés internationaux viennent influencer les marchés français également parce que certains produits, en particulier les *commodités*, échangées entre industriels, sont basés sur des références de marchés internationaux. C'est-à-dire que les acheteurs et les vendeurs, sur le territoire français comme ailleurs, sont en concurrence avec des entreprises étrangères. C'est particulièrement le cas pour les ingrédients (beurre, poudre de lait et fromages), mais également pour le lait de consommation et les autres produits standard (yaourts, fromages) ne bénéficiant pas d'une image de marque ou d'une AOC.

2.2.5.1. Marché français

Le marché français est un marché attractif pour les industriels, en particulier les industriels basés en France qui bénéficient à la fois d'une proximité géographique et d'une transformation importante à même de couvrir les besoins³¹. Les Français sont de gros consommateurs de produits laitiers. Le marché national des PGC est le premier au niveau européen, avec 18 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015 (CHAMPANHET *et al.*, 2016). Le marché national

30. C'est-à-dire des échanges ponctuels, au comptant, avec une livraison immédiate.

31. Sauf en matière grasse, comme nous l'avons vu.

est considéré comme « mature » par les acteurs de la filière. Ainsi, la croissance est réalisée à l'export pour la filière. La concurrence entre industriels sur les marchés de consommation nationaux se produit à périmètre quasi constant. Nous observons que les volumes consommés restent assez constants ou en léger recul, avec des disparités entre les produits. La consommation d'ultrafrais et de lait liquide est en légère baisse depuis 2012, tandis que les fromages, le beurre et la crème sont en augmentation, tant en volumes qu'en prix consommateur.

2.2.5.2. Acteurs étrangers en France

Du fait d'un marché intérieur « mature », tout nouvel entrant (nous pensons ici essentiellement à des produits internationaux) créerait un déséquilibre des forces entre acteurs nationaux. En dehors de la carence structurelle en matière grasse des industries laitières françaises³², les importations concernent essentiellement les fromages, dont le volume d'importation se porte à 1,3 milliard d'euros en 2016, alors que la balance commerciale est excédentaire pour ces produits de près de 1,6 milliard d'euros. Les importations de lait liquide (en vrac et UHT) sont égales à 6 % de la production nationale. Mais malgré une balance commerciale exportatrice, ces importations seraient, selon les acteurs de la filière, de nature à déstabiliser le marché déjà tendu des laits de consommation. Notons également que les importations proviennent à plus de 97 % des pays de l'UE.

2.2.5.3. Exportations françaises

En ce qui concerne les exportations, la France est surtout présente sur les marchés des fromages et de la poudre de lait, et pour des valeurs un peu moins importantes pour les desserts et yaourts. Les exportations de poudre de lait restent importantes en proportion de la production nationale, puisque près de la moitié de la production est exportée. S'il y a vingt ans, les exportations concernaient essentiellement de la poudre standard (en particulier poudre maigre, du fait du déficit de la France en beurres), elle s'est aujourd'hui repositionnée sur des créneaux à forte valeur ajoutée. Ainsi, les poudres infantiles représentaient en 2016 un quart des volumes de poudre exportée, la moitié de la valeur des exportations totales de poudres. Ces évolutions sont récentes, les marchés étaient cinq fois moins importants en 2000. Ces évolutions ont été possibles, tirées par une demande internationale —en particulier chinoise³³— croissante. Les exportations de poudre (hors poudre grasse) sont essentiellement à destination des pays tiers. En ce qui concerne les fromages, leur exportation est essentiellement à destination des pays de l'UE limitrophes, du Royaume-Uni et de la Suisse³⁴, et tous les produits sont concernés (AOP, fromages plus basiques et marques spécialement destinées à l'export). Enfin, l'export d'ultrafrais (desserts et yaourts) est essentiellement à destination de l'Europe.

32. La balance commerciale en beurre était en 2016 déficitaire de 250 millions d'euros. Les importations de beurre, avec 200 000 tonnes, sont deux fois plus importantes que les exportations et s'élèvent à la moitié de la production nationale.

33. Cependant, la part de la Chine est à nuancer, elle s'élève à 10 % des exportations, derrière l'Algérie. L'UE et les autres pays africains et Moyen-Orient complètent cette liste des principaux importateurs de poudre infantile française.

34. Notons cependant des exportations importantes vers Japon et États-Unis.

2.2.5.4. Concurrence internationale

La concurrence internationale se fait à deux échelles : à l'échelle de l'Europe pour l'accès aux marchés communautaires des PGC, aux rayons de la GMS française, à un niveau essentiellement transfrontalier et à l'échelle du monde, essentiellement pour les produits industriels. Concernant cette échelle mondiale, certains pays européens sont également des concurrents importants de la France.

À l'échelle européenne, l'Allemagne, les Pays-Bas et la France sont les premiers fournisseurs en fromages pour les échanges entre pays membres. Ils entrent donc en concurrence sur ces marchés. Sur les autres marchés, les échanges sont moins importants, même si, comme nous l'avons vu plus haut, la France exporte en Europe une quantité importante de produits frais, et que les importations de lait de consommation et de produits premiers prix peuvent déstabiliser les équilibres français.

Sur les marchés plus internationaux (poudres, beurres et également fromages), la concurrence se fait avec ces mêmes pays européens, avec par ordre d'importance Allemagne et les Pays-Bas, mais aussi à un niveau mondial avec la Nouvelle-Zélande, les États-Unis et l'Australie. Ainsi, l'Océanie est quasiment exclusivement orientée vers l'export, avec un taux d'autosuffisance de 345 %. Ces échanges mondiaux représentent en 2016, 8 % de la production laitière. Sur l'ensemble de ces produits, en 2016, l'Europe exporte l'équivalent de 17 milliards de litres de lait, quand la Nouvelle-Zélande en exporte 20 milliards et les États-Unis 10. Les volumes échangés sur les marchés mondiaux dépendant d'un faible nombre de zones, les aléas de production (en particulier le climat) sont de nature à fortement influencer les cours, de même que les consommations et importations, fluctuantes et instables (nous pouvons par exemple citer l'embargo russe ou la politique d'achat en Chine).

Cette internationalisation a une répercussion sur les producteurs qui voient leurs prix être mis en comparaison avec les prix sur les autres marchés laitiers, européens en particulier. Cela est d'autant plus marqué que les stratégies d'augmentation de volume des industriels (et donc des producteurs) sont essentiellement basées sur les exportations de produits industriels dont les volumes augmentent en Europe.

2.3. DISTRIBUTION DES PRODUITS LAITIERS EN FRANCE

En France, la distribution des produits alimentaires et des produits laitiers parmi eux est assurée en majeure partie par la grande distribution. Son développement s'est fait rapidement dans la deuxième moitié du XX^e siècle. La grande distribution serait le résultat de l'adaptation du commerce de l'alimentation à une transformation des comportements des consommateurs allant vers une consommation de masse (DAUMAS, 2006). Nous pourrions cependant penser que ce sont les modes de distribution eux-mêmes qui ont modifié ces comportements du consommateur. Ce dernier aurait été piégé dans une guerre des prix entre un oligopole de distributeurs, faisant baisser la qualité pour les clients finaux. C'est ce que montrent FILSER et PACHÉ (2006) à propos de la qualité du service logistique, sacrifié au nom de la compétitivité-coût. Nous pouvons penser que ce qui s'applique aux services logistiques s'applique également à la qualité générale et attendue des produits vendus. En tout état de cause, la distribution française se caractérise par une situation paradoxale d'oligopole des centrales d'achat et de monopoles ou oligopoles locaux dans les établissements de vente. Les centrales d'achat (aujourd'hui, quatre

centrales d'achat réalisent 90 % des achats) sont ainsi dans une situation de pouvoir de marché important par rapport aux industriels et dans une situation de concurrence pour la conquête des parts de marché par les prix chez les consommateurs finaux.

En France, viennent se concurrencer dans les grandes surfaces des produits aux attributs et aux circuits d'approvisionnement différents. Les marques des transformateurs, fortes en France, sont concurrencées dans les enseignes de distribution par des MDD offrant aujourd'hui une gamme variée. Les MPP et MHD imposent, quant à elles, une recherche du prix le plus bas au détriment de la qualité et de la marge et nécessitent, encore plus qu'ailleurs, d'avoir une stratégie de compétitivité-coût. Les circuits d'approvisionnement pour ces deux types de produits étant assez différents : les premiers sont spécifiques à une entreprise propriétaire de la marque quand les seconds permettent de mettre en concurrence les entreprises fournisseurs pour une marque portée par la distribution. Les négociations avec les distributeurs sont également différentes pour ces deux types de produits.

2.4. STRUCTURES COLLECTIVES D'ENCADREMENT DE LA FILIÈRE

La filière laitière est une filière très régulée. Les pouvoirs publics, au travers des politiques agricoles européennes, ont été acteurs de la régulation de la filière laitière, tant en volume (avec le contingentement de la production) qu'en valeur (avec les différents mécanismes de marchés présents dans l'OCM lait puis dans l'OCM unique). Cette régulation se poursuit avec l'encadrement des relations entre producteurs et industriels grâce aux OP et à la contractualisation. Les pouvoirs publics ont eu également un rôle important dans la régulation de la distribution, avec une succession de lois encadrant les négociations et l'implantation des enseignes. Les instituts techniques (institut de l'élevage) et les interprofessions (CNIEL) ont été apporteurs et constructeurs de connaissances pour les filières. Le CNIEL a aussi été un lieu de régulation des relations entre producteurs et transformateurs. Enfin, les différents syndicats de producteurs, d'industriels et de distributeurs pèsent sur les rapports de force entre acteurs et l'acceptation des fonctionnements de filière auprès des citoyens et des consommateurs.

L'ensemble de ces acteurs a un rôle très important, dans la filière laitière, permettant la régulation des volumes, des prix, de la concurrence, probablement plus que dans d'autres, qui pourra influencer la relation entre les acteurs économiques de la filière. Nous n'entrerons pas plus dans le détail de ce fonctionnement ici, puisque ces mécanismes sont au cœur des développements de notre partie 2. Mais nous souhaitons en signaler l'importance, puisqu'elle a guidé le choix de notre terrain d'étude.

3. LE CHOIX DE NOTRE TERRAIN ET DE L'OBJET D'ÉTUDE

Nous avons montré dans cette section comment le produit en lui-même contraint la filière et comment les différents marchés influencent la transaction entre producteurs et transformateurs. Nous recentrons donc ici notre travail sur cette transaction particulière et exposons le terrain qui sera l'objet de notre thèse.

3.1. LE LAIT CRU, UNE TRANSACTION PARTICULIÈRE

Au travers de ce tour d'horizon à la fois technique, économique et historique de la filière lait, nous avons apporté les éléments permettant de démontrer que la transaction de lait cru entre producteurs et transformateurs était particulière et apparaissait comme le terrain pertinent pour observer la création de stratégies collectives et son ancrage dans l'appropriation des outils de gestion.

Ainsi, la relation entre producteurs et transformateurs repose sur un approvisionnement *a priori* captif, mais contraint, dont les fluctuations conjoncturelles sont importantes, influencées par des éléments extérieurs (climat pour les producteurs, marchés mondiaux et fluctuation des consommations pour les industriels). La dépendance du producteur au collecteur est totale puisque le dernier doit collecter le lait du premier tous les un ou deux jours. Cette contrainte d'approvisionnement s'impose au transformateur. La dépendance se traduit par la mise en place de mécanismes incitatifs et d'une relation de long terme, basée sur des outils de gestion, pour réguler un approvisionnement qui dépend de variables d'environnement.

En outre, si l'industrie laitière française est, pour une bonne part, axée sur une stratégie hors coût, avec une différenciation au travers de marques nationales fortes, la production semble se caractériser, si on laisse de côté l'AB et les AOC, par une compétitivité-coût avec un produit lait cru standard, sans différenciation. Pourtant, nous avons vu plus haut que la collecte est un enjeu stratégique pour les laiteries. Elles ont besoin de collecter à proximité de leur lieu de transformation pour limiter le coût. Les producteurs, malgré le fait qu'ils sont souvent dans une situation de monopsonne ou d'oligopsonne avec leur acheteur, ont, par rapport à d'autres producteurs, une différenciation extrinsèque, de localisation de leur produit (le lait cru). Cette différenciation réside dans le fait que le coût de la collecte est plus faible pour le collecteur auquel ils livrent que celui de leurs concurrents plus éloignés. Ceci est particulièrement vrai dans les zones de déprises.

Il nous semblait donc intéressant d'observer les outils et stratégies permettant à ces deux acteurs aux attentes et contraintes différentes de gérer cette transaction et de développer leurs stratégies propres, ou d'impulser des stratégies collectives.

3.2. UN CENTRAGE SUR LA TRANSACTION DE LAIT CRU « STANDARD »

Il nous a paru pertinent de retenir comme objet de l'analyse cette transaction particulière du lait cru entre producteurs et transformateurs, du fait de sa complexité, de l'évolution continuelle du dispositif permettant cette transaction et de son outillage complexe, ainsi que de la remise en cause récente de sa régulation.

La filière dans son ensemble donne à voir des stratégies collectives et la mobilisation des outils de gestion qui, il nous semble, en sont des fondements. La relation entre industrie et distribution nous a semblé moins appropriée pour observer des stratégies organiques. La transaction de lait cru nous est apparu un terrain d'analyse déjà assez large. Nous avons ainsi fait le choix d'avoir comme niveau d'analyse celui de la transaction. De ce fait, focaliser notre attention sur les niveaux production et transformation a tout son sens. Il n'est pas question ici d'une analyse sur la répartition de la valeur dans la filière, mais de l'analyse d'un point de rencontre particulier entre producteurs et transformateurs qui est le centre de notre problème. Cependant, la place de

la distribution dans la filière et son rôle dans la répartition de la valeur ont des effets importants sur la transaction du lait cru, qu'il conviendra évidemment de prendre en compte. En outre, la connaissance (ou l'asymétrie d'information) sur les prix négociés avec la distribution est utilisée *a posteriori* comme outil pour la définition du prix à payer au producteur. En retour, le prix payé au producteur est également un argument pour la négociation entre industriels et distribution.

Nous traitons plutôt du lait dans son ensemble, sans porter un regard particulier sur les signes de qualités (AOP et AB). Les SIQO et le lait de montagne sont en effet pour nous un cas particulier, qui, en outre, a déjà été beaucoup analysé. Nous pouvons citer, à titre d'exemples dans cette riche littérature, les travaux de JEANNEAUX et PERRIER-CORNET (2011) qui montrent le rôle des acteurs de la filière Comté pour mettre en place un cadre collectif régulant la concurrence interne et limitant la concurrence externe ou l'étude de RAT-ASPERT (2005), qui fait le lien entre rareté d'une matière première différenciée et organisation des acteurs pour la création et le partage de la valeur ajoutée dans les filières AOC de Savoie. Les travaux de BARJOLLE et CHAPPUIS (2000) traitent, quant à eux, de la transaction dans les filières AOC au prisme de l'analyse des coûts de transaction, et ceux de PERRIER-CORNET (1990) s'intéressent à la construction d'une rente par les acteurs de filières AOC ayant pu mettre en place un mécanisme de protection de la concurrence.

Nous retenons finalement comme terrain d'analyse la transaction de lait cru « *standard* » entre les producteurs et le transformateur de leur lait.

SYNTHÈSE DU TERRAIN

Nous avons souhaité montrer dans ce chapitre la particularité de la transaction de lait cru, qui nous amène à la retenir comme terrain d'étude. Ces particularités sont liées à la particularité de la matière première naturelle, le lait, et de l'appropriation de sa transformation et de son industrialisation par l'homme.

Ainsi, le lait impose sa raison. Il oblige, malgré l'évolution des techniques, le producteur à le faire produire à ses vaches de façon continue et à le vendre rapidement, et le transformateur à le transformer rapidement pour qu'il ne s'altère pas. Ces contraintes ont un impact sur la nature de la transaction : il impose qu'elle soit répétée dans le temps, et sécurisée entre le producteur et son acheteur, pour que le produit ne soit pas perdu. Il impose également aux acteurs de la filière de s'adapter au caractère relativement saisonnier de sa production. Nous avons également montré une autre particularité du lait qui est sa décomposition en différents éléments utiles, dont les industriels pourront avoir besoin en quantités différentes.

Ces particularités de la matière première ont conduit à des particularités de la transaction, pour s'adapter aux contraintes du lait cru. Nous avons ainsi retenu comme terrain d'étude cette transaction du lait cru entre le producteur et le transformateur, en centrant notre analyse sur le lait standard.

CHAPITRE 5.

UNE MÉTHODOLOGIE BASÉE SUR LE QUALITATIF

We could not observe a completely objective Sea of Cortez anyway, for in that lonely and uninhabited Gulf our boat and ourselves would change it the moment we entered.

(STEINBECK (1951) *The Log from the Sea of Cortez*)

Nous souhaitons dans ce chapitre expliciter deux éléments complémentaires de notre recherche. Dans un premier temps, nous expliquerons notre positionnement épistémologique. En effet, la nature de la connaissance créée en science de gestion impose de s'interroger sur les façons de construire la connaissance, et sur les interactions entre la connaissance créée, le chercheur et son objet. Ceci est d'autant plus vrai ici puisque nous pourrons faire un parallèle entre notre cadre d'analyse et la manière de construire la connaissance dans cette thèse. Nous montrerons également que la construction de la connaissance s'est faite par la pratique : il existe de ce fait un décalage important entre l'idée de départ et la direction qu'a pris la recherche.

Nous nous intéresserons ensuite à la méthodologie de notre recherche. Celle-ci est basée sur l'étude de cas, avec une perspective historique, car c'est, selon nous, la méthode la plus pertinente dans une démarche compréhensive, et d'autant plus quand l'environnement complexe joue un rôle important dans les phénomènes observés.

1. ÉPISTÉMOLOGIE

Le positionnement épistémologique est une étape importante dans un travail de recherche en sciences de gestion, en sciences sociales de façon plus générale et dans ce travail de thèse en particulier. Ce positionnement est dicté par la question de recherche et la façon d'y répondre, mais également par les chercheurs qui essaient de les traiter. Du fait de la place particulière des sciences sociales vis-à-vis de leurs objets, il nous semblait crucial, comme l'expliquent AVENIER et GAVARD-PERRET (2012), de nous questionner sur « *ce qu'est, pour nous, la connaissance ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles notre conception de la connaissance repose et la manière de justifier la validité des connaissances que nous élaborons* ».

1.1. UNE SCIENCE DE L'ARTIFICIEL, UNE DÉMARCHE CONSTRUCTIVISTE

En travaillant sur les organisations, nous devons nous poser la question de l'ancrage dans le paradigme des sciences naturelles ou des sciences de l'artificiel. Suivant le paradigme des sciences naturelles, la recherche porte sur la révélation, par des méthodes expérimentales, de relations expliquant les mécanismes sous-jacents aux phénomènes naturels, pour établir des « lois générales ». Le paradigme des sciences naturelles rend compte difficilement du fait que le monde est façonné par l'homme (artificiel), de la contingence de ces phénomènes à leur environnement, et de leur caractère téléologique qui rend difficile le fait de démêler prescription et description. Pour SIMON (1996), les sciences de l'artificiel sont des sciences de la conception, qui s'intéressent non pas aux choses telles qu'elles sont, mais telles qu'elles pourraient être, comme la médecine, l'architecture, l'ingénierie. Les sciences de l'artificiel ont vocation à la fois à faire progresser la compréhension du fonctionnement et de l'évolution des artefacts et à développer des connaissances pertinentes pour la conception et la mise en œuvre d'artefacts évolutifs (par exemple, un nouvel outil de gestion). En outre, le positionnement dans le paradigme des sciences de l'artificiel a des conséquences importantes sur ce qu'est la connaissance : le positionnement dans un paradigme ou dans l'autre aura une influence sur le positionnement dans une épistémologie positiviste ou constructiviste.

Le positivisme repose sur trois hypothèses fortes : l'ontologie qui postule un réel indépendant du chercheur, la détermination naturelle qui détermine le réel (liens de causalité) et le dualisme chercheur/objet. La recherche se base sur deux principes : découper en autant de parcelles pour résoudre les problèmes simples (décomposition analytique), ce qui suppose de pouvoir décomposer en parties connaissables et syllogistique (ou la raison suffisante, le « si ... alors » formulé par ARISTOTE). Le positivisme est donc la posture épistémologique parfaite dans le paradigme des sciences naturelles. Le constructivisme repose également sur trois hypothèses fondatrices : existence d'un ou de multiples réels socialement construits et expérimentés, non séparabilité entre observateurs et phénomènes, et une hypothèse sur la méthode : la connaissance est construite, ce qui implique une coconstruction entre le chercheur et son sujet. En d'autres termes, le réel tel qu'il est étudié est le fruit d'une construction par des connaissances : le réel (connaissance préalable) est modifié par la recherche (connaissance construite). En revenant sur une histoire des oppositions entre expliquer et comprendre, depuis le XIX^e siècle, COLLIOT-THÉLÈNE (2004) propose une distinction différente entre des sciences du particulier, permettant la *compréhension* d'un réel situé et qualifiées de sciences « historiques », et des sciences du général, *explicatives* d'un réel unique et qualifiées de « sciences nomologiques ».

Notre recherche est plutôt constructive, compréhensive et « historique », puisqu'elle est susceptible (nous l'espérons) d'influencer les comportements humains qui sont eux-mêmes objet de notre recherche et puisque nous pensons que le réel est un réel situé non immuable, qui évolue dans le temps avec la construction de la connaissance. En effet, nous travaillons sur l'action collective. Comme le souligne HATCHUEL (2001a, page 11), « Dans une telle perspective, les grandes catégorisations économiques, sociales, ou juridiques de l'action collective ne sont pas pour les sciences de gestion des cadres "premiers" et universels. Ces cadres ne sont que l'expression contextuelle et historique, de l'avancement d'une civilisation dans sa compréhension de l'action collective. » Selon la classification de AVENIER et GAVARD-PERRET (2012), nous situerons notre recherche dans un paradigme épistémologique « *constructiviste pragmatique* ».

1.2. UN POSITIONNEMENT ABDUCTIF

Notre positionnement épistémologique alternatif au positivisme invite également à se questionner sur la nature hypothético-déductive de la recherche. DAVID (2012) explique que les connaissances ne peuvent pas s'élaborer selon ce seul raisonnement, mais plutôt par une boucle récursive entre abduction, déduction et induction. Les hypothèses sont construites par abduction et leurs conséquences sont explorées par déduction, alors que l'induction permet la confirmation ou l'infirmité des règles mobilisées. Le raisonnement hypothético-déductif semble donc réducteur. Même si l'ensemble des modes de raisonnement ne sont pas toujours mobilisés dans une recherche, celle-ci se contente rarement de la déduction. Ainsi, nous ne retenons pas la méthode hypothético-déductive comme unique raisonnement valide pour la création de connaissance. La boucle récursive entre les différents modes de raisonnements et le raisonnement par abduction sont pour nous des modes de construction de connaissance valides. Ainsi notre recherche est construite en procédant à des allers-retours entre la théorie et le terrain, suivant une démarche itérative. Cette démarche nous semble adaptée à l'étude de cas (DUBOIS et GADDE, 2002).

1.3. DE LA PRATIQUE DE LA RECHERCHE À L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE

Pour faire écho à notre cadre d'analyse, prenant en compte le fait que les stratégies ne sont pas seulement planifiées, nous voulions faire état ici des étapes de construction de la recherche souvent laissées de côté lors de la rédaction de la thèse. La construction de connaissance est, comme la construction de stratégie, intégrée à l'action et modifiée par l'action. Ainsi, la thèse n'a pas été une pure stratégie planifiée. Nous avons laissé une large place à l'émergence. Nous pensons que cette émergence est inhérente à toute activité de recherche non commandée, mais qu'elle est souvent passée sous silence. Cette place laissée à l'émergence était un parti-pris de départ, puisque notre positionnement abductif était assumé. Ainsi, j'écrivais au commencement de ce projet de thèse :

«Pour ma part, ayant un passé d'agroéconomiste et d'agronome, et du fait de la nouveauté disciplinaire que constitue cette thèse en sciences de gestion, je propose ici de partir d'une question assez pratique : comment, par quels processus, les acteurs de la filière s'adaptent-ils à la dérégulation du secteur laitier? Plutôt que d'un cadre théorique dans lequel je souhaiterais inscrire ma recherche. C'est donc une recherche appliquée, une démarche adaptant le cadre théorique en science de gestion et la méthode, à la question plutôt que de chercher un objet d'application à un cadre théorique de science de gestion préétabli. Ce parti-pris n'est pas sans effet sur le choix du cadre épistémologique.»

Focaliser l'attention sur le partage de la valeur et les stratégies collectives était une intention de départ. L'analyse au prisme des outils de gestion et des stratégies collectives est devenue une option à privilégier, mais au prix de longues réflexions et d'allers-retours avec le terrain. La façon de reconstruire l'histoire, de justifier *a posteriori*, et de construire la thèse et sa narration peut modifier, nous semble-t-il, le positionnement épistémologique assumé et défendu (d'un paradigme constructiviste on pourrait être amené à une épistémologie positiviste dans la rédaction. Et

surtout, d'une démarche abductive, on pourrait arriver à un manuscrit hypothético-déductif). Nous assumons, dans notre démonstration et dans la construction de notre manuscrit, ce positionnement constructiviste et notre démarche abductive.

2. MÉTHODOLOGIE

Notre question de recherche porte sur le rôle de l'appropriation d'outils de gestion pour la création de stratégies collectives. Notre objet de recherche est la transaction de lait entre producteurs et industriels laitiers. Nous postulons que les outils de gestion sont imbriqués, pour construire des dispositifs. En outre, nous pensons que ces dispositifs sont des construits sociaux, cette construction se faisant sur un temps long. Ainsi, pour pouvoir observer l'ensemble de notre objet de recherche, il nous a semblé pertinent de mettre en place plusieurs niveaux d'analyses : un niveau national, qui constituera notre cas « global », des niveaux régionaux et des niveaux de relations directes entre entreprises. Nous allons voir dans cette section comment nous avons construit notre protocole de collecte et d'analyse des données. Ce positionnement méthodologique a été contraint par nos questions de recherche, notre positionnement épistémologique abductif et les possibilités d'accès au terrain. Ainsi, nous verrons que la solution retenue est l'étude de cas. Nous avons souhaité lui donner une dimension historique pour appréhender les strates de la construction du dispositif de gestion. Nous avons également mis en place une collecte à un niveau local et national pour prendre en compte l'encastrement des outils de gestion et des dispositifs.

2.1. ÉTUDE DE CAS ET APPROCHE HISTORIQUE COMME MOYEN DE CONSTRUIRE LA CONNAISSANCE

Nous verrons dans cette section que l'étude de cas et l'approche historique sont les deux moyens les plus pertinents que nous avons mis en application dans notre protocole de recherche, puisque notre recherche est essentiellement compréhensive.

Pour YIN et CAMPBELL (2003), il existe différentes stratégies de recherche en sciences de gestion permettant de répondre à des questions différentes (figure 5.1 page suivante). Il est question pour ces auteurs de normer la stratégie de recherche. Pour ces auteurs, il n'y a pas de hiérarchie à appliquer aux différentes stratégies de la recherche. Chacune d'elle pourra se prêter à des recherches exploratoires, descriptives ou explicatives. L'étude de cas ne se borne pas à des recherches exploratoires. Ainsi, suivant la question posée, le contrôle du chercheur sur les comportements à étudier et le caractère historique ou contemporain de la recherche, il faudrait se positionner sur l'une des cinq stratégies génériques de recherche que sont l'expérimentation, l'enquête, l'analyse statistique, l'approche historique ou l'étude de cas. Notre objet de recherche est plutôt compréhensif¹, nous cherchons à savoir pourquoi et comment se mettent en place des stratégies collectives. En outre, notre objet est historique et contemporain. Nous voulons comprendre comment nous sommes arrivés à la situation actuelle, mettre à jour une dynamique qui nous oblige à travailler sur des temps longs, à remonter dans l'histoire. Cependant, nous

1. Puisque nous nous intéressons au « *pourquoi* » et au « *comment* », et non par opposition à une science « *explicative* » tel que cela peut par exemple être traité par COLLIOT-THÉLÈNE (2004).

FIGURE 5.1. – Lien entre situations et stratégies de la recherche

Stratégie	Forme de la question de recherche	Requiert le contrôle des événements	Focalise sur des événements contemporains
Enquête	Comment, Pourquoi	non	oui
Statistique	Qui, quoi, où, combien	non	oui/non
Expérimentation	Qui, quoi, où, combien	oui	oui
Historique	Comment, Pourquoi	non	non
Etude de cas	Comment, Pourquoi	non	oui

D'après YIN et CAMPBELL (2003)

nous intéressons également aux événements contemporains. Notre objet de recherche, les relations entre producteurs et transformateurs, évolue à notre époque de façon très importante. C'est d'ailleurs ce qui nous a conduits à étudier cet objet. STERNS *et al.* (1998) donnent plusieurs motivations à l'utilisation de l'étude de cas. Pour eux, cette approche est pertinente dans le cas de l'étude d'entreprises dont la concentration empêche l'étude statistique du fait de leur petit nombre. Elle permet également d'approcher des phénomènes complexes, dépendants et dynamiques que l'approche statistique ne permet pas d'appréhender.

Aussi, il nous semblait pertinent, au vu de la nature de notre recherche, de combiner une approche historique et une approche par l'étude de cas. Ces deux approches sont assez proches. Cependant, l'étude de cas ajoute un répertoire d'accès aux données que ne permet pas l'approche historique, si celle-ci se focalise sur ce que YIN et CAMPBELL (2003) qualifient de « *dead past* »². En effet, en s'intéressant au contemporain, l'étude de cas permet l'observation directe des événements analysés ainsi que la possibilité de questionner les acteurs qui sont impliqués sur le cours de ces événements. Il est sans doute abusif de parler de *dead past* pour qualifier ce que nous étudions dans notre approche historique, ce passé n'est pas mort. Mais le fait est que nous nous sommes basés essentiellement pour l'analyse historique sur des données secondaires. En effet, l'accès difficile aux acteurs impliqués dans les événements ayant eu cours pour certains il y a plus de trente ans, ainsi que les nombreux biais inhérents à la collecte de données par entretiens sont amplifiés quand le temps qui sépare les faits et l'entretien augmente. Nous pensons en

2. YIN et CAMPBELL (2003, page 7) expliquent cette notion de « *dead past (...) that is, when no relevant persons are alive to report, even retrospectively, what occurred and when an investigator must rely on primary documents, secondary documents, and cultural and physical facts as the main sources of evidence* ».

particulier à des problèmes de mémoire des événements qui viendraient s'ajouter aux nombreux biais cognitifs liés à la retranscription des événements par leurs acteurs. Notre méthodologie se basera donc sur une étude de cas, avec une profondeur historique importante.

Nous avons préféré cette approche à une approche par modélisation ou expérimentation. La modélisation peut être un bon moyen de recherche exploratoire en sciences de gestion. Elle se prête particulièrement bien au cas où l'on voudrait s'intéresser aux évolutions de quelques variables, dans un environnement contrôlé; ou dans le cas où l'on voudrait explorer des cas non observables en dehors de l'expérimentation (parce qu'ils ne se sont pas encore réalisés, ou qu'ils n'ont pas fait l'objet d'observation au moment de leur survenue). Dans le cas de l'impact de stratégies individuelles sur les collectifs, nous pourrions citer des couplages de modèles de décision et de modèles biologiques, tels que réalisés par exemple par COLÉNO *et al.* (2009) ou RAT-ASPÉRT et FOURICHON (2010). Cependant, dans le cas qui nous intéresse ici, la modélisation ne nous permettrait pas de comprendre les phénomènes que nous cherchons à expliquer. En effet, nous donnons une place importante à l'environnement dans notre analyse. L'environnement est complexe et changeant. Celui-ci ne saurait se résumer dans une formule mathématique. De plus, nous ancrons notre cadre d'analyse dans une analyse des comportements humains que nous considérons comme éloignés d'une rationalité mathématique que la modélisation nous imposerait d'avoir. Ces considérations nous ont invités à laisser de côté la modélisation, même dans une phase exploratoire.

Enfin, l'analyse statistique aurait pu paraître pertinente pour notre recherche, qui porte une attention particulière à la « *valuation* »³, à la façon, au travers des outils, de déterminer la valeur d'une chose, de la mesurer et donc de la transformer en chiffre. Cependant, nous nous intéressons plus à l'outil de mesure ainsi qu'à l'utilisation de la mesure par les acteurs qu'au résultat de la mesure en lui-même. Les travaux quantitatifs sur le partage de la valeur dans les filières sont déjà nombreux et leurs résultats divergents. Nous pourrions citer dans la filière lait le travail de l'observatoire de la formation des prix et des marges, ou les travaux de chercheurs tels que MEVEL (2010). Ce sont, au travers de notre prisme d'analyse, des outils à destination des acteurs (et modelés par eux), dont nous observerons l'appropriation et la contextualisation. Aussi, nous mobiliserons ce type de données chiffrées. Mais elles seront l'objet de nos observations et non les méthodes et résultats de notre recherche.

La question de l'unité focale est également primordiale pour notre travail. Comme souligné par YAMI (2006), les sciences de gestion s'intéressent essentiellement à la firme. Plutôt que de firmes, nous nous intéressons aux situations de gestion, ou aux Séquences Stratégiques Multidimensionnelles (DUMEZ et JEUNEMAITRE, 2005). Pour GIRIN (1990), « *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » L'analyse de situation de gestion consiste, selon GIRIN (1990), en l'analyse des actions des parties prenantes à la situation de gestion.

La méthodologie retenue est donc basée principalement sur une approche qualitative de l'étude de cas de situations de gestion. Elle permet d'approcher des phénomènes complexes, dépendants et dynamiques que l'approche statistique ne permet pas d'appréhender (STERNS

3. Nous parlons ici de l'estimation de la valeur, en faisant la distinction, à l'instar de VATIN (2013) entre « *processes of assessment (in which things undergo judgements of value) and processes of production (in which things are produced so as to be of value)* ».

et al., 1998).

2.1.1. DES MODALITÉS DE COLLECTE DE DONNÉES VARIÉES

Pour YIN et CAMPBELL (2003), il existe différentes modalités de collecte des données ou de « *sources de preuve* » mobilisables pour l'étude de cas. Ce sont la documentation, les archives enregistrées, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques. Notons tout d'abord que dans ces différentes sources de « *preuves* », une grande partie se prête à l'analyse historique (documentation, archives et artefacts physiques).

Chacune de ces sources possède ses forces et ses faiblesses.

La documentation et les archives enregistrées ont l'avantage d'être stables dans le temps, de présenter des données qui ne sont pas créées spécialement pour l'étude de cas et de présenter une certaine justesse. Cependant, la documentation n'est pas neutre, elle est réalisée dans un objectif plus ou moins précis et à destination d'une certaine catégorie de personnes. Il ne faudrait donc pas prendre le contenu informatif d'une documentation comme une vérité absolue. Cela est d'autant plus important pour nous que la documentation pourra avoir deux valeurs pour notre recherche : la première est classique, c'est l'apport de données ; la seconde est de voir la documentation comme un outil de gestion, de s'intéresser justement à la façon dont elle a été créée et aux motivations de sa création. Dans notre terrain, cette documentation est nombreuse et fournie, provenant de sources diverses : ce sont les communiqués des acteurs de la filière, les articles de presse, les articles scientifiques et techniques, les contrats écrits ainsi que les comptes rendus et rapports d'activités des entreprises et acteurs tiers que nous souhaitons étudier.

Les artefacts physiques sont classés à part par YIN et CAMPBELL (2003). Mais nous pouvons penser que la documentation et les archives enregistrées sont une classe particulière d'artefacts physiques. Ils pourront ainsi être vus comme des outils, dont il importera d'en comprendre la contextualisation. Ces objets pourront être observés ou collectés.

L'entretien est central dans de nombreux processus de collecte de données pour l'étude de cas. L'intérêt principal est qu'il permet de collecter des données directement sur le cas, ces données étant connues par les acteurs vus en entretien, mais pas forcément enregistrés ou écrites. Cependant, la collecte de données par entretien implique des biais plus importants pouvant dégrader la qualité de la donnée collectée. En effet, les objectifs des entretiens ne sont pas inconnus des enquêtés et la façon de poser les questions pourra avoir un impact sur la façon d'y répondre. YIN et CAMPBELL (2003) font état d'une nécessité d'interroger sur le « *comment* », sur l'action, pour comprendre le « *pourquoi* », la raison de l'action. Interroger sur les raisons peut en effet être de nature à retrancher l'interviewé dans le silence. Cette proposition est importante pour nous. En effet, notre travail s'intéresse à l'appropriation des outils de gestion comme stratégies réalisées. Mais nous pensons également que les intentions sont rationalisées *a posteriori*, c'est-à-dire que les acteurs reconstruisent l'histoire de leurs intentions pour justifier leurs actions. Ce qui justifie de questionner le « *pourquoi* ».

L'observation se fait en visitant les lieux où se produisent les cas étudiés. Elle peut se faire au cours des entretiens, elle est alors un complément d'information des entretiens réalisés. Elle peut aussi être provoquée et entrer directement dans la création du protocole de collecte de données. Pour GAVARD-PERRET et AUBERT (2008), l'observation est une technique de collecte de données primaires visibles et audibles, mais elle peut être vue comme une stratégie plus

large d'interaction avec le terrain. La question se pose de l'instantané (ce qui se passe ici et maintenant) et de l'épaisseur temporelle qu'on peut donner à l'observation (par la mise en place d'observatoires, de panels et donc d'un suivi longitudinal). L'observation, comme activité située, ne se borne pas à voir ou à entendre, elle est influencée par le contexte dans lequel elle se déroule, qui permet de « sentir » les situations vécues par les acteurs. L'important peut être le fait d'être là avec les acteurs, qui peuvent alors entrer en relation avec l'observant pour expliciter. Ainsi, l'observation est un mode d'interaction avec l'observé. La mise en place d'un dispositif d'observation est un « *artefact produit par le chercheur* » pour réaliser ses observations.

YIN et CAMPBELL (2003) distinguent deux différents types d'observations : l'observation directe, qui suppose que le chercheur observant est étranger à l'action observée, et l'observation participante, qui suppose que le chercheur participe à l'action observée. La distinction faite par GAVARD-PERRET et AUBERT (2008) est différente. Pour eux, l'observation non participante est qualifiée de passive et correspond à une situation dans laquelle le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Il pourra être caché (rarement) ou se faire oublier. Mais il pourra aussi profiter de sa présence pour interagir avec les personnes observées afin d'enrichir les données collectées (faire préciser les intentions...). L'important est de contrôler les interactions plutôt que les supprimer afin de permettre une critique externe. Au contraire, dans l'observation participante, le chercheur a les deux casquettes de chercheur et d'acteur. L'observation permet de limiter les biais de reconstitution *a posteriori* contrairement aux investigations grâce aux archives ou à l'entretien, biais pouvant toucher les acteurs de terrain, mais également le chercheur.

Pour notre part, nous pensons que cette dichotomie entre observation participante et non participante ne devrait pas être tranchée. En effet, il nous semble que l'observation est toujours participante, puisque le chercheur, par sa seule présence, modifie l'objet de son observation et que, dans un paradigme épistémologique constructiviste, la recherche agit en modifiant le réel. Ainsi, l'observation directe serait un cas limite théorique, hors d'atteinte dans la pratique. Nous considérons donc toute observation comme une observation participante. Le degré de participation pourra être très faible (par exemple si le chercheur participe en tant que spectateur à une réunion) à très élevé (par exemple si le chercheur est partie prenante directe des décisions et des actions de son étude de cas). Ainsi, l'observation suppose, comme le soulignent également YIN et CAMPBELL (2003), une réflexivité du terrain : les acteurs agissent différemment, car ils sont observés.

Nous nous sommes trouvé face à un choix à opérer en ce qui concerne les modalités de collecte de données. Ce choix s'est opéré selon plusieurs critères. Nous avons vu que chaque modalité de collecte de données présente des qualités différentes. Nous verrons dans la section suivante comment nous avons fait ce choix, en fonction de nos contraintes en ressources, de la nature des données que nous voulions collecter et de la disponibilité de ces données pour la collecte.

2.2. CHOIX DES MODALITÉS DE COLLECTE DE DONNÉES

Le choix des modalités de collecte des données est un choix contraint par les ressources du chercheur, par la capacité d'accès aux données et par les biais liés aux modes de collecte.

Nous souhaitons, comme le propose YIN et CAMPBELL (2003), multiplier les modalités de collecte de données pour limiter les biais dans la collecte. En effet, chaque moyen de collecte

présente des biais qui lui sont propres. Ainsi, les entretiens se complètent avec le recueil des données secondaires. Cela nous permet de confronter, quand cela est possible, les discours aux écrits. Nous l'avons vu plus haut, cela peut être essentiel, car le discours collecté par entretien peut être biaisé par les questions posées, l'acteur ayant une idée de ce qu'on attend de lui (mais également des objectifs de la recherche) pourra répondre de façon biaisée aux questions. La documentation, quant à elle, ne sera pas biaisée par cette relation acteur/chercheur. Cela nous permet de trianguler les différents modes de collecte de données même si finalement, les différentes sources peuvent présenter les mêmes biais.

Les contraintes de capacité d'accès aux données et de ressources en temps nous sont apparues comme contradictoires. En effet, la durée de la thèse, comme tout projet de recherche, est limitée. Nous ne pouvons donc pas viser l'accès à l'ensemble des sources de données concernant notre cas. Cependant, l'accès aux données est également limité, ce qui nous invite dans un mouvement contraire à collecter toutes les données auquel nous pouvons avoir accès sur notre cas pour constituer un matériel suffisant.

Nous avons choisi de ne pas rejeter de modalités de collecte de données, tout en ancrant principalement nos efforts sur une collecte de données par entretiens, complétée et confrontée à des données secondaires documentaires. Ces deux modalités nous ont semblé être les plus praticables et en tout cas le socle indispensable pour notre recherche. La documentation importante de nos cas nous a incités à mobiliser des ressources conséquentes dans ce sens. Cependant, dans une démarche d'opportunisme méthodique, nous avons également cherché à mettre en place des protocoles d'observation participante. Cette méthode est, de notre point de vue, complémentaire des précédentes. L'accès à cette source de données nous paraissait très incertain et conditionné au bon vouloir des acteurs. Il s'avère que nous avons pu mettre en place cette modalité de recherche dans une organisation de producteurs.

2.2.1. UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE ET ENCASTRÉE

Comme l'explique YAMI *et al.* (2007), « *les stratégies collectives doivent être considérées comme un phénomène complexe* », elles mettent en jeu de multiples relations, multiples acteurs, enchevêtrement des stratégies, dynamiques de construction et de déconstruction qui justifient l'étude de cas approfondie. Nous pensons que les outils de gestion sont imbriqués pour construire des dispositifs. En outre, nous pensons que ces dispositifs sont des construits sociaux, cette construction se faisant sur un temps long. Comme le souligne AGGERI (2014), « *le dispositif stratégique est difficile à cartographier* », car on n'en a souvent qu'une vision partielle. Cette vision partielle est à la fois à prendre en compte dans le temps, puisque les dispositifs se construisent sur des temps longs, et dans leur dimension collective et distribuée. DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005) parlent, quant à eux, de la nécessité d'établissement de chronologie pour aborder la « *la dimension stratégique pure, la dimension de la structuration des marchés et la dimension de la régulation* » qui sont les éléments de ce qu'ils appellent SSM⁴.

Ainsi, pour pouvoir observer l'ensemble de notre objet de recherche, il nous a semblé pertinent de mettre en place plusieurs niveaux d'analyses : un niveau national, qui constituera

4. Ce sont pour eux des « *successions d'actions et de réactions stratégiques de firmes opérant sur un marché ou plusieurs marchés, développées selon trois types de stratégies : sur le marché, de définition des marchés et hors-marché.* » Nous pourrions voir cela comme des constituants des stratégies collectives et de l'appropriation des outils.

notre cas *global*, des niveaux régionaux et des niveaux de relations directes entre entreprises. Cette stratégie, allant du global au précis, doit permettre d’embrasser l’ensemble de ce dispositif difficile à observer. Chaque niveau présentera un degré d’analyse différent. Nous pensons que la construction du dispositif et des outils, dans sa profondeur temporelle, peut être vue soit par une approche historique (nous nous intéressons aux évolutions contemporaines et à l’histoire des outils) soit par une approche longitudinale (nous profitons du temps de la recherche pour observer comment évoluent dans le temps les outils et les dispositifs). Ainsi, le niveau global pourra avoir une profondeur historique importante, mais avec un degré de détail plus faible, alors que le niveau local pourra être beaucoup plus précis, grâce à une approche longitudinale.

Pour YIN et CAMPBELL (2003), quatre types d’études de cas peuvent être distingués, qu’ils classent dans une matrice 2x2 selon deux axes : (1) cas unique ou cas multiples et (2), unité d’analyse unique (qu’ils appellent holistique) ou unités d’analyse multiple (qu’ils appellent intégrés, ou enchâssés, en suivant la traduction de MUSCA, 2011). Cette distinction pose problème pour la définition de notre étude de cas. Nous traitons des relations entre producteurs et transformateurs de lait, dont les modalités de gestion sont en partie déterminées par des règles nationales, discutées au sein des interprofessions et des ministères. Aussi, notre étude de cas peut être vue comme une étude d’un cas unique, à un niveau national. Cependant, nous nous préoccuons également des relations entre producteurs et entreprises à un niveau régional : plusieurs entreprises sont présentes sur la même zone, ainsi que plusieurs agriculteurs. Nous pourrions donc penser que notre étude de cas est une étude de cas multiples, portant sur plusieurs régions. Cependant, les entreprises présentes dans les régions ont, pour les plus importantes d’entre elles, des dimensions nationales, voire internationales. Enfin, nous nous intéressons au lien direct entre l’entreprise et les producteurs qui lui livrent. Nous aurions donc une multitude de cas, qui sont les couples OP/entreprise. Cette définition des cas de YIN et CAMPBELL (2003) ne permet donc pas de définir le modèle de notre étude de cas. Nous qualifions notre cas de « *longitudinal et encadré* ».

2.2.2. UNE MÉTHODE DYNAMIQUE

L’intérêt de l’étude de cas, en lien avec une construction de la connaissance essentiellement abductive, est qu’elle conduit à une dynamique de la recherche, des allers-retours entre le terrain et la théorie qui permettent de construire la théorie en même temps que nous observons le cours des événements. Ainsi, l’étude de cas est en phase avec la dynamique de notre recherche, créant une rétroaction entre les connaissances empiriques collectées sur le terrain et la construction (ou la mobilisation) d’une théorie explicative des données observées. Pour DUBOIS et GADDE (2002), l’étude de cas ne suit pas un développement linéaire. La rétroaction entre terrain et théorie est plus complexe, elle permet de construire la théorie. Ces auteurs évoquent le concept de « *Systematic combining* » qui est pour eux « *a process where theoretical framework, empirical fieldwork, and case analysis evolve simultaneously, and it is particularly useful for development of new theories* ».

En suivant cette démarche épistémologique prévoyant des allers-retours entre terrain et théorie, nous avons conduit une première étape exploratoire à un niveau national. Les enquêtes visaient les experts nationaux de la filière laitière française, les acteurs de la régulation publique ainsi que les représentants des acteurs de la filière au niveau national. L’objectif était de décrire finement les positions contrastées de chacun des collègues (producteurs, coopératives, industriels

privés et distribution) sur la régulation dans la filière et de cerner les évolutions passées, en cours et à venir, dans les dispositifs de gestion et la régulation de la filière au niveau national, ainsi que le poids de chaque type d'acteurs dans leur mise en place.

Nous avons donc accepté, en faisant une recherche par l'étude de cas, que l'objet de notre recherche, les théories mobilisées et construites ainsi que le protocole de collecte de données évoluent dans le temps du fait des interactions entre ces différentes composantes de la recherche. Ce parti-pris nous invite, plus que dans d'autres méthodologies de la recherche, à être opportunistes. Nous pensons, à l'instar de GIRIN (1989), que l'opportunisme doit être partie intégrante de notre méthodologie de recherche. Plusieurs opportunités sont possibles : sur la méthode, sur l'objet de la recherche et sur la question de recherche qui se construit. C'est cette démarche opportuniste, qui nous a conduits à mettre en place en cours de thèse une approche par observation participante.

2.2.3. DÉFINITION DES CONTOURS DE NOS TERRAINS

Nous pensons que la forme de notre étude de cas est hétérogène. Nous avons plusieurs cas encadrés. Nous aurons des attentions différentes à ces cas :

- En premier lieu, nous nous intéresserons donc au dispositif national, qui constitue un cas et qui nécessite, nous semble-t-il, la plus grande profondeur historique.
- Nous nous intéresserons également aux relations bilatérales entre entreprises et organisations de producteurs, et à leur ancrage territorial.

Chacun de ces niveaux de cas présente des unités d'analyse multiples. Nous avons déjà vu que nous focalisons notre analyse sur le cas du lait « *standard* » et de la transaction de lait cru. Mais les laits différenciés (AB, AOP) pourront être des points de comparaison par rapport à notre travail.

L'environnement institutionnel peut être supposé relativement stable dans les différentes régions de France. De plus, les acteurs de la transformation ont une dimension nationale. Cela justifie notre approche à cette échelle. Cependant, l'environnement concurrentiel, la densité laitière et la compétitivité des exploitations laitières sont, quant à eux, très contrastés selon les régions, notamment entre les régions spécialisées du Grand Ouest et des régions en déprise telles que le centre. Cette situation justifie l'étude de plusieurs régions françaises. Nous proposons de travailler sur deux zones contrastées. À ce titre, nous avons retenu comme échelle d'étude les bassins laitiers. Ces nouveaux découpages administratifs devaient permettre, à partir de 2011, d'accompagner la restructuration laitière et la redistribution des volumes dans le régime finissant de contingentement de la production. Nous réutilisons cet outil ici, qui présente l'intérêt de découper la France en neuf zones laitières cohérentes. Nous choisissons donc comme terrain d'étude à ce niveau d'analyse :

- Le bassin Grand Est, qui représente 15 % de la collecte, en particulier la région Lorraine. À la fois du fait d'une production conséquente et variée, avec des zones à forte dynamique laitière et des zones avec risque de déprises, et aussi du fait de la variété des industries présentes (PME, coopératives transformant, coopératives de collecte, industriels privés). Ce choix provient également du fait que le processus de mise en place et de reconnaissance des Organisations de Producteurs, et la mise en place des stratégies collectives des producteurs étaient déjà bien avancés au moment de la définition de nos terrains.

- Le bassin Grand Ouest, premier bassin avec 30 % de la collecte nationale, dans lequel il y a une forte concentration de producteurs et une très forte concentration de la transformation : 70 % sont assurés par Lactalis (2,4 milliards de litres), Sodiaal (2 milliards de litres) et Laïta (1,4 milliard de litres). La dynamique laitière est importante, avec une mise aux normes qui a permis une augmentation de la capacité de production des exploitations. Les demandes d'augmentation de quotas sont faites par 70 % des producteurs et l'ensemble des volumes libérés sont redistribués.

2.2.4. MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Nos méthodes de collecte de données se basent donc sur des entretiens aux différents niveaux de nos études de cas, sur l'accès et le traitement des données secondaires pour compléter ces entretiens et donner une épaisseur historique à nos cas et enfin sur une observation que nous qualifierons de faiblement participante⁵.

2.2.4.1. Validité de la collecte de données

Nous suivons une démarche de triangulation comme proposée par YIN et CAMPBELL (2003). Notre intérêt pour l'outil de gestion nous pousse à regarder l'artificiel et sa construction, donc des choses concrètes. Mais l'appropriation des outils est différente pour chaque individu, l'objectif étant de comprendre les points de vue par rapport à ces outils. Nous ne cherchons pas seulement à observer des faits, nous travaillons également sur leurs justifications et sur ces points de vue. Par exemple, lorsque nous questionnons un acteur sur les intentions stratégiques, nous chercherons davantage à comprendre son point de vue, qui pourra dépendre de l'environnement de l'enquête, de son état d'esprit, que de connaître la réalité d'une intention stratégique. En effet, notre cadre d'analyse postule que ces intentions, si elles ne sont pas cachées, peuvent *a minima* être sujet à une réinterprétation *a posteriori* par les acteurs enquêtés. Elles sont en tout cas singulières et peuvent difficilement être triangulées. L'action, quant à elle, peut laisser des traces et autorise la triangulation par la confrontation des discours, des écrits et d'autres artefacts que nous pouvons observer. Aussi, nous avons, autant que possible, privilégié des allers-retours entre construction de la donnée par l'entretien et consolidation grâce aux données secondaires.

L'approche historique a été privilégiée pour rendre compte de la temporalité des dispositifs, des construits de long terme. Celle-ci sera abordée par la littérature scientifique, grâce, entre autres, à un accès aux revues anciennes en ligne, à des données secondaires quand celles-ci pouvaient se trouver disponibles et également par entretiens. Pour ajouter aux recommandations de YIN et CAMPBELL (2003), nous pensons qu'approcher l'histoire par l'appel au souvenir des enquêtés lors des entretiens présente effectivement un biais, mais est intéressant, car le souvenir historique se crée aussi souvent collectivement.

La validation de la donnée collectée nous apparaissait particulièrement importante, car nous travaillons sur un sujet sensible et d'actualité. La filière laitière et les relations entre producteurs subissent de profondes mutations. Ces mutations contemporaines rendent notre terrain riche. En contrepartie, nous pensons que dans ces conditions, notre sujet « *brûlant* » est de nature à conduire, plus que pour d'autres, à des mouvements d'instrumentalisation de la recherche par

5. En ce sens que notre intervention dans le processus observé était limitée, par choix, à la rédaction des comptes rendus des réunions.

les acteurs rencontrés et à des craintes des acteurs quant aux résultats de notre recherche et à leur utilisation. GIRIN (1990) revient sur cette question en s'intéressant à l'« *interaction entre la recherche et le terrain* ». Pour lui, « *les acteurs, à juste titre, se méfient, car la question n'est pas de savoir si les intentions des chercheurs sont pures, mais si la recherche elle-même peut être une opération neutre pour la vie de l'organisation.* » Au-delà des considérations épistémologiques, il faut donc bien prendre en compte le fait que la recherche peut, au moins aux yeux des acteurs sur lesquels elle porte, être vue comme non neutre. Leur comportement peut donc s'adapter en conséquence.

2.2.4.2. Conduite des entretiens

Les acteurs enquêtés ont été, pour chacun des terrains, des acteurs économiques de la filière et de son encadrement. Ainsi, nous avons rencontré producteurs de lait, représentants des producteurs de lait, acteurs de la transformation, acteur des organisations tierces. Du fait de l'encastrement de nos cas, nous avons essayé de rencontrer des acteurs intervenant aux différentes échelles que nous souhaitions étudier. Par exemple, dans le cas des entreprises à dimension nationale enquêtées, nous avons —autant que ces acteurs nous le permettaient— privilégié des rencontres avec les responsables de l'approvisionnement au niveau local et au niveau national, ainsi que d'autres intervenants de l'entreprise au niveau national (relations aval, relations extérieures).

Les entretiens ont été réalisés sous un format semi-directif. Comme cela a déjà été abordé, du fait de notre objet, nous avons de façon classique abordé la question du « comment ? » dans nos entretiens, plus facile d'accès pour l'enquêté, mais nous nous sommes beaucoup attardé sur les justifications des actions.

D'un point de vue technique, nous avons privilégié lors des entretiens l'enregistrement audio, qui laisse au chercheur la liberté de ne pas se concentrer sur la retranscription lors de l'entretien. Cela nous a amenés à nous poser la question du biais induit par cet outil dans le discours des enquêtés. Nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer à chaque entretien. Nous pensons cependant, *a posteriori*, que l'outil est oublié par la plupart des enquêtés. Les entretiens ont été ensuite retranscrits en *verbatim*.

2.2.4.3. Mise en place d'une observation participante

Notre observation participante avait pour objectif de suivre dans le temps les négociations entre une organisation de producteurs et la laiterie à qui le lait de ses producteurs est livré. L'observation participante a été rendue possible par l'acceptation de notre présence par l'ensemble des acteurs de la négociation entre cette entreprise et cette OP⁶. Elle vise également à observer la gouvernance de cette organisation de producteurs et la façon dont les décisions sont prises.

Dans le cadre de l'observation, nous avons perçu une difficulté dans le fait de dénaturer l'objet observé par notre présence, ce qui est indissociable de l'observation. Le parti pris a été de faire une observation participante, avec une participation se limitant à la rédaction de comptes rendus, pour rester le plus neutre possible, même si cette action n'est évidemment pas neutre.

Cette observation présente un biais que nous qualifions de biais de sélection. Sachant que nous n'avons qu'un cas, il n'est pas question d'une généralisation. Nous accordons ici un

6. Organisation de Producteurs.

intérêt à ce cas particulier. Mais il nous semble que sa singularité réside aussi dans le fait que l'observation a été acceptée ici et pas ailleurs. Nous avons systématiquement sollicité les acteurs pour mettre en place une observation participante. Ces demandes se sont soldées par des refus indirects et polis. Dans la plupart des cas, les enquêtés précisant « *je ne crois pas que ce sera accepté* ». Dans les entreprises à dimension nationale, les refus étaient également justifiés par le fait que « *ce n'est pas le moment* », dans un contexte de tensions fortes entre industriels et producteurs au moment de la collecte de données pour cette thèse. Ainsi, nous pensons que l'entrée négociée dans cette OP, qui a permis la mise en place de cette méthode d'observation participante, a été rendue possible parce que l'entreprise laitière en question travaillait justement à la réalisation d'outils particuliers et à l'élaboration d'une relation particulière entre producteurs et transformateurs.

2.3. MÉTHODE D'ANALYSE

Concernant l'analyse des données collectées, nous avons privilégié, du fait du caractère qualitatif, historique et complexe de notre étude de cas, une approche narrative. Nous reprenons donc ici une proposition de DUMEZ et JEUNEMAITRE (2006) qui consiste à réaliser une narration analytique ou celle de LANGLEY (1999) qui évoque l'idée d'une stratégie narrative pour passer des données à la construction théorique. Selon ce dernier, « *This strategy involves construction of a detailed story from the raw data* ». Pour DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005), il est question, dans cette méthode d'analyse, de la reconstitution des données dans le temps, pour que la narration aille plus loin qu'une simple description de ce qui s'est passé et à quel moment.

L'approche narrative de DUMEZ et JEUNEMAITRE (2006) suppose une situation initiale (fruit de l'histoire), un déséquilibre (les mutations fin des quotas, libéralisation, prise directe avec les marchés mondiaux...) et une adaptation au déséquilibre (on ne pourra pas parler de retour à une situation d'équilibre). Il reprend ainsi l'idéal narratif de Todorov⁷. Nous pouvons bien distinguer pour notre cas une situation initiale, fruit de l'histoire, qui aboutit à la période de remise en cause de la régulation, une période de transition, avec la sortie des quotas et la mise en place des contractualisations, mais nous pouvons difficilement penser un retour à un état stable. En outre, notre analyse devra prendre en compte le fait que nous nous situons à des niveaux d'observation différents (local, bassin, national). Ces considérations vont dicter notre plan pour la troisième partie de cette thèse, qui se décomposera donc en une approche historique du dispositif jusqu'à sa remise en cause récente, un chapitre sur la situation contemporaine de la remise en cause du dispositif et des nouveaux équilibres retrouvés, s'ils le sont, et un chapitre sur le cas particulier que nous avons suivi en observation participante.

Pour DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005), l'approche narrative doit conduire à retracer la chronologie des événements. C'est l'enchaînement des événements qui permet de comprendre. En effet, pour ces auteurs, « *la matière même de la démarche narrative est le temps* ». Cela n'oblige pas à avoir une rédaction chronologique. De plus, nous pensons qu'une rédaction chronologique est de toute façon impossible quand les événements sont imbriqués, imposant

7. Dans ce même papier, Dumez et Lemaitre citent « *An "ideal" narrative begins with a stable situation, which is disturbed by some power or force. There results a state of disequilibrium; by the action of a force directed in the opposite direction, the equilibrium is re-established. The second equilibrium is similar to the first, but the two are never identical.* » (Todorov, 1977 : 111, *The poetics of prose* trans. Richard Howard).

des allers-retours dans le temps au fil de la rédaction. L'approche narrative doit tenir compte également de ce que DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005) qualifient de « focalisation ». Pour comprendre les logiques de situations et ses déterminants, et les interpréter en tant que chercheur, nous devons porter une attention particulière au fait que les connaissances déterminant l'action que nous étudions sont différentes de nos propres connaissances et également des connaissances actuelles des acteurs qui ont poursuivi cette action.

DUMEZ et JEUNEMAITRE (2005) nous invitent également à rechercher dans le récit un équilibre entre complétude et parcimonie. Cet équilibre est sans doute des plus difficiles à trouver. Nous devons ainsi rechercher à exposer un matériau collecté suffisant pour comprendre le cas, et, dans le même temps, suivre un principe de parcimonie et ne pas multiplier les explications au-delà de ce qui est nécessaire à l'exploration du problème et à la démonstration. Cet équilibre justifie que nous allions parfois dans un détail poussé, alors que nous resterons plus en surface sur d'autres points. En outre, nous pensons que cet équilibre entre parcimonie et complétude ne se justifie pas seulement par la recherche du strict nécessaire à la démonstration. En effet, nous pensons que le manuscrit support de notre thèse a des vocations multiples. En plus de la démonstration scientifique, le manuscrit est aussi, de façon plus large, une description de l'état du monde que nous avons observé. Ces choix dans la rédaction sont sans doute discutables *a posteriori*. Ils dépendent très certainement du point de vue du rédacteur.

TROISIÈME PARTIE

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous séparerons cette partie en trois chapitres. Le premier abordera l'historique du dispositif, jusqu'à sa mutation récente (c'est-à-dire au moment précédent la fin des quotas et la dérégulation du prix), nous verrons si les évolutions des dispositifs sont le fruit de stratégies collectives des acteurs. Le deuxième portera sur une analyse nationale (et comparative entre entreprises, voire région) de la mutation du dispositif : nous nous attendons à voir des appropriations en chaîne d'outils nouvellement créés ou modifiés qui constitueront le nouveau dispositif. Nous voulons analyser en quoi cette appropriation entre acteurs correspond à une stratégie collective de ces acteurs. Enfin, nous verrons le cas détaillé de notre observation que nous pourrions mettre en comparaison avec d'autres cas pour en montrer la singularité.

CHAPITRE 6.

HISTORIQUE DU DISPOSITIF ENCADRANT LA TRANSACTION

Comme nous l'avons vu précédemment, nous estimons que le dispositif de gestion est un construit qui nécessite d'être abordé dans sa dimension historique pour comprendre comment les jeux d'acteurs et l'enchevêtrement des outils ont pu construire le dispositif que nous connaissons actuellement. Plus précisément, nous nous intéresserons dans cette approche historique à la période de construction du dispositif de gestion qui sera remis en cause par les grands changements de régulation et économiques qui se sont opérés au début des années 2010.

Ainsi, l'objet de ce chapitre est de comprendre comment ont évolué dans le temps les stratégies de contrôle de l'approvisionnement, depuis leur création jusqu'au temps proche, avant la mise en place de la contractualisation et la sortie des quotas, qui sera le point de départ de notre chapitre suivant. L'enjeu n'est évidemment pas la description d'un dispositif, mais bien la compréhension des mécanismes, des confrontations de stratégies des divers acteurs, qui ont conduit à la construction et l'appropriation des outils de gestion qui composent ce dispositif.

La question de la profondeur historique s'est posée, pour le dire autrement : jusqu'à quand faut-il remonter ? Quels événements constituent le point de départ et les étapes de notre démonstration ? Nous pensons, et les résultats qui vont suivre nous donnent raison, qu'il est pertinent de questionner l'histoire sur un temps long. Cela permet de se rendre compte que des situations actuelles, si elles semblent stables, ne sont pas immuables, parce qu'elles peuvent être semblable à des situations passées, et que ce qui nous paraît nouveau peut-être un recommencement. Comme le précise FRIDENSON (2013), cité par CHAMBARD (2015), l'histoire permet de « dépasser le sentiment d'inédit ou de nouveauté qui tente souvent les gestionnaires ». La deuxième raison est que, comme l'expliquent FOUCAULT (1970), et AGGERI (2014) qui reprend sa thèse, les dispositifs se constituent par strates successives et qu'ainsi, chaque dispositif s'appuie sur des dispositifs existants qu'il vient compléter. Le dispositif comme fruit de l'histoire mérite donc qu'on s'attarde sur l'histoire des dispositifs qui l'ont permis¹. Notre parti pris est, pour les organisations d'acteurs, de remonter à leur création en expliquant les causes. Nous pensons que les filières agricoles ont subi de profonds changements au cours du xx^e siècle qui méritent qu'on s'y intéresse et qui éclairent la construction de l'ensemble du dispositif. En outre, l'industrialisation de la filière, et donc l'émergence d'une transaction entre producteur et industriel, et le besoin d'une représentation de leurs intérêts divergents peut être située au

1. FOUCAULT (1970) parle d'archéologie.

début du xx^e siècle. Cependant, nous passerons plus rapidement sur le début du siècle pour nous concentrer sur l'organisation de la filière à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, qui marque un tournant majeur et une rupture avec la situation passée.

Pour comprendre le dispositif de gestion de la transaction laitière, nous découperons notre chapitre en deux sections. Nous avons choisi de ne pas suivre une narration purement chronologique, mais d'avoir comme fil directeur la construction des différents outils qui constituent le dispositif de gestion, et leur articulation stratégique. Une approche chronologie est pertinente quand on a pour objet d'analyse la construction, les « *strates* » que mentionne FOUCAULT (1970). Mais la complexité du dispositif nous a conduits à analyser une à une les chronologies des outils qui composent ce dispositif, tout en soulignant leurs interrelations, situées historiquement. Ainsi, nous nous intéresserons dans un premier temps aux outils permettant la représentation collective des groupes d'acteurs (syndicats, interprofessions, groupements de producteurs...), qui sont à la fois les outils d'expression de leur pouvoir économique et les outils aux mains des acteurs pour modeler les outils propres à la transaction, que nous analyserons dans un second temps. Les outils propres à la transaction, que nous abordons ensuite, sont les outils de définition des prix, des volumes et de la qualité du lait échangé. Nous tâcherons à démontrer l'articulation stratégique de ces outils, en faisant le lien entre leur mobilisation et les stratégies collectives des acteurs.

1. ÉMERGENCES DE GROUPES D'ACTEURS

Nous verrons dans cette section comment se sont créées les organisations d'acteurs de la filière. Il importe de voir ces groupes comme des outils de gestion puisqu'ils participent aux actions de gestion (déléguer, évaluer, coordonner, selon AGGERI (2014), cité dans le chapitre 3). Dans une ambition de compréhension des processus d'appropriation que nous pensons porteurs des stratégies collectives, il convient de comprendre les jeux d'acteurs qui conduisent ces organisations à apparaître, à avoir un rôle, et éventuellement à disparaître. L'objectif, dans cette section, est à la fois d'analyser la construction des outils de représentation et d'organisation des acteurs et d'analyser l'impact et les réactions des acteurs externes à la création de ces outils. Nous aborderons dans un premier temps l'émergence des outils collectifs des producteurs, puis des industriels. Nous aborderons ensuite la construction des outils de filière, les interprofessions, qui permettent de comprendre les jeux d'acteurs qui existaient dans le modelage de leurs représentations. Nous verrons enfin le rôle des pouvoirs publics et de l'implication des représentations d'acteurs dans la régulation publique de la filière.

1.1. ORGANISATION ÉCONOMIQUE ET SYNDICALE DES PRODUCTEURS

Les producteurs et leurs représentants ont mis en place différents outils visant soit à se regrouper pour faire valoir un pouvoir de marché, à participer à la construction du cadre réglementaire de la filière ou à mettre en place une organisation économique. Nous détaillerons la construction de ces organisations, au niveau local puis national. Nous nous intéresserons dans un premier temps à l'émergence des syndicats de producteurs locaux, et des coopératives, en réponse à l'industrialisation de la filière et du pouvoir grandissants d'un acteur nouveau, le collecteur/transformatrice. Nous verrons ensuite comment ces outils de représentation des

producteurs ont évolué. Nous nous intéresserons enfin aux représentations nationales des producteurs de lait et à leurs mises en tension avec les stratégies locales.

1.1.1. LE BESOIN D'UNE ORGANISATION COLLECTIVE

Ce sont les contraintes d'un environnement économique changeant qui, au début du xx^e siècle, ont conduit les producteurs à s'organiser.

Avec les débuts de l'industrialisation de la filière laitière, au début du xx^e siècle émerge et se concentre une nouvelle catégorie d'acteurs économiques. Cela se caractérise par un regroupement des collecteurs de lait pour l'approvisionnement en lait liquide vers les grandes villes, en premier lieu Paris. Les besoins grandissant de la ville, et les attentes d'hygiène obligent à étendre et centraliser les approvisionnements (DUBUC, 1938). Cette centralisation est permise également par l'amélioration du transport et le traitement du lait. Émergent alors de grands groupes laitiers, les laiteries de gros, collectant le lait des producteurs du « *bassin d'approvisionnement* » de Paris. Le producteur est donc confronté à l'obligation de passer par un acheteur dont le poids économique augmente avec sa concentration (FANICA, 2008). De même, les évolutions techniques de la transformation laitière permettent son industrialisation. La centrifugation qui se développe autorise la production à grande échelle et en continu d'une transformation du lait en beurre. Le séchage permet d'en valoriser la matière protéique. Dans le même temps, la transformation fromagère perd sa vocation fermière pour se conduire à une plus grande échelle, dans des ateliers de transformation achetant le lait de producteurs (VATIN, 1990). Cette industrialisation est rendue possible, et accompagne, la professionnalisation de la production laitière.

Ces évolutions conduisent les producteurs laitiers à réagir de deux façons possibles : participer à l'industrialisation en construisant collectivement les outils industriels qui la permettent ou se coordonner pour mettre en place des stratégies collectives de négociation avec leurs acheteurs.

Ces outils collectifs peuvent s'appuyer pour se construire sur plusieurs outils, encadrant l'association et l'organisation. Ainsi, si de nouvelles formes d'association d'agriculteurs voient le jour avec la « *crise agricole* » dès 1875, elles restent informelles (NICOLAS, 1988). Il faut attendre le modèle du syndicat agricole, et la publicité sur la liberté syndicale permise par la loi de 1884 (VATIN, 1990) pour voir émerger des associations de producteurs. L'émergence des coopératives laitières suit leur reconnaissance, dans la loi du 24 juillet 1867 portant sur les « *dispositions spéciales aux sociétés de coopération* »².

1.1.2. UN SYNDICALISME DE DÉFENSE DES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES

L'émergence de syndicats de producteurs laitiers se fait au début du xx^e siècle, dans le bassin d'approvisionnement de Paris, en opposition au trust des collecteurs en gros qui imposent aux producteurs des prix jugés insuffisants. Ces derniers leur opposent la conséquence de leurs charges. Plusieurs exemples montrent que la constitution de syndicats de défense, sur une zone

2. Mais les premières formes d'organisation coopérative à apparaître (bien que le terme de coopérative pour les désigner ne soit pas totalement adéquat, comme le mentionne VATIN (1990)) sont les « *fruitières* », dont on atteste l'apparition autour du XIII^e siècle dans les massifs du Jura (RICARD, 2015). Elles ont vocation à partager le fruit de la production laitière, qui ne peut pas être traité individuellement par les paysans pour faire un fromage de garde.

de collecte, permet aux producteurs d'exiger de leur collecteur un contrat d'approvisionnement collectif. Ainsi, FANICA (2008) évoque l'exemple de la Brie, en Seine-et-Marne, dans lequel les producteurs ont réussi à imposer aux laiteries des « *marchés collectifs* » pour leurs producteurs, permettant une négociation collective du prix par leurs représentants syndicaux.

Face à ces grossistes, les syndicats cantonaux ont intérêt à se regrouper. Ils commencent à s'organiser en Fédérations Départementales de Producteurs de Lait, dans le but de négocier avec les grossistes, mais chacun a un intérêt propre qui rend difficile ce regroupement. En Gatinais, en 1908, les syndicats cantonaux peinent à se fédérer, car certains cantons bénéficient d'acheteurs privilégiés du fait de leur proximité de pôles urbains (d'après FANICA, 2008, page 82).

Ces mouvements sont concomitants au développement des coopératives laitières porté par les mêmes acteurs. La différence entre coopérative et syndicats est alors tenue³. Certains syndicats revendiquent des actions commerciales, et nous ne pouvons pas qualifier les coopératives par leur outil industriel ou de collecte, car certaines ne font que vendre le lait. Pour les pouvoirs publics, ces structures sont d'intérêt, car elles stimulent la concurrence et offrent des prix supérieurs aux producteurs. Les coopératives se créent en réaction au refus des collecteurs d'augmenter leur prix. On peut citer le cas de la coopérative de Grandfresnoy dans l'Oise, créée en 1901. D'autres la suivront dans ce même département, et dans d'autres. À Montargis par exemple, la création de la coopérative sera résultat d'une grève du lait en 1911, au cours de laquelle les producteurs refusaient de livrer les sociétés approvisionnant Paris, faute d'une augmentation de leur prix. Ces coopératives permettent, par la mutualisation des productions, de mettre en place les moyens logistiques pour accéder aux marchés parisiens.

1.1.3. IMPLICATION DES PRODUCTEURS DANS L'AVAL DE LA FILIÈRE

La naissance des coopératives laitières et l'implication des producteurs dans la collecte, voire la transformation, procèdent de deux stratégies différentes et potentiellement complémentaires. La première, comme nous venons de le voir, est de prendre une place économique dans une stratégie de pouvoir avec ses anciens collecteurs. C'est ce qui s'est passé dans le bassin d'approvisionnement de Paris. La seconde, qui n'y est pas totalement étrangère, est de développer un débouché pour une production laitière grandissante. Le cas des fruitières de montagnes de l'Est est encore plus ancien, et permettait déjà une valorisation commune du lait entre producteurs en une marchandise. Ce modèle, s'il s'est développé, est resté cloisonné aux montagnes de l'Est. Dans les régions de plaines, les évolutions de productions agricoles liées à la crise agricole de la fin du XIX^e siècle ont conduit les producteurs laitiers à mettre en commun des moyens pour la transformation de leur lait. L'exemple initial qui, selon de nombreux auteurs (VATIN, 1990 ; DELBAERE, 2008 ; NICOLAS, 1988), a « *fait école* » est celui des coopératives charentaises. Grâce à une transformation beurrière, elles ont permis aux producteurs une mutation vers la production laitière. Ces exemples se diffusent ensuite dans les autres régions françaises. L'émergence de coopératives en Bretagne est plus récente, et a mis un certain temps à se développer

3. Malgré une différence de statut, il existe une certaine confusion entre coopératives de vente et syndicats de producteurs, puisque tous deux ont cette mission de défense des prix des producteurs et un périmètre de mission fluctuant et incertain tels que le contrôle de l'offre ou le ramassage (HAIRY et PERRAUD, 1980). Cependant, les lois de 1945 et 1947 portant sur les syndicats agricoles et les coopératives les distinguent, particulièrement sur le fait que les syndicats n'ont pas le droit d'effectuer des opérations commerciales. Malgré ces précisions, la différence est par la suite encore très faible entre certaines coopératives ne vendant qu'à un acheteur et des syndicats.

(HENRY, 1967). Dans le début des années quatre-vingt, la place des coopératives dans toutes les régions de l'Ouest (Normandie, Bretagne, Pays de la Loire) est toujours en retrait par rapport à la moyenne nationale, même si ce retard est rattrapé aujourd'hui. Cette construction permet d'aboutir au paysage industriel mi-privé mi-coopératif que nous connaissons aujourd'hui.

1.1.4. LES TENTATIVES DE GESTION DE L'OFFRE

Dans le courant des années soixante émerge une forme nouvelle d'organisation des producteurs. Les régions de l'Est et du Nord ont vu se développer un nombre important de syndicats laitiers et de coopératives de vente de lait, fondés sur les bases du syndicalisme des producteurs laitiers, qui se sont regroupés en unions régionales. Cette situation semble impulsée par le fait que, dans ces régions, la part des entreprises de transformation privée était importante.

Ainsi, est créée dans les Ardennes la Défense Laitière du Nord-Est (DLNE), regroupement des coopératives de collecte cantonale avec comme objectif un contrôle de l'offre. Elle tient sa force en s'appuyant sur des coopératives de transformation qui permettent de diversifier le débouché et de limiter la dépendance aux transformateurs privés (HAIRY et PERRAUD, 1980). Les coopératives de collecte de Lorraine sont fondées au début des années soixante-dix dans l'objectif d'une maîtrise de l'offre. L'ULM est créée en 1966, elle impose une contractualisation avec les industriels du département de la Meuse, et est toujours en quasi-monopole de collecte dans ce département aujourd'hui. L'ULPL en Meurthe-et-Moselle et en Moselle, et l'UPLV dans les Vosges, sont créées en 1973⁴. Elles poursuivent le même objectif, mais elles n'arriveront pas au même résultat. Des coopératives de vente à vocation départementale ou régionale se créent dans d'autres régions, mais avec une efficacité sur la maîtrise de l'offre également limitée. L'URCVL en Rhône-Alpes a été créée en 1956, et a permis la négociation des contrats annuels avec les entreprises de la région. En Bretagne et Pays de Loire, d'autres coopératives voient le jour, mais elles dépendent étroitement de coopératives de transformation leur achetant leur lait (CSPLC et COLIV, vendant à l'ULN).

L'échec de ces nombreuses coopératives est attribué par HAIRY et PERRAUD (1980) à une influence de ces structures amoindries par le poids plus important de la transformation coopérative dans ces zones. Ainsi, les coopératives peuvent être un atout pour l'organisation économique des producteurs si elles sont un moyen de diversifier le débouché du lait, ou un handicap dans le cas de la Lorraine parce qu'elle joue leur stratégie propre au détriment d'une stratégie régionale. Les outils de gestion des producteurs sont donc antagonistes, les intérêts des acteurs qui y prennent part ne convergent pas vers un intérêt commun qui permettrait une stratégie collective de territoire.

Pour les Vosges, on peut évoquer un autre facteur d'échec, qui est une opposition farouche des industriels à laisser la maîtrise de l'offre à un syndicalisme aussi revendicatif, suite au conflit majeur et aux actions fortes des éleveurs pendant la grève du lait en 1970. Nous retrouverons ces situations à plusieurs reprises, en particulier quand nous aborderons les interprofessions : quand les producteurs font un usage trop important de leur pouvoir économique, ils se confrontent au refus de discussion des industriels qui empêchent ainsi le bon fonctionnement de l'outil de gestion.

4. Si l'UPLV existe toujours, l'ULPL a, quant à elle, été intégrée à Sodiaal.

Cette organisation économique devient également une stratégie des fédérations syndicales nationales. De même que la FNSEA préconisait en 1967 la « *prise de contrôle des entreprises du secteur aval par les intérêts agricoles* », l'émergence de syndicats de producteurs et de coopératives de vente fait partie de la stratégie de la FNPL pour donner un pouvoir économique aux producteurs. Cette stratégie est revendiquée au début des années soixante-dix. Elle vise à une implication stratégique des producteurs dans la collecte. Elle se base sur les coopératives de transformation quand elles existent. Mais dans les zones de forte présence d'industries privées, l'action stratégique vise à s'organiser progressivement en syndicats, puis coopératives de vente ou de collecte. L'enjeu est la « *maîtrise de l'offre* » par les producteurs de lait, et l'idéal recherché est un monopole sur la collecte et la vente du lait cru, tel qu'on l'observe dans les cas décrits ci-dessus de l'ULM et de la DLNE.

1.1.5. UNE ORGANISATION PAR LAITERIE : LES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

HAIRY *et al.* (1972) expliquent que les producteurs, dans les années 1960-70, s'orientent vers de nouveaux modes d'organisation, rendus possibles par la reconnaissance des groupements de producteurs par la loi du 8 août 1962⁵. Mais il s'avère qu'aucun « *groupement de producteurs* » n'a été agréé dans le cas du lait⁶. Ces organisations choisissent leur statut soit de syndicat, soit de coopérative de vente. Ces formes d'organisation se donnent déjà des missions diverses (gestion de la collecte, maîtrise de l'offre, gestion de bassin). Cependant, le rôle commun de ces groupements est la défense des prix auprès de l'acheteur, dans un contexte où, déjà, les conditions de monopole géographique et des éléments de collusion entre acheteurs induisent un prix de monopole. Ainsi, on voit se développer, en Bretagne, sous l'œil bienveillant du syndicalisme agricole⁷, qui en est souvent à l'initiative, des « *comités de défenses* » (appelés également « *sections syndicales d'entreprise* » ou « *délégation de laiterie* », selon les zones, d'après HAIRY et PERRAUD (1980)) dont le rôle est de représenter les producteurs dans les négociations avec les entreprises de collecte⁸. Des groupements de producteurs existent également en Mayenne. HAIRY et PERRAUD (1980, page 103) se questionnent d'ailleurs sur l'origine de certains d'entre eux, qui « *semblent bien avoir été créés par les entreprises elles-mêmes* »⁹. Ces groupements sont représentés dans la section laitière de la FDSEA.

L'organisation présente cette nouveauté qu'elle est, en opposition aux syndicats de producteurs qui préexistaient, « *verticale* ». Elle concerne les relations entre un groupe de producteurs livrant à une laiterie particulière, et non pas uniquement une zone géographique. Cette modification des contours des organisations s'explique par la dépendance de plus en plus forte des

5. Complémentaire à la loi d'orientation agricole, portant dans son titre III sur l'organisation économique des marchés agricoles.

6. L'agrément permettait de pouvoir bénéficier « *de priorités et d'avantages particuliers dans l'attribution de laide que l'État pourra apporter pour l'organisation de la production ou pour le conditionnement, le stockage, la transformation, la commercialisation aux fins de vente en gros des produits agricoles.* » (article 14 de la loi du 8 août 1962).

7. Au niveau départemental, parce que le niveau national se désolidarise rapidement de ces mouvements.

8. Ces comités existent aussi bien pour les entreprises privées que pour les coopératives. Nous retenons par exemple dans les documents collectés par BARRÈS *et al.* (1972), le cas du comité de défense des producteurs de lait de la coopérative de Landerneau.

9. À ce sujet, nous verrons que les groupements qui ont précédé dans certains cas à la création d'OP sont encore très proches de la direction des entreprises laitières, en particulier dans le cas de Lactalis, notamment en Mayenne.

producteurs à leur acheteur. Elle implique des modalités de négociations que nous pouvons comparer aux négociations qu'aurait un syndicat ouvrier dans une entreprise.

Ces groupements de producteurs subsisteront jusqu'au temps présent, mais avec un rôle amoindri du fait de la mise en place des quotas laitiers en 1984 et de la négociation du prix dans le cadre interprofessionnel. Ils ont conservé un rôle dans la négociation de partenariats techniques et de petits différentiels de prix par des primes aux producteurs. Cependant, leur rôle dans la détermination et la négociation du prix avait presque disparu. Ainsi, un président de groupement de l'Est résume la place des groupements dans cette période de détermination interprofessionnelle du prix et de contingentement de la production :

« Il y a vingt ans, on discutait, on ne discutait plus rien. Les syndicats ... les syndicats de vente, ils servent un peu de ... bah de Je vois, nous, on fait c'est ça, on fait notre assemblée générale. Des fois, il y a des années on a fait venir un véto pour les mammites. On fait des actions. Là, on a un peu d'argent donc il y a des trucs, on paye ... on va des fois payer les contrôles machines à traire sur une année, on fait des petits trucs comme ça. Et puis c'est convivial, on se rencontre, on fait un repas, on discute.¹⁰ »

L'organisation en OP promue en 2010 est montrée comme une nouveauté, mais ces formes d'organisation économique remontent finalement à bien avant le paquet lait de 2012. Les groupements de producteurs en sont des précurseurs. Certains de ces groupements de producteurs ont créé, au fil de la restructuration des laiteries, des associations de groupements. Les associations étaient alors chargées de la négociation avec la laiterie alors que les groupements de base mettaient en œuvre et conservaient une fonction d'animation de terrain. Ces groupements ou associations de groupements ont souvent servi de base à la constitution des OP actuelles.

Nous pouvons remarquer une disparité territoriale de ces groupements. S'ils constituent une organisation courante des producteurs dans l'Est de la France, où nous avons pu constater leur existence dans les grandes laiteries tels que Bongrain et Lactalis, ils étaient moins présents dans l'ouest. Ainsi, dans l'entreprise Senoble, comme chez Bongrain, il est rapporté, par les responsables professionnels enquêtés, que l'organisation en groupements de producteurs et l'élaboration de contrat par groupement existaient dans l'est, mais pas en Normandie.

1.1.6. FÉDÉRATION DES SYNDICATS : OUTIL DE REPRÉSENTATION DES PRODUCTEURS ET TENSION ENTRE LOCAL ET NATIONAL

En 1921, est créée la Confédération Générale des producteurs de Lait (CGL). Cette confédération regroupe des syndicats de producteurs et des fédérations départementales. Elle est constituée en contestation par les producteurs contre des prix du lait (à ce moment fixés de manière administrative) jugés trop bas (CHATRIOT *et al.*, 2012). À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, une nouvelle forme d'organisation des exploitants agricoles est mise en place (LARCHEVÊQUE, 1959). La représentation des producteurs laitiers est portée par la branche laitière du syndicat majoritaire émergent. La FNPL¹¹ est alors créée en 1946.

10. Entretien réalisé en septembre 2014

11. Fédération Nationale des Producteurs de Lait

La proximité entre ces coopératives et les syndicats de producteurs est très forte, c'est de la CGL qu'émane la FNCL¹², en 1930, ces deux structures devenant les interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics.

Les premières grandes actions syndicales du début des années soixante, portées par la FNSEA, se réalisent contre une gestion publique des marchés ne permettant pas la rémunération des producteurs. Les entreprises privées sont ainsi écartées des revendications, ce ne sont pas les industriels qui sont en cause, mais la régulation du marché.

Cependant, les revendications à l'encontre des industriels commencent à émerger dans les intentions des producteurs, à un niveau local. Le mécontentement est latent à partir de 1969. Il conduit à des actions ponctuelles, essentiellement en Sud Bretagne (à partir de 1971) et dans les Vosges, avec des arrêts de camions, des blocages de laiteries, et en 1971, des opérations calquées sur les luttes ouvrières. Les causes en sont le changement du paysage laitier et l'installation d'une industrie de transformation, où les relations d'homme à homme semblent ne plus exister. La grève du lait est un mouvement qui est né « *à partir de la base* », en dehors du syndicalisme officiel, court-circuité, comme l'explique Jean-Baptiste HENRY dans une interview accordée en 1982 à France 3. Cette désolidarisation du mouvement par ce qui était appelé à cette époque le « *syndicalisme officiel* » s'explique par le fait qu'il ne partage pas la même idéologie : la défense du producteur comme chef d'entreprise est antagoniste de ces notions de rémunération du travail plus proche des revendications ouvrières. Les fédérations de Bretagne et de Loire Atlantique (FDSEA et JA¹³) sont donc en rupture avec la ligne « parisienne ». Le chemin pris dans l'Ouest est équivalent à celui des Vosges. Dans les Vosges, les grèves de 1970 se font contre la structure syndicale FDSEA, accusée d'inaction. Les blocages de laiteries permettent alors aux producteurs d'obtenir le prix demandé (MARTIN et PICCEU, 2007), les revendications se poursuivent par la création d'une coopérative de vente, l'UPLV¹⁴.

L'accroissement des différences entre agriculteurs met en tension la représentation syndicale. Le syndicalisme de chefs d'entreprise ne représente plus les travailleurs paysans qui créent leur syndicat : syndicat des Travailleurs paysans, qui deviendra en 1988 la Confédération Paysanne. Les leaders de ces grèves du lait revendiquaient, selon l'un d'entre eux, Jean-Charles JACOBIN, la « *rémunération du travail* ». Comme le souligne MARTIN (2014), l'influence idéologique à la base de ces nouvelles organisations, et des outils qu'elles tentent de mettre en place, est marxiste¹⁵. En tout état de cause, l'analyse et les revendications d'un prix rémunérateur du travail ainsi que la désignation de l'industrie, et non plus seulement des pouvoirs publics, comme responsable du niveau de prix payé aux paysans en sont les témoins. Cette tension se maintient dans l'Ouest (PEYON, 1992), avec des tendances syndicales qui sont l'héritage de cette période.

Les tensions entre producteurs s'exercent également sur les revendications concernant les modalités de gestion de la saisonnalité du prix du lait (CHARLES, 1979). Les producteurs les plus

12. Fédération Nationale des Coopératives Laitières

13. Syndicat des Jeunes Agriculteurs

14. C'est dans cette même coopérative que nous avons réalisé l'observation participante que nous abordons dans le chapitre 8 « *Retour sur une observation participante* ».

15. Quoique cette idéologie soit plus adoptée au contact du terrain qu'au contact des livres, comme l'explique Bernard LAMBERT, cité par MARTIN (2014). Cela s'explique par la porosité entre les mouvements ouvriers et paysans au travers des Jeunesses Ouvrières/agricoles/étudiantes Chrétiennes (JOC, JAC et JEC), formations liées au catholicisme social qui ont pu faire le lien entre syndicats ouvriers, CFTC puis CFDT et paysans.

« à la pointe » souhaitent un plus grand décalage entre les prix des laits d'hiver et d'été¹⁶. De même, les primes aux volumes et les coûts fixes de collecte sont des sujet clivant : ils conduisent à privilégier les gros producteurs faisant bénéficier l'industriel d'un coût de collecte plus faible (c'est particulièrement un problème pour les coopératives). Les primes de qualité négociées sont également un point de tension entre producteurs : les plus performants peuvent y prétendre, alors qu'elles écartent les producteurs les moins efficaces (et donc souvent les plus en difficulté), créant ainsi des inégalités.

Elles s'exercent enfin sur les modalités de l'action syndicale, entre des représentants d'une ligne « dure », ou « syndicale », qui ne veut pas se laisser enfermer dans une négociation institutionnalisée, et une ligne « économique » favorable à l'organisation en groupements pour une concertation avec les entreprises (HAIRY et PERRAUD, 1980, page 103).

Il est difficile dans ces conditions d'entrevoir un destin commun et des revendications unanimes. On peut voir à partir de ce moment une scission des représentations syndicales. La nouvelle gauche paysanne revendique une rémunération du travail paysan en opposition à une PAC¹⁷ qui entretenant de fortes inégalités voit dans la maîtrise de la production une façon de rééquilibrer ces inégalités, plutôt que de mettre en place une « *taxe de coresponsabilité* » qui viendrait encore grever le revenu du travail paysan (VERCHERAND *et al.*, 2012).

Ces actions du tournant des années soixante soixante-dix marquent un double revirement dans les revendications des agriculteurs. En premier lieu, ceux-ci pensent que les pouvoirs publics ne sont pas les seuls responsables d'un prix payé qu'ils estiment trop faible ; la transformation en est également responsable à leurs yeux. En second lieu, une partie d'entre eux ne considèrent plus les coopératives comme des défenseurs de leurs intérêts. Une branche du syndicalisme agricole (tel que celui qui portera les manifestations et grèves de 1972) estime que les coopératives ont les mêmes fonctionnements que les entreprises privées, basées sur la nécessité d'une accumulation de capital entraînant le même type de relation avec l'éleveur. Pourtant, elles ont été créées justement pour permettre aux producteurs de peser dans l'aval de la filière, et la coopérative est normalement un mode d'expression du pouvoir économique des producteurs. Elles les classent dans la même catégorie que les industriels privés (et le Pouvoir¹⁸). Ainsi, on peut observer que l'action syndicale se met en place à deux niveaux et en confrontation à deux entités, les pouvoirs publics et la transformation laitière (qu'elle soit privée ou coopérative).

1.2. REPRÉSENTATION DES INDUSTRIELS

La chambre syndicale de la laiterie en gros (début xx^e siècle) impose son trust aux crémiers et aux producteurs (FANICA, 2008, page 80). Les industriels s'organisent en fédérations départementales au début du xx^e siècle. Ils se réunissent dans un « *comité d'entente* » nationale en 1935, regroupant les fédérations départementales et interdépartementales. La Fédération Nationale de l'Industrie Laitière (FNIL), fédération contemporaine qui représente au niveau national les intérêts de l'industrie privée, est créée en 1943.

16. Rappelons qu'à ce moment, la tendance à la production d'été est la plus naturelle, et que les laiteries incitent au lait d'hiver.

17. Politique Agricole Commune.

18. Voir les tracts des JA, retranscrits BARRÈS *et al.* (1972), pendant la crise de 1972.

Les industriels sont également organisés en syndicats, instruments de leur action collective. Nous verrons que ceux-ci ont porté dans certaines régions les restructurations de la collecte à même de diminuer son coût. Ils étaient sans doute les outils d'arrangements sur les modalités de paiement du lait. En témoigne par exemple la communication de l'Union Bretonne des Industries Laitières (UBIL) en 1972 sur les évolutions du prix du lait à venir. Ils participeront également aux discussions sur les prix du lait dans les interprofessions, et à la représentation des intérêts industriels dans les CDOA¹⁹ puis dans les commissions de bassin.

Si le pouvoir des producteurs passe nécessairement par une représentation collective, celle des entreprises laitières s'est largement réalisée du fait d'une concentration des acteurs du secteur. La restructuration de l'industrie laitière étant sans commune mesure avec celle des producteurs laitiers. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4 « *La raison du lait : la nature, la technique et la transaction* », une dizaine d'entreprises se partage plus de 80 % du lait collecté en France. L'enjeu de la représentation syndicale n'est donc pas un enjeu de pouvoir de marché. D'ailleurs, les relations informelles permettent une coordination des attentes des acteurs qui n'est pas possible dans le cas des producteurs laitiers, fortement atomisés.

La représentativité et la place des membres, industriels, dans ce syndicat est bien différente de celle des syndicats de producteurs. En effet, l'hétérogénéité des transformateurs, en termes taille, est beaucoup plus grande que celle des producteurs. Les grands groupes participent à une part très importante des financements du syndicat. Ainsi, lorsqu'en 1999, Lactalis démissionne de la FNIL, la fédération perd 25 % de ses cotisations. Selon l'entreprise « *Lactalis ne peut plus apporter sa caution à cette dérive, mais reste ouvert à toute initiative permettant de reconstruire la FNIL sur de nouvelles bases* ». Par cette hétérogénéité, les grands groupes laitiers peuvent avoir un poids direct plus important dans les orientations de leur syndicat. Du fait de cette concentration, la décision peut également être plus directe et les consensus trouvés sont ceux des grandes entreprises et non ceux de leurs représentants, comme c'est le cas pour les syndicats de producteurs.

La proximité entre coopératives et industries privées existe sur de nombreux sujets. Les différences sont importantes sur l'approvisionnement et, en théorie, sur les modalités de décisions et de constitution du capital. Cependant, sur les aspects techniques, commerciaux, ressources humaines, ces entreprises sont assez semblables. En 1991, l'Association de la Transformation Laitière (ATLA) est créée, elle regroupe les représentants des industriels privés et des coopératives dans l'objectif de mettre en commun les problématiques propres à la transformation laitière et partagées entre les industriels privés et les coopératives.

1.3. CRÉATION DES INTERPROFESSIONS

Les interprofessions sont des outils particuliers, en ce sens qu'ils permettent la rencontre d'acteurs aux intérêts divergents sur le partage de la valeur (producteurs et transformateurs), et des intérêts pouvant converger sur des logiques de filières. Elles sont centrales dans la coordination de la filière laitière et se sont construites dans la confrontation de stratégies et d'intérêts d'acteurs.

Les interprofessions naissent avec la volonté des producteurs de construire un pouvoir économique. Dans la suite logique des syndicats de producteurs et des coopératives de vente, il semble

19. Commission Départementale d'Orientation Agricole. *Infra*, § 2.2.2.4 page 164 « *Appropriations locales* ».

nécessaire de mettre en place des instances de discussion avec les industriels privés, débouchant sur la construction d'interprofessions départementales ou régionales (HAIRY et PERRAUD, 1980). Les premières à voir le jour sont le centre interprofessionnel de Seine-Maritime en 1937, puis après-guerre dans divers départements (Ardennes et Meuse dans l'immédiat après-guerre, Alpes-Maritimes au début des années cinquante). Elles sont les outils de discussion entre les représentants des producteurs ou des coopératives de vente et leur acheteur. Si elles sont un lieu de rencontre et de discussion, elles n'ont permis que rarement d'aborder la fixation du prix à la production. Nous pouvons citer à ce sujet le cas de la Seine-et-Marne, où dès les années cinquante, un « *prix interprofessionnel de Seine-et-Marne* » est déterminé. On peut ainsi lire dans le contrat entre un syndicat de producteurs de lait et sa laiterie (La Briarde) que « *Le prix du lait payé par la société laitière "La Briarde" sera le prix fixé par l'accord interprofessionnel de Seine-et-Marne* ». Pour HAIRY et PERRAUD (1980), la réussite ou l'échec de ces formes d'organisation sont liés à la place des producteurs et de leur organisation économique dans les zones. Les industriels se voient ainsi contraints de constater l'organisation économique des producteurs et de participer à ces interprofessions, elles leur permettent également de « *canaliser des ardeurs revendicatives* » (HAIRY et PERRAUD, 1980, p 98). Outre ces revendications nécessairement contradictoires entre producteurs et industriels sur le partage de la valeur, les interprofessions sont aussi un lieu de discussion des problèmes techniques de filière, sur la qualité, mais également la logistique de la collecte.

Au contraire de ces organisations volontaires, une forme d'organisation corporatiste des filières est imposée sous le régime de Vichy. Elle conduit à la création en 1940 avec les Groupements Interprofessionnels Laitiers (GIL) dans toutes les régions. Ceux-ci visent à gérer de façon autoritaire la répartition des producteurs entre laiteries, en créant ainsi des « *zones de ramassage* ». Ils obligent également les producteurs à livrer la totalité du lait non nécessaire au besoin de l'exploitation. Les missions de ces GIL sont reprises à la libération par le Service Provisoire de l'Économie Laitière (SPEL), gérant la pénurie et fixant le prix. Ces missions sont petit à petit réduites, jusqu'à sa suppression en 1954, alors que le marché est redevenu excédentaire. Cependant, les objectifs de ces groupements (répartition de la collecte) ont pu être repris dans les interprofessions régionales qui ont suivi et qui se sont appuyées sur l'organisation qui avait été mise en place.

L'intérêt d'une interprofession nationale émerge au début des années soixante. Un premier outil est créé, l'Union interfédérale des producteurs, coopératives et industriels laitiers (UPCIL). C'est une structure de dialogue entre la FNPL, la FNIL et la FNCL. Elle avait pour objectif de défendre les intérêts de filière auprès des pouvoirs publics et de traiter des problèmes communs de la filière. La faible portée de cet outil (qui est seulement un outil de discussion entre les collègues de la filière) conduit la FNPL à porter une stratégie de création de « *bureaux interprofessionnels* », puis du CNIEL²⁰ dès la fin des années soixante. Le projet de la FNPL est de construire une interprofession ayant une délégation de pouvoir des tâches de régulation de marché incombant aux pouvoirs publics, mais également celle d'élaborer un prix garanti. Cette vision dirigiste de l'interprofession trouve des adversaires dans les syndicats des coopératives et des industriels privés : les membres des coopératives pensent qu'il est de leur ressort, en premier lieu, de renforcer le pouvoir économique des producteurs par l'organisation des marchés ; les représentants des industriels, quant à eux, contestent la volonté de recherche de pouvoir écono-

20. Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière

mique des producteurs et souhaitent conserver une organisation interprofessionnelle à pouvoir limité. Un compromis est trouvé avec les pouvoirs publics pour la constitution du CNIEL. L'objectif est bien celui d'une organisation de la filière, qui est régie par la contractualisation des accords interprofessionnels : les actions du CNIEL s'imposeront à l'ensemble de la filière par une « homologation » des accords par les pouvoirs publics. Les décisions se prennent à l'unanimité des trois collègues qui composent le CNIEL : FNPL, FNIL et FNCL. Ainsi, les trois familles peuvent fixer, à l'unanimité, des règles de gestion qui s'appliqueront à l'ensemble de la filière française. C'est la loi du 12 juillet 1974 « relative à l'organisation interprofessionnelle laitière » qui spécifie le fonctionnement du CNIEL et de l'« homologation » des accords. La loi donne également les moyens matériels au fonctionnement du CNIEL en lui permettant de prélever des cotisations obligatoires. Les missions du CNIEL seront très étendues, allant des actions techniques à la promotion. Nous verrons par la suite le rôle pris par le CNIEL dans l'élaboration des outils de régulation de la transaction du lait cru (sur la fixation des prix, mais également sur le contrôle de la qualité des laits). La volonté de la FNPL était essentiellement d'arriver à la création d'un outil de définition du « prix minimum » garanti contractuellement.

L'UPCIL envisage également, dès la fin des années soixante, la création d'interprofessions régionales dans lesquelles siègeraient les représentants des fédérations de syndicats des industriels, des coopératives et des producteurs. Cette organisation permet aux instances de représentation nationales de conserver un contrôle sur les interprofessions. Ce sont les Centres Interprofessionnels Laitiers (CIL). Leur création est rendue nécessaire pour la gestion des laboratoires interprofessionnels garantissant les analyses de qualité du lait permettant un paiement en fonction de la qualité²¹. Cette organisation vise également, sous l'impulsion du CNIEL, à mettre en place, au niveau d'interprofessions régionales des systèmes de fixation du prix sur l'aire géographique d'action de l'interprofession.

1.4. COMITÉS NATIONAUX ET OFFICES, SOCIÉTÉS PROFESSIONNELLES D'INTERVENTION : LES OUTILS D'UNE COGESTION DE LA RÈGLE

En parallèle à cette organisation économique de la filière, il est mis en œuvre, avec les pouvoirs publics, des organisations ayant pour objet de gérer les moyens de régulation des marchés et d'autres organisations ayant un rôle consultatif sur les politiques à mettre en place. Dans le cas du lait, c'est la loi de 1935 qui instaure un *comité central du lait* dans lequel siègent des représentants des producteurs, de l'industrie et de la distribution des produits laitiers. Après la Seconde Guerre mondiale, cet outil évolue et est remis en vigueur en 1953²², puis mis en place en 1954²³ sous le nom de *Comité national consultatif interprofessionnel du lait et des produits laitiers* (CNCIL). Il est composé de représentants de la filière (FNSEA, FNPL, CNJA, FNIL, FNCL, commerçants ainsi que la mutualité agricole). Il a pour rôle d'étudier, de suggérer et de proposer toute mesure technique ou économique concernant la filière et d'émettre un avis aux questions qui lui seraient soumises par le ministre. Nous voyons donc ici la place, institutionnalisée, des représentants de la filière dans la construction de sa régulation publique.

21. *Infra* § 2.3.5 « Définition du prix standard et des écarts par rapport au standard ».

22. Décret n° 53-979 du 30 septembre 1953 « Lait et produits laitiers ».

23. Décret n° 54-514 du 18 mai 1954 « relatif au comité national consultatif interprofessionnel du lait et des produits laitiers et au comité central du lait ».

En outre, la société Interlait, créée en 1955 a pour objectif les achats et contrats de stockage des produits industriels laitiers prévu pour la régulation du marché. Elle est portée, comme cela est prévu par les pouvoirs publics²⁴, par les fédérations des producteurs, des coopératives, des industriels privés et du commerce. Elle est cependant sous tutelle du ministère de l'Agriculture. Pour assurer le financement de cette mission d'assainissement du marché porté par l'Interlait est créé le Fonds d'Assainissement du Marché du Lait et des Produits laitiers, qui est fusionné avec celui des viandes et des céréales en 1960 pour former le *Fonds d'Orientation et de Régularisation des Marchés Agricoles* (FORMA). Ce fonds est dirigé par les ministères et les représentants de la production et du commerce des produits agricoles. En 1983, les compétences du CNCIL et le FORMA sont transférés à l'ONILait, et celles de l'Interlait y sont intégrées progressivement. Onilait est intégré à FranceAgriMer en 2009. Onilait (puis FranceAgrimer) est un office créé en 1982²⁵, dans lequel siègent également au conseil de direction les représentants des acteurs de la filière. Il aura aussi pour mission la gestion du contingentement de la production laitière à partir de 1984.

Ainsi, depuis le milieu du xx^e siècle, la régulation des marchés est cogérée entre pouvoirs publics et acteurs de la filière par trois organisations, regroupée par la suite dans l'ONILait. La première, le CNCIL, a un rôle consultatif, la seconde, Interlait, a un rôle opérationnel, et la troisième, le FORMA a un rôle de financement. Il en ira de même pour la gestion des volumes dans un régime contingenté à partir de 1984, avec d'un côté la participation à la gestion au niveau national dans l'ONILait, et l'élaboration des règles départementales dans les CDOA.

1.5. BILAN DES OUTILS DE REPRÉSENTATION CONSTRUITS ET MOBILISÉS PAR LES ACTEURS

Nous montrons dans cette section que les outils construits par les acteurs participent à deux missions : les outils nationaux visent essentiellement à une négociation sur la régulation avec les pouvoirs publics. Nous voyons également que les représentants des acteurs de la filière participent activement à la gestion de cette régulation au travers d'une cogestion avec les pouvoirs publics. Ainsi, la construction de ces outils permet à la fois d'avoir une représentation des producteurs et la constitution de pouvoir de marché.

Nous montrons également la construction d'outils locaux ou régionaux qui déplacent le pouvoir des acteurs dans la filière. Il s'agit ici des producteurs, car ce sont bien eux qui ont besoin d'organisation pour faire valoir un pouvoir économique. Cette organisation se fait de plusieurs façons. La première, par les coopératives, consiste à prendre place dans l'aval de la filière, en se portant acquéreur du lait, voire en le transformant. La deuxième est de faire valoir un pouvoir syndical, au même titre que les syndicats d'ouvriers. C'est le cas des groupements de producteurs. La troisième est une organisation économique visant à porter une négociation régionale entre producteurs et industriels. Cette troisième solution montre la recherche par les représentants des producteurs d'une construction collective avec les acteurs de la transformation, et donc d'une stratégie collective organique.

24. Décret n° 53-933 du 30 septembre 1953 « *Relatif au statut, à l'organisation et au fonctionnement des organismes d'intervention économique de caractère privé* ».

25. Loi n° 82-847 du 6 octobre 1982 « *relative à la création d'offices d'intervention dans le secteur agricole et le secteur des produits de la mer et à l'organisation des marchés* ».

Les organisations nationales tendent à imposer un mode d'organisation régionale (au travers des CIL qui ont vocation dès leur création en 1973, entre autres objectifs techniques, d'arriver à une négociation du prix du lait sur une zone géographique donnée). Nous verrons dans la section suivante que la mise en place d'outils nationaux limite la portée de ces arrangements locaux.

2. CONSTRUCTION DU DISPOSITIF DE GESTION DE LA TRANSACTION

Nous nous intéresserons ici aux outils de régulation de la transaction. Nous aborderons dans un premier temps le mécanisme de régulation des marchés et dans un second temps les outils de définition du prix payé aux producteurs et de la répartition des volumes. Nous verrons comment les outils précédents, qui participent de l'organisation des acteurs, influencent la création et l'appropriation des outils de gestion de la transaction.

2.1. RÔLE DE L'ORGANISATION DES MARCHÉS

L'organisation des marchés telle que nous la connaissons actuellement est le résultat d'une longue histoire de la protection des marchés. Ainsi, déjà dans l'entre-deux-guerres, les premières crises françaises apparaissent, liées à une augmentation de la production non suivie par la consommation. Ces crises nécessitent la mise en place d'un protectionnisme du marché français, et d'incitations à la consommation de lait. Les premières interventions de l'État pour réguler les marchés laitiers sont liées à des contingentements douaniers. Mais cette gestion de la balance commerciale n'est pas suffisante, et l'action de l'État conduit à la « *Loi du 2 juillet 1935 tendant à l'organisation et à l'assainissement des marchés du lait et des produits résineux* ». Cette loi est prise dans une situation de surproduction latente depuis le début des années trente qui conduit à une crise de la filière avec de fortes chutes des prix en 1935, suite à l'accentuation de cette surproduction. Elle est impulsée par la pression des fédérations (en particulier de la CGL, d'après DELBAERE, 2016). Cette première loi prévoit une organisation du marché en améliorant la qualité demandée des laits (santé des animaux), en obligeant la vente d'un lait non écrémé et en définissant les caractéristiques des produits laitiers pouvant être vendus sur le territoire métropolitain²⁶. Si elle est surtout technique, elle n'en a pas moins un impact sur les marchés.

La Seconde Guerre mondiale fait passer la filière sans transition de la surabondance à la pénurie. Rationnement et prix fixés sont la norme pour l'ensemble des produits agricoles. Du fait de déficits importants à la libération, ces mécanismes ne sont abrogés que quelques années plus tard. Le rationnement du lait et des produits laitiers n'est supprimé qu'en 1950. Mais rapidement après, en 1953, la surproduction entraîne une nouvelle crise qui conduira à la mise en place de mesures d'organisation du marché. Depuis les années cinquante, l'action de l'État est basée sur une « *ancienne idée* » d'« *assainissement* » des marchés. L'idéal est le marché libre, et il faut laisser jouer leurs rôles aux mécanismes de marchés, d'offre et de demande. Cependant, le résultat de ces mécanismes étant rarement satisfaisant, ni pour les producteurs,

26. En plus d'assainir le marché intérieur en imposant une qualité, cela a aussi pour effet de créer des barrières non tarifaires à l'importation.

ni pour les industriels, ni pour les pouvoirs publics, les écarts sont régulés par des sociétés d'intervention (FORESTIER, 1959). Ce sont les interventions du FORMA et d'Interlait, que nous avons mentionnés plus haut, qui permettent une régulation des prix des produits industriels. Ils sont couplés à d'autres outils de régulation des marchés. Ainsi, pour éviter les surplus, la fixation du taux de matière grasse dans les laits de consommation est ajustée chaque année pour correspondre aux productions laitières (à 30 g/L avant 1959, 34 g/L ensuite).

L'objectif de ces mécanismes de régulation est d'aboutir à un prix du lait à la production qui conviendra aux producteurs et également à l'acheteur industriel, cela limitant par conséquent les conflits entre ces deux protagonistes de la filière. Ces mécanismes favorisent également la propension au productivisme et à la surproduction qui créeront des tensions entre soutien de la production et limitation des excédents. HAIRY et PERRAUD (1988) parlent quant à eux de compromis entre capitalisme et paysannerie.

2.1.1. UN OUTILLAGE QUI DEVIENT EUROPÉEN

Les marchés des produits laitiers — et donc indirectement les prix du lait — sont encadrés par un système de régulation, l'Organisation Commune du Marché lait. L'OCM lait fut mise en place en 1968, dans un contexte de construction commune d'un marché européen, à la suite du traité de Rome. Elle a permis de protéger le marché laitier européen, en regroupant les systèmes de protection propre à chaque pays et participant à l'unification du marché européen. Les fonds utilisés pour cette politique sont communs, le Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole (FEOGA) finance les dépenses nécessaires à la PAC quel que soit le produit ou l'Etat considéré. Ce système a permis de stabiliser le marché européen. L'hypothèse était que, dans un système sans régulation, le prix du lait serait très instable, dépendant directement des échanges extérieurs, et des cours mondiaux, d'une offre et d'une demande sujettes à la saisonnalité. Pour arriver à stabiliser le prix du lait, l'OCM lait se basait jusqu'en 2003 sur :

- Une protection aux frontières, pour isoler le marché européen de la concurrence mondiale,
- un achat des produits industriels à prix garanti quand le prix de ces produits passe sous un certain seuil, à certaines périodes de l'année. Ce qui régule indirectement le prix du lait brut,
- des aides à la consommation, aussi bien humaine qu'animale, et des aides au stockage privé, pour limiter les stocks publics liés à ces achats, ont été mises en place,
- un contingentement de la production pour éviter une surproduction et limiter le stockage public,
- la fixation d'un prix indicatif, prix du lait que l'on souhaite voir se réaliser.

Ce changement de niveau éloigne les acteurs de la filière de la construction des outils. Les pouvoirs publics français qui sont, comme nous l'avons vu, dans une posture de cogestion de cette question de la régulation, ne sont donc plus les seuls à convaincre. Il faut dorénavant conjuguer avec des stratégies et intérêts potentiellement divergents des autres pays de l'Union Européenne.

2.1.2. LE PRIX INDICATIF

À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, les mécanismes de gestion de la pénurie en vigueur pendant la guerre sont maintenus. Les prix sont alors fixés par les pouvoirs publics. Ils permettent aux industriels de sécuriser leurs débouchés, et ainsi aux producteurs d'avoir une certaine garantie sur le prix qui leur sera payé, même si tous les produits laitiers n'étaient pas régulés.

À partir de l'entrée en vigueur d'une politique de marché européenne en 1964²⁷, les prix indicatifs nationaux ont dû converger vers un prix indicatif européen, unique à partir de 1968 et de la mise en place de l'OCM lait. Cette évolution est loin d'être anodine, elle déplace la gestion de l'outil de régulation des prix de la France vers l'Europe. Ce prix indicatif devait « *piloter* » les outils de régulation (en particulier les prix d'intervention), c'était en quelque sorte un prix d'orientation, ou prix d'objectif, mais il n'avait qu'une valeur théorique. Cependant, c'est l'évolution de ce prix indicatif qui guidait (du moins dans un premier temps²⁸) les mesures de régulation du marché permettant théoriquement de l'atteindre. Le système n'est pas automatique et la fixation du prix est l'objet d'une négociation annuelle permettant des ajustements au niveau européen (gel du prix début des années soixante-dix et augmentation « *prudente* » ensuite). Il est fixé tous les ans par le conseil des ministres.

La définition d'un prix indicatif n'est pas sans poser problème sur les objectifs poursuivis par l'organisation de marché, tiraillée entre un rôle économique et un rôle social du prix. Ce problème est bien explicité dans l'Avis du comité économique et social sur les perspectives de la politique agricole commune de 1985 :

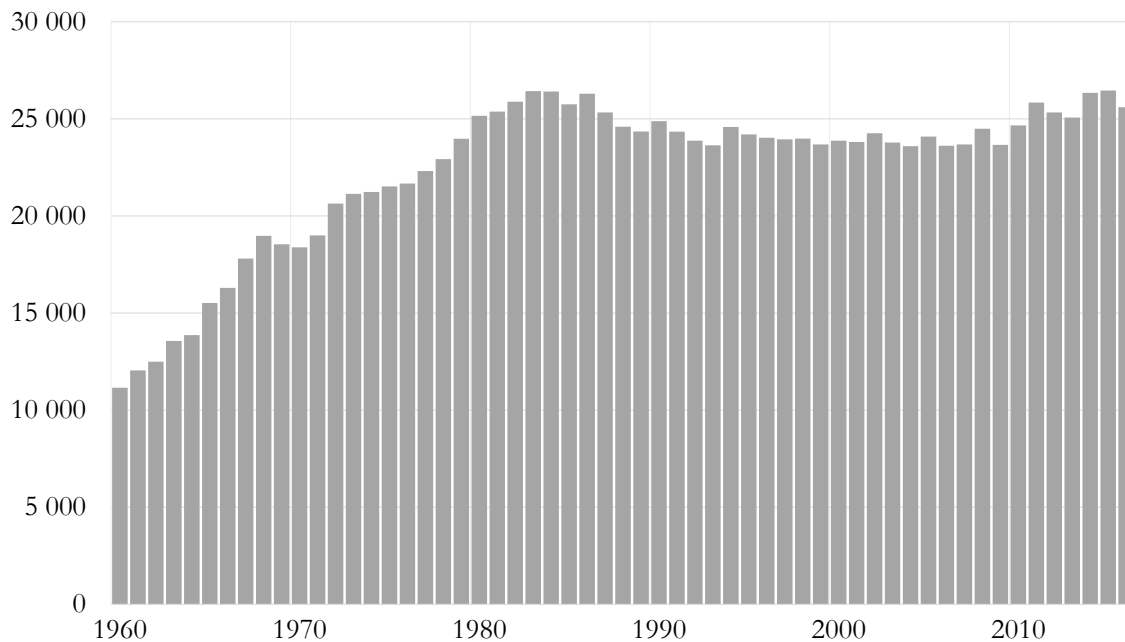
« Le cœur du problème auquel la politique agricole commune (PAC) est maintenant confrontée réside dans l'échec de la tentative d'utiliser les prix comme instrument à la fois pour équilibrer l'offre et la demande et, sur le plan social, pour assurer simultanément un niveau de vie équitable à l'ensemble de la communauté agricole. Cet échec est mis en évidence par l'existence, côte à côte, d'excédents en augmentation et de revenus agricoles qui n'ont pas augmenté en termes réels dans la plupart des États membres au cours de la dernière décennie et qui ont parfois réellement baissé dans certains d'entre eux, ainsi que par l'inégalité croissante des revenus en agriculture. Il faut maintenant faire un choix. Si l'on se sert des prix comme d'un instrument social, il faut trouver d'autres moyens d'équilibrer l'offre et la demande. Si l'on se sert des prix comme d'un instrument économique, il faut trouver d'autres moyens pour assurer aux personnes travaillant dans l'agriculture un revenu que la société accepte en tant que revenu équitable. Parmi ces moyens, le plus efficace serait le paiement direct de primes de revenus aux exploitants agricoles les plus pauvres et le travail à mi-temps en dehors de l'agriculture. »

Le prix indicatif est abrogé en 2004, conformément aux évolutions de l'accord du Luxembourg. Ce prix a augmenté (en valeur nominale) jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, puis a été relativement stable jusqu'à son abrogation en 2004. Les prix européens étaient, sur toute cette période, assez proche de ce prix indicatif (voir figure 6.3 page 167).

27. Le règlement du 5 février 1964 prévoit l'établissement graduel de l'organisation commune des marchés.

28. *Infra*, l'impact des seuils de garantie sur les prix d'intervention

FIGURE 6.1. – Évolution de la collecte annuelle de lait de vache en France, en millions de litres



Source : Eurostat

2.1.3. LE PROBLÈME COLLECTIF DES « EXCÉDENTS »

La gestion des volumes semble toujours avoir posé problème aux pouvoirs publics (qui subissaient l'obligation d'intervention en cas de surproduction) et aux industriels laitiers, qui devaient gérer tantôt les excédents, tantôt la pénurie, ainsi que la saisonnalité. Nous retrouvons ces questions dans la littérature dès les années trente (GÉNIN, 1938 ; TAPERNOUX, 1935, sur les excédents saisonniers et la nécessité d'assainissement), et de façon plus prégnante dès le début des années cinquante après le retour à la normale dans l'après-guerre (KEILLING, 1953 ; HAIRY *et al.*, 1972 ; BROUSSOLLE, 1978). La surproduction qui se met en place de façon structurelle dans les années cinquante est gérée par des interventions sur les marchés des produits, comme nous l'avons vu plus haut. Elle est également limitée par une restructuration, un « assainissement » de la production : incitations à l'arrêt des exploitations les moins performantes, en particulier d'un point de vue sanitaire, et politiques de prix « indicatif » qui mettent, de toute façon, hors-jeu les petites exploitations non performantes. S'ensuivent dans les années soixante et soixante-dix des successions de périodes d'excédents entrecoupées de périodes de pénuries, principalement liées aux conditions climatiques (tels la sécheresse en 1969 évoquée par BOICHARD 1972). La collecte laitière française double entre 1950 et 1968, du fait d'augmentations de la production, mais également d'une plus grande part du lait livrée à l'industrie plutôt que transformée à la ferme (BOICHARD, 1972). Le niveau de production en France et en Europe, malgré ces règles, continue d'augmenter (voir Figure 6.1). Cette surproduction, accompagnée par des mesures de marché des pouvoirs publics, permet le développement sécurisé de l'industrie laitière et participe d'un dispositif de gestion permettant à la fois l'« assainissement » de la production et l'accumulation capitaliste de la transformation. Cependant, les excédents structurels

posent une question de plus en plus importante à la gestion des marchés dans l'OCM lait, augmentant les coûts d'intervention. Ainsi, dès la moitié des années soixante-dix, le déséquilibre entre production, consommation intérieure et niveau des marchés mondiaux conduit à une augmentation importante des coûts de la régulation du marché et à la constitution de stocks de produits industriels importants, en particulier le beurre.

Un premier outil de régulation de l'offre est mis en place en 1977, c'est la taxe de coresponsabilité. Cette taxe s'élevait à 1,5 % du prix indicatif, puis a été augmentée jusqu'à 2,5 % en 1982. Cet outil était une façon de faire supporter aux producteurs laitiers les conséquences de la surproduction. Ainsi, on peut lire dans un rapport de la COUR DES COMPTES EUROPÉENNE (1986) « *les producteurs de lait devraient être plus directement associés aux mesures d'écoulement de leurs excédents de production et, par le truchement du prélèvement, au financement de ces mesures.* » Il a été poursuivi jusqu'à son abrogation en 1993. Cet outil permettait le financement d'une partie des mesures de régulation (stockage, restitutions) et la mise en place de nouvelles mesures de communication. Si cet outil a effectivement financé des mesures de régulation et de développement du marché, notons qu'il n'aura pas eu d'effet suffisant sur les volumes produits par les producteurs. En effet, la figure 6.1 page précédente montre que, en France (et c'est le cas également dans les autres pays de la CEE), la production laitière a augmenté durant cette période de taxe de coresponsabilité, et cela jusqu'à 1984 et à la mise en place d'un contingentement de la production laitière.

En 1982, une nouvelle mesure complémentaire est mise en place, pour limiter la surproduction, mais également dans un objectif d'équilibrage budgétaire, c'est le seuil de garantie. Il vise à ne plus soutenir la production au-delà d'une augmentation trop importante du niveau de celle-ci (0,5 % par an pour le lait). Cet outil est assez mécanique, sur les premières années, il a consisté à appliquer une baisse des prix d'intervention : « *le pourcentage de dépassement du seuil de garantie doit être au moins en partie compensé par la réduction d'un pourcentage égal des prix d'intervention*²⁹ ». Cette solution s'avère inefficace pour endiguer l'évolution des volumes produits. (dépassement du seuil de +3,5 % en 1982 et +6,5 % en 1983, correspondant à une augmentation de production annuelle de 4 % en 1982 et 3,5 % en 1983). Comme cela était prévisible, les producteurs n'ont aucun intérêt individuel à diminuer leur production si la « *punition* » est collective et ne s'applique que l'année suivante. Ainsi, deux solutions semblent envisageables pour réduire ce problème d'excédents, représentant deux doctrines antagonistes (PERRAUD *et al.*, 1984),

- une position « *libérale* » qui préconise de continuer la politique de baisse des prix d'intervention en cas d'augmentation de la production et sortir l'agriculture de sa situation d'exception quant à la régulation de ses marchés,
- une position « *réformatrice* » qui prône la nécessité du compromis paysan, visant à soutenir prioritairement les petits producteurs, basée sur des « *quantum* » de prix garantis³⁰, ou des taxes différentielles selon la quantité produite.

La solution des quotas semble donc celle d'un compromis entre libéraux et réformistes, même

29. Proposition de règlement (CEE) du Conseil modifiant, à partir du 1^{er} avril 1983, les prix d'intervention du beurre, du lait écrémé en poudre et des fromages (présentée par la Commission au Conseil le 16 novembre 1982).

30. Le courant des paysans travailleurs défend dans les années soixante-dix la mise en place d'un « *quantum* » à prix garanti qui se différencie de la solution retenue par le fait que ce *quantum* est le même pour tous les producteurs, et ne dépend pas d'un volume de production historique, pour permettre une rémunération équitable du travail.

si aucun des deux camps ne voyait le quota comme une solution acceptable (PERRAUD *et al.*, 1984). Il est finalement admis que la solution libérale de baisse des prix serait trop préjudiciable pour les producteurs, et le système de « *quantum* » n'est pas non plus retenu :

«Après un examen attentif des différentes solutions possibles pour rétablir l'équilibre du secteur laitier, il apparaît que, malgré les difficultés administratives que peut entraîner son application, la méthode à la fois la plus efficace et qui exerce l'effet le moins brutal sur le revenu des producteurs consiste à instaurer, pour une période de cinq ans, un prélèvement supplémentaire sur les quantités de lait collectées au-delà d'un seuil de garantie.³¹»

C'est ainsi que sont mis en place les quotas laitiers, qui sont la première mesure qui, concrètement, désincite le producteur au productivisme.

2.2. CRÉATION ET APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION DES VOLUMES

Nous avons choisi de traiter de la gestion des volumes de façon distincte de la régulation des marchés. La régulation européenne des marchés conduit au contingentement des volumes, mais nous souhaitons étudier ici comment les acteurs de la filière française se sont impliqués dans la création de cet outil de régulation, et comment ils se sont approprié cet outil à dessein stratégique.

2.2.1. L'OUTIL EUROPÉEN DE CONTINGENTEMENT

Le régime de contingentement de la production laitière est mis en place en Europe en 1984. Son accueil est mitigé entre d'un côté des producteurs qui voient dans le quota une façon de rétablir un équilibre et de maintenir un prix, mais sur des bases historiques et au détriment d'une équité entre producteurs, et de l'autre côté des libéraux qui voient dans le quota un frein à l'« *expansion* », qui semblait être la seule voie possible pour l'agriculture française, selon la FNSEA (VERCHERAND *et al.*, 2012). Le contingentement de la production est prévu pour une durée initiale de cinq ans. Il sera cependant prolongé à plusieurs reprises jusqu'à 2015. Les modalités sont définies dans les règlements CEE n^{os} 857 et 1371 de 1984. Chaque État se voit attribuer une Quantité Globale Garantie (QGG), définie à partir de la référence historique de sa production en 1981 augmentée de 1 %³². La contrainte de production est stricte, mais les modalités de gestion par État sont assez souples. Des règles de base sont cependant définies. Ainsi, deux modalités de gestion des quotas (et donc des pénalités) sont proposées dans un premier temps :

- *Une formule A* : quota par producteur, dont le dépassement entraîne une pénalité de 75 % du prix indicatif.

31. Règlement (CEE) n^o 856/84 du Conseil du 31 mars 1984 modifiant le règlement (CEE) n^o 804/68 portant organisation commune des marchés dans le secteur du lait et des produits laitiers.

32. À partir de 1985, mais 2 % en 1984. Les États n'ayant pas augmenté leur production de façon similaire entre 1981 et 1983, le choix des années de référence était stratégique. Nous ne rentrons pas dans ce détail ici, et renvoyons à BÉRENGUER (1989) qui traite de cette question.

- *Une formule B* : quota par acheteur, dont le dépassement entraîne une pénalité de 100 % du prix garanti, l'acheteur répercutant la pénalité à ces fournisseurs au prorata de leur volume de dépassement.

Le calcul des quantités pour les deux formules A et B sont basées sur les productions historiques des producteurs, en prenant en compte certaines exceptions³³. Si les dépassements des quotas sont calculés par producteur ou par laiterie, les mouvements de quotas entre producteurs et entre laiteries sont contraints par la réglementation européenne : les quotas sont rattachés au foncier. En cas de transmission partielle ou complète de l'exploitation, les quotas correspondants sont transférés aux repreneurs en proportion de la surface agricole laitière reprise. En outre, le quota laiterie de la formule B correspond à la somme des droits à produire des producteurs lui livrant. Il n'y a donc pas de contrainte réglementaire à la mobilité des producteurs entre laiteries avec ce quota : si le producteur change d'acheteur, il part avec son quota.

La formule A devait permettre de pénaliser directement et complètement le producteur en situation de dépassement, elle est conforme à l'esprit de la mise en place du contingentement : freiner les surproductions avec un impact direct sur les producteurs. La formule B devait permettre une gestion simplifiée des quotas, en déléguant la gestion à la laiterie : chaque producteur possède un quota propre, mais il ne sera pénalisé que si la laiterie dépasse son quota. Elle est donc moins égalitaire pour les producteurs des différentes laiteries, et favorise les pays (tels les Pays-Bas) où il n'y a qu'un acheteur.

Finalement, il s'avère que, dans les deux cas, et pour faire face aux pressions nationales (DORÉ-LUCAS, 1987, page 89), une grande latitude a été laissée aux États membres pour la cession temporaire des quotas entre bénéficiaires et pour que la pénalité finalement payée par les États ne soit pas la somme des pénalités individuelles des acheteurs ou des producteurs, mais uniquement le prélèvement correspondant au seul dépassement de la QGG (COUR DES COMPTES EUROPÉENNE, 1993). Cette possibilité conduisait, si les États membres le souhaitaient, à une péréquation des pénalités entre dépasseurs et sous-réalisateurs, limitant de fait la désincitation des quotas à la production. Le différentiel de pénalité entre quota laiterie et quota producteur ne se justifiant plus, il est égalisé à 100 % du prix indicatif en 1987³⁴.

2.2.2. LA COGESTION DU CONTINGENTEMENT, OU UNE APPROPRIATION DE L'OUTIL

Le quota laitier, en plus d'être un instrument d'organisation du marché, peut être également vu, à l'échelle du producteur, comme un actif économique, dont la valeur dépend de l'espérance de revenu que le producteur en attend (BARTHELEMY et DAVID, 1999). Cet actif est une ressource indispensable à son activité. Il est transmissible entre producteurs au travers d'un outillage, imposé par les règlements européens et adaptés par les États, qui est assez éloigné d'un mécanisme de marché.

Le quota laitier est également un frein à la production et une ressource stratégique pour l'industrie de transformation. Il limite les capacités d'approvisionnement des laiteries. Ainsi, la maîtrise du contingentement, sa gestion et l'appropriation de cet outil ont une dimension hautement stratégique.

33. La réglementation européenne (857/1371) laisse aux États membres, dans la limite de leurs QGG, le choix de l'année de référence. Elle permet également de moduler pour des cas particuliers : plans de développement en cours, épizootie ou catastrophe naturelle.

34. Puis 115 % en 1990.

Il nous semble important d'expliquer ces outils et leur appropriation par les acteurs qui les utilisent. Nous ne rentrerons cependant pas dans un détail poussé et trop technique. Retenons ce que disait DORÉ-LUCAS (1987) de la gestion des références laitières : « *seuls quelques spécialistes sont capables de maîtriser tous les tenants et aboutissants. On en trouve quelques-uns à l'office du lait et quelques autres parmi les membres de l'Interprofession laitière. Réunis régulièrement, ils essayent de "confectionner" un mélange qui concilie à la fois les consignes de Bruxelles, les besoins des producteurs et les intérêts économiques des entreprises* ».

2.2.2.1. Appropriation de l'outil de gestion par les acheteurs

L'objectif français, avec la mise en place des quotas, est de « *faire le plein* » du quota (PERAUD *et al.*, 1984). Le choix français a été la *formule B*, soit un quota par laiterie. Cette gestion par laiterie donne aux industriels la propriété de l'outil de gestion. Plusieurs arguments sont avancés pour justifier cette formule. PROST (1986) rapporte trois motivations à ce choix : (i) la souplesse que permet les compensations entre producteurs dans chaque laiterie devrait permettre d'atteindre l'objectif de « *faire le plein* », (ii) déléguer la gestion aux laiteries, et suivre 1 200 laiteries plutôt que 400 000 producteurs permet une simplification de la gestion, et (iii) cela évite « *une intervention excessive des pouvoirs publics dans la gestion courante d'une mécanique qui concernait au premier chef les producteurs et leurs entreprises* ». La gestion initiale des quotas par les industriels laitiers est également à rapprocher de dissidences internes dans les syndicats de producteurs et du refus catégorique de la FNSEA. Le président de la FNPL et du CNIEL, Marcel DENEUX, prône alors la mise en place d'un contingentement alors que le président de la FNSEA, François GUILLAUME le refuse catégoriquement (CASALEGNO et LASKE, 2016). Selon ces auteurs, qui rapportent les propos de Marcel DENEUX, celui-ci souhaitait mettre en place au niveau du CNIEL une cogestion des quotas entre producteurs et industriels « *Nous avons un programme informatique pour le faire avec les entreprises, programme qui n'a jamais servi* ». En effet — toujours selon Marcel DENEUX — François GUILLAUME, et ainsi la FNSEA³⁵, refusent à l'interprofession le droit de gérer les quotas. L'argument peut paraître simpliste résumé ainsi : la FNSEA ne veut pas des quotas, elle ne participera pas à leur gestion. Il s'avère que ce sont bien les laiteries qui, dans la première campagne, ont géré les quotas, selon les règles établies par la réglementation nationale. Cependant, ce refus de principe est transitoire, le syndicalisme majoritaire jouera par la suite pleinement un rôle dans la gestion des droits à produire.

Ce choix d'un quota par laiterie n'est pas neutre dans la redistribution des quotas entre les producteurs livrant aux laiteries. L'égalité des producteurs entre des laiteries est loin d'être assurée. Le mécanisme retenu en France est relativement simple, mais la mise en place est laborieuse la première année. Le choix de la *formule B* est assez rapide, mais les modalités de définition des quantités de référence ne sont arrêtées³⁶ que fin novembre. Cela n'est finalement pas problématique pour cette première année dans la mesure où la France ne dépasse pas sa QGG et que la commission finit par accepter des compensations interentreprises et interrégions pour cette première année (PROST, 1986). Nous ne rentrerons pas ici dans un détail poussé des mécanismes de calcul de cette référence de base des laiteries, que l'on peut retrouver expliquée

35. Qui avait également organisé nombre de manifestations, dont celle du 29 mai 1984 à Angers.

36. Arrêté du 22 novembre 1984 relatif à la détermination des quantités de référence des acheteurs de lait pour la période allant du 02-04-1984 au 31-03-1985.

par PROST (1986); DORÉ-LUCAS (1987); HAIRY et PERRAUD (1988) et dans les différents textes réglementaires cités. Pour résumer ces mécanismes, le quota des laiteries est fixé sur les bases des productions de ses livreurs pendant l'année 1983³⁷, corrigées de quelques cas particuliers³⁸, et baissées pour correspondre à la QGG³⁹. Cette première étape n'est pas suffisante pour expliquer la répartition des quantités de référence entre producteurs. Le quota laiterie est à nouveau réparti entre producteurs en prenant en compte un nombre important d'arrêts de productions.

En parallèle de la mise en place du contingentement, est mis en place un vaste programme d'arrêts aidés de la production laitière. Ce programme décidé par la Commission européenne est pleinement utilisé en France, et ce sont plus de 1,5 million de tonnes de la quantité de référence qui sont libérées lors de la première campagne, soit près de 6 % de la référence nationale (PROST, 1986). Les objectifs sont multiples⁴⁰, mais retenons qu'elles permettent, d'un point de vue économique, de restructurer la production et de libérer des références laitières nécessaires à la croissance individuelle des exploitations. Ce programme d'arrêt, et la restructuration « naturelle » conduisent donc à un besoin important de réaffectation des références laitières entre les producteurs. Cette réaffectation se fait finalement à deux niveaux. Dix pourcents sont attribués à une réserve nationale, le reste est réaffecté par l'acheteur à ses livreurs. Cette réserve nationale devait permettre de servir une politique de redistribution des quotas pour favoriser des catégories de producteurs voire des bassins laitiers. Elle est gérée par l'Onilait (PERRAUD *et al.*, 1984). Il s'avère, vu le volume prélevé (seulement 10 % pour 1984, 20 % en 1985⁴¹) que cette solution a été écartée au profit d'une redistribution plus mécanique de la réserve nationale privilégiant les producteurs prioritaires n'ayant pas pu être servi en quota supplémentaire par leur laiterie.

Le quota étant géré par acheteur, la réaffectation des volumes se fait au sein de chaque laiterie, entre les producteurs lui livrant. Une partie de cette réaffectation est purement mécanique, le ministère de l'Agriculture fixant par arrêté les producteurs prioritaires et le volume à leur fournir. Si l'acheteur ne peut pas satisfaire au besoin des prioritaires, sa référence est complétée par la réserve nationale. Une autre partie de la réaffectation est plus libre pour l'acheteur, mais également encadrée par la réglementation. Elle est possible si la quantité de référence à redistribuer par l'acheteur est propre à couvrir les volumes dus aux producteurs prioritaires. Ainsi, dans les premières années de contingentement de la production laitière, les marges de réaffectation des volumes par les acteurs de la filière sont faibles (en tout cas dans les textes) mais elles sont le privilège des acheteurs, donc la plupart du temps des industriels laitiers⁴². Malgré cet encadrement, il s'avère que, du fait d'une gestion concertée entre industriels et pouvoirs

37. Le choix de l'année n'est pas anodin, favorisant les producteurs et les régions ayant le plus augmenté leurs productions entre 1981 et 1983.

38. Calamités entraînant un changement de l'année de référence, installation dans l'année 1983 et changements d'acheteurs.

39. 2 % pour atteindre la QGG, et 0,8 % supplémentaire pour prendre en compte l'augmentation de volume liée aux cas particuliers mentionnés ci-dessus.

40. Elles ont un rôle social en poussant les producteurs âgés à la retraite de façon honorable, en leur offrant une compensation sous forme d'allocation, en restructurant la production laitière et poussant également à la sortie des producteurs dont « *la situation de certains petits producteurs relevait plus du domaine social qu'économique* ». Il s'agit surtout de libérer des références laitières.

41. Ce montant de prélèvement était fixé par arrêté du ministre de l'Agriculture.

42. DESBROSSES *et al.* (1988) notent par exemple le cas d'une coopérative privilégiant les producteurs dans une situation économique et sociale particulièrement difficile.

publics pour la définition des règles de redistribution, et de la maîtrise de l'outil de gestion par les industriels, les firmes laitières ont pu profiter de pouvoirs relativement étendus pour mettre en place leurs politiques d'approvisionnement en incitant des producteurs à l'arrêt et en favorisant d'autres en confortant leurs volumes. Cela était d'autant plus confortable pour les entreprises laitières que leur volume global étant en quelque sorte garanti, du fait d'un retour quasi total des références des cessations aidées à l'acheteur⁴³. L'appropriation de l'outil de gestion outrepassa ici les marges laissées par la réglementation. Ainsi, un rapport du SÉNAT (1991) évoque des « *aménagements pratiques douteux* ». Outre les cas de fraudes rapportés par l'Onilait et concernant les volumes collectés, il s'agit de prêts de quotas entre producteurs, et surtout d'une attribution des références supplémentaires aux producteurs qui ne respectent pas le cadre réglementaire. Ainsi, l'appropriation française de cet outil, par une cogestion pouvoir public / industriels a permis à ces derniers :

- De sécuriser leur approvisionnement : en dehors des cas de mouvement de producteurs d'un acheteur à l'autre, les industriels sont certains de conserver la quasi-totalité de leurs volumes.
- De restructurer leur approvisionnement.

2.2.2.2. Une gestion par laiterie conduisant à de fortes inégalités entre producteurs et régions

La gestion des quotas par laiterie entraîne une inégalité de traitement des producteurs en fonction de leur appartenance à une laiterie et de leur appartenance à un département ou une région. Par laiterie, parce que les droits à produire supplémentaires attribués dépendaient des quantités disponibles dans chaque laiterie, et par région puisque les programmes de cessations ainsi que les demandes d'augmentation de volume et les niveaux de dépassement individuels des producteurs dépendaient beaucoup de la dynamique laitière de la zone. Ainsi, les laiteries du Grand Nord-Ouest (Bretagne, Basse-Normandie, Pays de Loire) étaient plus souvent en dépassement lors des deux premières campagnes. Cela a eu un coût important pour les producteurs lors de la deuxième campagne puisque la QGG a été dépassée. Cette situation a conduit à des confrontations d'intérêts régionaux quant à la façon de calculer les pénalités des producteurs (faut-il une compensation nationale ? 85 % des dépassements provenant des régions du Grand Ouest) et quant à la redistribution des quotas entre régions : les régions sous réalisatrices doivent-elles transférer leurs références aux régions dynamiques ? Cela aurait pu être pertinent pour les producteurs de ces dernières, mais remettait en cause le tissu laitier déjà fragile des premières.

De fait, en dehors de ces compétitions entre territoires, une seule mesure d'organisation territoriale ressort de cette première phase de gestion du quota. Il s'agit de la reconnaissance des zones de montagne comme zone privilégiée⁴⁴. Cela se traduit par une quantité de référence initiale plus importante (baisse de 1 % en montagne contre 2 % en plaine), et un retour plus important vers la montagne de la réserve nationale (montagne prioritaire).

2.2.2.3. Une cogestion filière / pouvoirs publics

La mise en place du quota laitier, est également un problème majeur pour les organisations professionnelles, au-delà de la simple acceptation du système du quota. Comme le soulignent

43. Ce qui a valu à la France une condamnation (HAIRY et PERRAUD, 1988).

44. Arrêté du 22 novembre 1984.

HAIRY et PERRAUD (1988) : comment préserver une unité quand la concurrence entre producteurs et entre régions pour l'accès à la ressource devient directe et évidente ? En sortant du productivisme et en instituant le quota, l'accroissement de la production d'un producteur ne peut se faire qu'au détriment d'un autre. Outre le refus des quotas, nous pouvons attribuer à cette difficulté la relative lenteur avec laquelle les représentants des producteurs se sont emparés de la question de la redistribution des quotas.

Cette situation de mainmise des industriels ne perdurera cependant pas dans le temps. Dès la campagne 1985, les acheteurs sont contraints de se concerter avec les représentants des producteurs, et les modalités des réattributions sont définies par les préfets sur avis des « représentants de l'économie laitière régionale ⁴⁵ ». En outre, le prélèvement sur les cessations pour la réserve nationale passe à 20 %. Malgré cela, l'acheteur reste l'acteur incontournable et central de la mise en œuvre de l'outil de gestion. Ensuite, les représentants des producteurs ont un intérêt dans la gestion des quotas, qu'ils finissent par accepter (même à la FNSEA), et auxquels il faudra de toute façon s'adapter puisque d'une situation transitoire, qui pouvait être remise en question (rappelons que les quotas étaient prévus initialement pour une durée de cinq ans), cette modalité de gestion semble s'installer dans un temps long. La gestion des dépassements est également en partie retirée aux acheteurs : si dans un premier temps, il était possible de faire une compensation entre producteurs d'une même laiterie, des mesures sont mises en place pour arriver en 1987 à une pénalisation individuelle de chaque producteur en dépassement, nonobstant le niveau de dépassement de l'acheteur.

2.2.2.4. Appropriations locales

Les règles d'attribution supplémentaires sont finalement gérées par département au sein des CDOA ⁴⁶ composées de représentants des administrations et des agriculteurs et élargies aux représentants des laiteries. L'importance de ces commissions est confortée par le fait qu'elles gèrent également, en plus du classement des prioritaires à la redistribution, une quantité de référence à redistribuer. Les représentants des producteurs reprennent ainsi une place importante dans la gestion de la réattribution des quotas. Cette gestion départementale et la latitude importante laissée par la réglementation dans la gestion des redistributions ont permis à ces instances locales de construire une politique de redistribution qui leur est propre, poursuivant les objectifs d'un projet agricole départemental.

Les entreprises ont également la possibilité de redistribuer à leurs producteurs, de façon temporaire, les quotas qui ne seront pas produits. Ce mécanisme d'allocation provisoire est encadré par la réglementation. Les pouvoirs publics définissent annuellement le taux maximum d'allocation provisoire pouvant être accordé. Il revient ensuite aux laiteries de décider, en fonction des réalisations de leurs livreurs et de leurs besoins, un taux autorisé de dépassement du quota qui s'appliquera à l'ensemble de leurs fournisseurs.

2.2.2.5. Évolutions de l'outil

De nombreux ajustements de l'outil ont été réalisés au cours du temps. Les plus importants sont sans doute le passage à un quota par producteur avec la réforme de 1992, et l'instauration

45. Arrêté du 10 juillet 1985 relatif à la détermination des quantités de référence des acheteurs de lait pour la période allant du 01-04-1985 au 31-03-1986

46. Commission Départementale d'Orientation Agricole. On parlait jusqu'en 1995 de commission mixte.

d'une pénalité individuelle par producteur. En rythme de croisière, le rôle et les intérêts de chaque type d'acteurs se sont stabilisés :

- L'administration veille au respect des règles et au paiement des pénalités, en lien avec l'Onilait.
- Les représentants des producteurs (FNSEA ou ses sections spécialisées départementales : FDPL) gèrent les références individuelles. Les mécanismes se sont avec le temps complexifiés. Une partie de la référence est prélevée en cas de transfert de propriété, une partie est prélevée en cas de sous-réalisation structurelle. Ces quantités sont ensuite redistribuées aux producteurs qui le demandent, en fonction de clés de répartitions qui dépendent des départements. Une faible partie échappe à la gestion départementale pour alimenter une réserve nationale. Cette gestion des quotas par les FDSEA participe du pouvoir du syndicalisme sur la gestion des moyens de production⁴⁷ tel que cela est décrit par HOBEIKA (2013). Les règles mises en place sont très variables entre départements, certains étant très libéraux (annulation des prélèvements, redistribution linéaire des volumes libérés) quand d'autres départements mettent en place des systèmes complexes de redistribution (DAVID et BARTHELEMY, 1999). Cette gestion permet en outre une relative persistance de la production laitière sur le territoire.
- Les industriels laitiers qui ont pu profiter de la mise en place du contingentement pour modérer leur approvisionnement subissent alors les évolutions de références décidées en CDOA. La faible mobilité du quota à l'intérieur du département⁴⁸ fige également les zones laitières. Mais ces évolutions sont assez faibles, et prévisibles. La règle étant la même pour tous et une partie des volumes étant encore redistribuée par laiterie, cela n'est pas de nature à impacter leur position concurrentielle. Ils ont en outre une capacité de moduler leurs productions annuelles par des mécanismes de prêts temporaires de quotas. Cette situation permet de figer la concurrence.

2.2.2.6. Vers la disparition de l'outil de gestion

L'accompagnement vers la suppression des quotas — la Commission évoquait alors « *l'attérissement en douceur* » — s'est traduit par un assouplissement des modalités de transfert des droits à produire (TROUVÉ *et al.*, 2016) :

- Depuis la campagne 2006-2007, la possibilité est donnée aux départements qui le souhaitent de mettre en place un dispositif de Transfert Spécifique de quotas Sans Terre (TSST).
- À partir de la campagne 2008/2009, les volumes de quotas augmentent.
- Depuis la campagne 2011/2012, les mouvements de quotas entre départements sont autorisés à l'intérieur de neuf bassins de production (voir figure 6.2 page suivante).

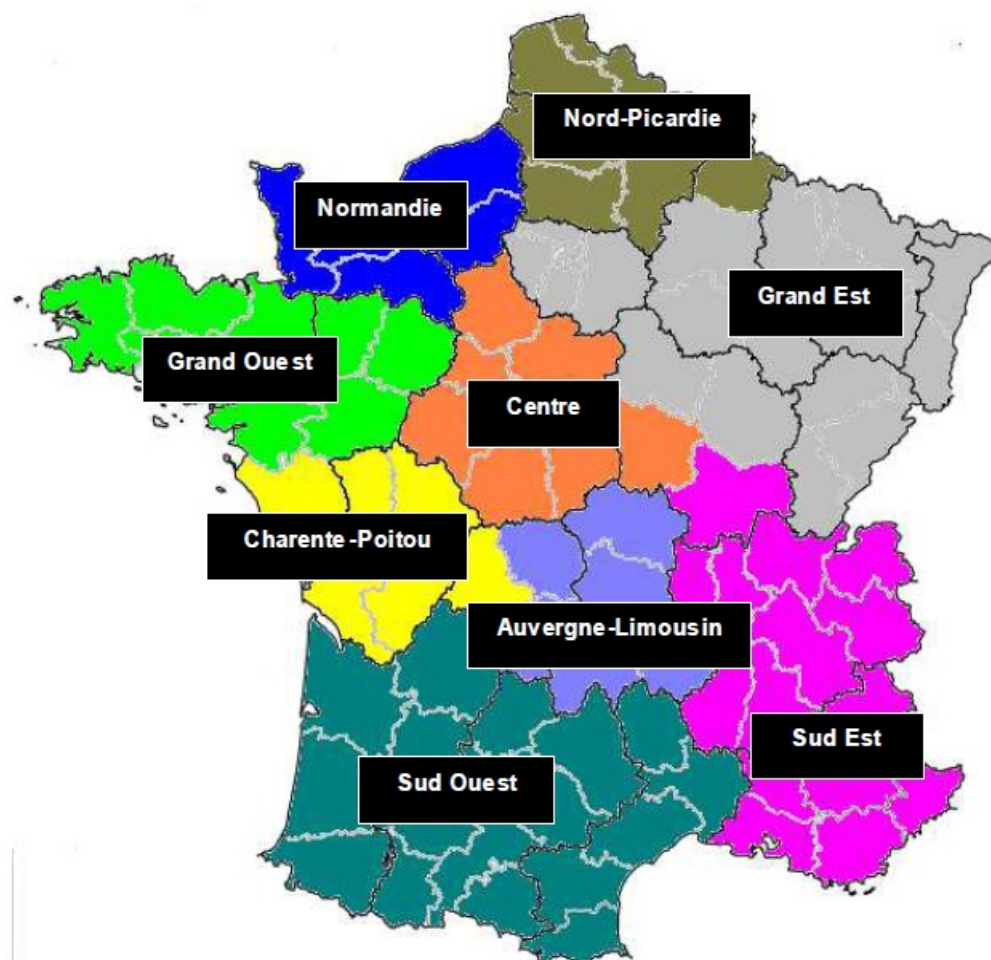
Enfin, jusqu'en 2003, c'est le producteur qui est directement impacté en cas de dépassement de quota, et cela que la France dépasse sa QGG ou non (ces pénalités permettaient le financement d'action pour la filière, d'arrêt aidé de la production laitière en particulier). La France avait poursuivi cette politique de pénalisation directe des producteurs qui dépassent leur quota. Cependant, cette pénalisation a été interdite⁴⁹. Il en découle que les producteurs sont alors

47. en plus des droits de productions, la répartition des aides et l'accès au foncier

48. Rappelons qu'il est lié au foncier.

49. Nous ne rentrerons pas dans les détails de cette remise en cause, mais cette interdiction fait suite à une plainte d'éleveurs du Finistère auprès de la Commission Européenne

FIGURE 6.2. – Carte des bassins laitiers français



plus libres de dépasser leur quota, puisque pénalisés en fonction de leur dépassement et en proportion du dépassement national de la QGG.

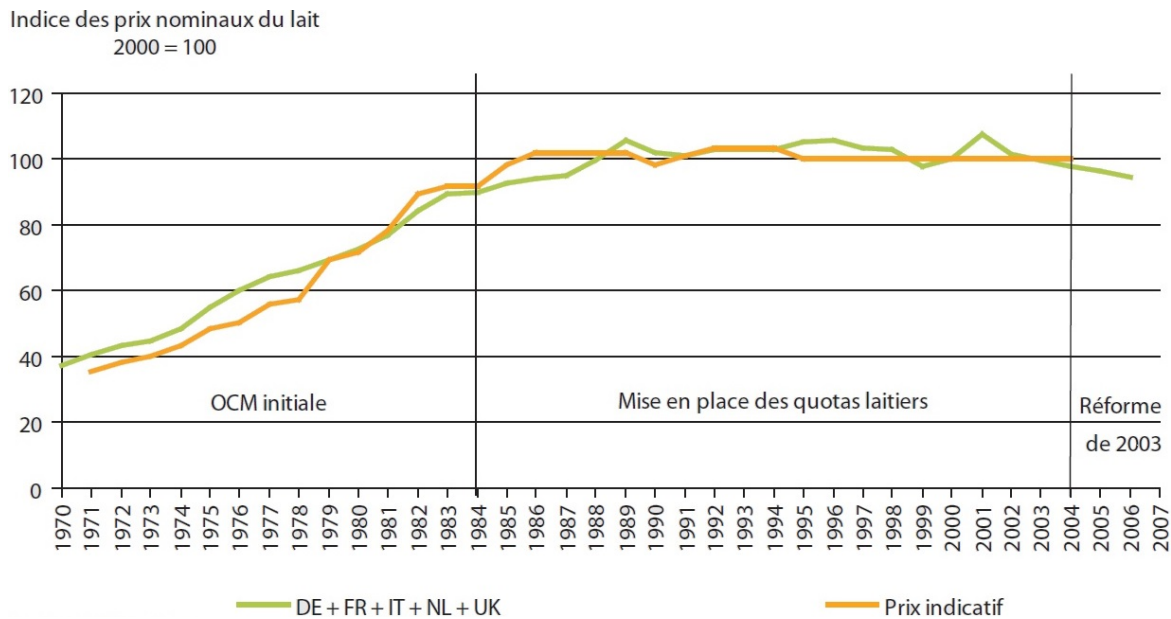
2.3. CONSTRUCTION DU PRIX PAYÉ AUX PRODUCTEURS

Les outils de gestion permettant la détermination du prix méritent qu'on s'attarde sur leur histoire pour comprendre leur évolution et leur place dans le dispositif de gestion de la transaction de lait cru.

Notons en préambule que le prix indicatif européen, et les outils de régulation de marché qui permettent de le mettre en œuvre s'imposent aux acteurs. Le prix indicatif reflète ainsi particulièrement bien le prix payé *in fine* au producteur. C'est donc essentiellement la régulation de marché qui impose le prix payé au producteur, durant toute la période pendant laquelle le prix indicatif était accompagné des mesures de régulations de marché permettant de l'atteindre. Ainsi, les prix à la production sont restés en Europe proches des prix indicatifs sur toute la durée de leur existence, jusqu'en 2004 (voir figure 6.3 page suivante).

En France, les prix du lait suivent la même tendance des prix indicatifs. L'écart avec les prix européens est relativement faible (voir figure 6.4 page 168)

FIGURE 6.3. – Prix nominal du lait à la production dans les principaux pays européens et prix indicatif



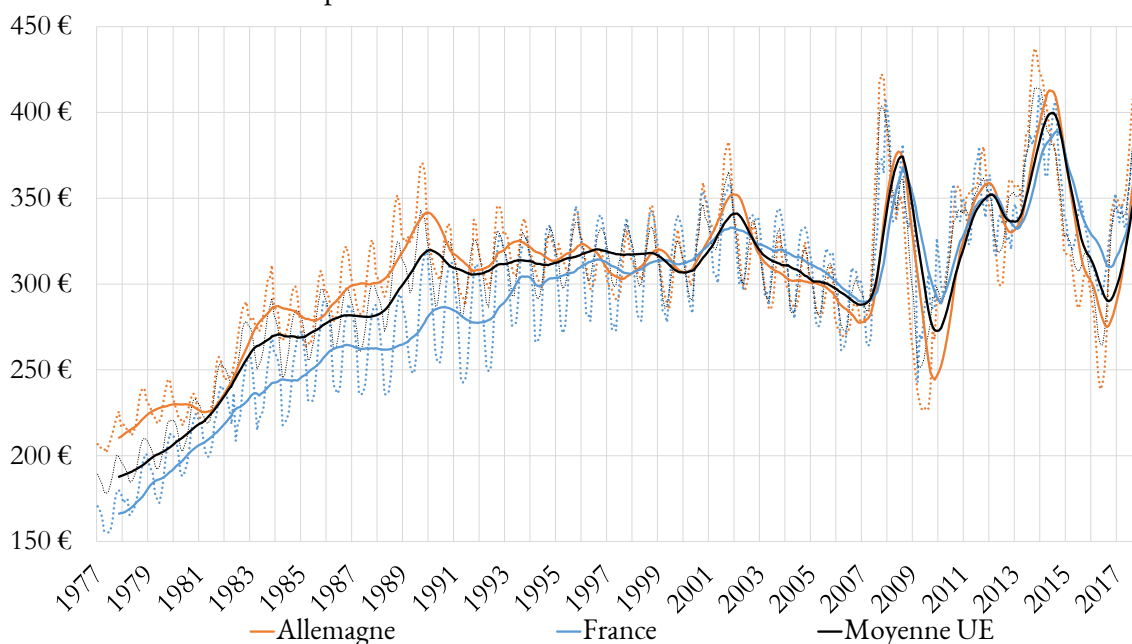
Source : COUR DES COMPTES EUROPÉENNE (2009), Eurostat

2.3.1. A QUOI RENVOIE LE PRIX DU LAIT ? BESOIN DE DÉFINITION POUR CONSTRUIRE LES OBJECTIFS D'UN OUTIL DE PRIX

La notion de prix et sa détermination renvoient à plusieurs types d'outils créés par les acteurs, pour permettre la détermination du prix payé aux producteurs. Il peut prendre en compte le point de vue du producteur (le prix doit couvrir les charges, suivre les évolutions des charges, permettre de dégager un revenu décent ou un niveau de marge pour l'entreprise), c'est ce que nous aborderons sous le vocable de « *prix de revient* ». Il peut prendre en compte la question des marchés (le prix doit refléter les valorisations permises par les industriels, les industriels ne faisant que transmettre les évolutions de marchés aux producteurs). Enfin, le prix peut être vu sous l'angle de la sélection : plutôt qu'une défense des prix, il faudrait améliorer la productivité pour maintenir les marges, quitte à éliminer les entreprises les moins performantes.

Les revendications de prix, basées sur un prix de revient émergent des mouvements du début des années soixante-dix. Le recueil documentaire concernant la grève du lait de 1972 réalisé par BARRÈS *et al.* (1972) montre l'outil de calcul utilisé alors par les syndicats de producteurs pour calculer le prix de revient du lait. Il est mentionné qu'il « *s'agit de définir le prix auquel le lait devrait être payé au producteur pour rémunérer son travail au SMIC* ». Pour VIAU *et al.* (1977), le calcul des « *prix de revient* » en prenant en compte le prix d'un salaire (le SMIC) équivaut à accepter que le prix du lait n'est pas considéré comme le prix d'une marchandise, mais comme le paiement d'une capacité de travail de l'éleveur. La fonction d'un calcul du prix de revient est donc, « *au-delà du calcul d'un prix servant de base aux revendications d'affirmer*

FIGURE 6.4. – Évolution du prix du lait à la production depuis 1977 en France en Allemagne et en Europe



(Prix en €/1000L à 37 g/L de matière grasse, trait gras = moyenne annuelle, pointillés = prix mensuels)

Source : Eurostat

la reconnaissance par les producteurs de leur propre situation⁵⁰ ».

Dans la situation régulée des années soixante-dix, le décalage entre prix de revient (calculé par le syndicalisme) et prix « *permis par la vente des produits transformés* » peut être résolu non pas par une augmentation des prix payés, mais par un « *plan d'amélioration de la compétitivité des éleveurs* » (OuestFrance du 10 mai 1972, retranscrit dans BARRÈS *et al.*, 1972, page 42). Cette quête de la compétitivité conduit à un mécanisme de sélection. Pour VIAU *et al.* (1977), « *Le critère régulateur de cette production n'est pas le taux moyen de profit, mais le minimum requis pour que les petits producteurs puissent se reproduire en tant que tels* ». PERRAUD *et al.* (1984) parlent d'« *un prix qui constitue la principale référence du processus de sélection et d'élimination* ».

La cause des prix considérés trop bas par la production est tout de même reportée sur l'action publique, puisque la première condition d'une amélioration durable du prix à la production est, pour les représentants de la profession, le relèvement des prix d'intervention. Les revendications locales bretonnes (et des Vosges avant elles) conduisent à une augmentation des prix, mais en aucun cas à une reconnaissance du prix de revient et de la rémunération du travail comme

50. En parlant de « *leur propre situation* », VIAU *et al.* (1977) évoque la dépendance à la laiterie et la relation de subordination qui n'a pas besoin d'être contractualisée pour formaliser l'intégration, mais en a les mêmes conséquences : un rapport de contrôle et de contrainte qui fait que le prix du lait n'est autre qu'un « *salaire aux pièces* ».

élément constitutif du prix. Cet échec permet cependant d'ancrer l'idée de rémunération du travail dans les revendications des producteurs (qui sera surtout portée par le syndicalisme paysan travailleur, puis par la Confédération Paysanne, mais qu'on entend également depuis quelques années à la FNPL).

La question de l'utilisation du « *prix de revient* » comme revendication syndicale est débattue à la FNPL en 1970, à la demande des départements de l'Ouest⁵¹. Mais la FNPL décide de ne retenir que le « *coût technique de production* », en ne prenant pas en considération la rémunération du travail et du capital. Le problème est que ces coûts sont très variables d'une exploitation à l'autre, du fait des différences d'efficacité des exploitations. Axer les revendications de prix sur les coûts de production implique donc de devoir définir une exploitation type, qui serait de nature à exclure les exploitations qui s'en éloignent, alors que le syndicat se veut unitaire. La grande variabilité de ces coûts, qui ont fait l'objet d'une étude de la FNPL en 1973, conduit celle-ci à préconiser l'abandon de la référence aux coûts de revient dans l'élaboration des revendications. L'attention se porte alors plutôt sur des revendications pour une évolution du prix convenable, au regard d'un suivi de l'évolution des postes de charges. L'accent n'est plus mis sur le revenu, mais sur l'évolution des charges.

Cette vision du prix, déterminé par les niveaux de charges des producteurs, entre en tension avec la volonté des industriels d'avoir un prix reflet du marché, qui n'est finalement que le reflet de la régulation des marchés par les politiques publiques. DE WILDE (1983), signant un article pour le CNIEL, explique :

« Ainsi aujourd'hui, la défense des prix à la production est avant tout l'affaire des organisations communes des marchés. Dès lors, la meilleure organisation des producteurs est celle de nature politico-économique qui leur permet d'obtenir la meilleure organisation commune des marchés en matière de prix. (...) Les producteurs regroupent leur offre afin de disposer d'un poids économique suffisant face à leurs acheteurs : il est désormais mieux perçu que cette démarche n'est pas l'élément clé de la défense du revenu. »

C'est donc, dans cette vision, et dans une situation d'excédent et de marché commun, le consommateur et les pouvoirs publics qui déterminent les prix aux producteurs, l'industriel ne faisant que le transmettre. Le partage de la valeur est mécanique.

Deux visions antagonistes de la détermination du prix du lait se confrontent. Pour les producteurs un prix qui doit permettre de dégager un revenu, ou du moins suivre l'évolution de leurs charges et pour les industriels un prix déterminé mécaniquement par les marchés des produits finis.

2.3.2. LA CONSTRUCTION D'UN PRIX INTERPROFESSIONNEL : UN PREMIER ÉCHELON RÉGIONAL

Le prix interprofessionnel n'était pas généralisé dans les régions avant les années soixante-dix. On note que cela était le cas dès les années soixante en Normandie, où le prix du lait était fixé après négociation dans l'interprofession (CIR-lait) sous forme d'un acompte régularisé

51. Coût prenant donc en considération la rémunération du travail.

en fin de campagne. Cette situation est permise par la prédominance de la coopération dans la région (avec la CLN), qui joue un rôle moteur dans l'interprofession. Cependant, dans les régions où les industriels privés sont fortement présents, la détermination de grilles de prix se heurte à une forte réticence des industriels, mais également des coopératives qui voient là un affaiblissement de leur « *emprise idéologique* » (du fait de l'existence de ce pouvoir économique pour le producteur qui peut être une alternative à la coopération) et de leur liberté d'expansion (puisque'une des autres ambitions de ces interprofessions est la gestion des zones de collecte). Dès 1970, la Seine-Maritime⁵² franchit un nouvel échelon dans la fixation du prix en proposant une grille annuelle de prix. Dans les Vosges, la grille interprofessionnelle existe en 1970, la grève permet de remonter le prix (VIAU *et al.*, 1977), mais ces bénéfices ne sont que de courte durée. Dans le sud Ouest, l'interprofession Cilaisud fixe à partir du prix indicatif communautaire un prix moyen que les collecteurs s'efforcent de respecter (CHARLES, 1979). Malgré ces différences régionales dans l'organisation interprofessionnelle, MARCILLAC et BONNAYS (1971) montrent la diversité des modalités de fixation du prix, et la convergence générale des prix par régions (surtout dans les régions très laitières) autour du plus gros faiseur. Ces auteurs ne questionnent pas le rôle de l'interprofession dans leur analyse, mais nous pouvons noter que l'existence d'interprofessions n'est pas de nature à améliorer les prix payés aux producteurs.

La FNPL attache une importance capitale à l'élaboration de ces grilles de prix en département et en région. En 1972, un protocole national entre les trois syndicats futurs fondateurs du CNIEL recommande la signature d'accords interprofessionnels au niveau départemental ou régional déterminant une grille annuelle de prix.

2.3.3. UN OUTIL NATIONAL DE DÉTERMINATION DU PRIX INTERPROFESSIONNEL

2.3.3.1. *Échec de la création d'un prix minimum garanti contractuel*

L'objectif principal des représentants des producteurs de la FNPL lors de la création du CNIEL était d'aboutir à l'établissement d'un prix minimum garanti, défini de façon contractuelle avec les représentants des industriels et de la coopération. Comme nous l'avons vu, le fonctionnement du CNIEL, basé sur des décisions prises à l'unanimité des collèges a empêché la création de ce prix minimum garanti, du fait du refus des industriels de le mettre en place : pour eux, la définition d'un prix minimum garanti imposerait une gestion des volumes que personne n'est prêt à mettre en place dans les années soixante-dix. La stratégie des producteurs se heurte donc à la non-acceptation par les industriels de construire un outil de définition d'un prix minimum garanti.

2.3.3.2. *Mise en place d'un système de recommandation de prix*

Si la vocation du CNIEL, dès sa création, était d'aboutir à un prix minimum garanti, et de déterminer les prix du lait, cette mission est restée du ressort des interprofessions régionales et des accords locaux jusqu'en 1997. Ces accords se réfèrent à l'évolution du *prix indicatif* communautaire du lait. En 1997, les négociations régionales ne portent plus leurs fruits, faute de compromis. Les producteurs se plaignent de coûts de production en hausse⁵³ et d'une

52. L'interprofession de Seine-Maritime est précurseuse : elle a été créée en 1937.

53. CHARROIN *et al.* (2004) leur donnent raison en montrant une forte augmentation des charges en 1996, liée principalement aux engrais, à la mécanisation et aux prix des tourteaux.

valorisation de la viande en baisse. En face, les transformateurs veulent des baisses de prix pour compenser une moins bonne valorisation des produits industriels (PI) depuis plusieurs années, une perte de valorisation dans les ventes aux grandes surfaces, et également une perte de compétitivité par rapport aux prix des voisins européens, plus bas d'environ 10 %⁵⁴.

Il en résulte que les transformateurs imposent de façon unilatérale une baisse du prix. La contestation des producteurs passe par le blocage des centrales d'achat, dans le courant du mois de mai. La distribution est alors accusée par les industriels de casser les prix, ce qui concourt à accroître leurs difficultés. Suite à cela, une série de réunions sont initiées par le ministre de l'Agriculture, Philippe VASSEUR, qui, malgré les réticences des industriels, aboutit à un premier compromis le 29 mai. Ainsi, on voit poindre la mise en place d'une stratégie collective, mais néanmoins éphémère, basée sur un nouvel outil impulsé par les pouvoirs publics. Cette concertation tripartite est animée par les pouvoirs publics. Elle permet la négociation entre producteurs, industriels et distribution. Pour permettre aux industriels de ne pas baisser leurs prix d'achat, il est acté une hausse des prix au consommateur, en contrepartie d'un gel des prix à la production pour une durée de quatre mois. En novembre de cette même année, le premier accord national sur le prix du lait est signé⁵⁵. Cet accord est un compromis issu de la concertation entre acteurs. Il n'a rien d'obligatoire et n'a de vie que par l'acceptation des acteurs de le respecter. Les acteurs se contraignent à respecter les accords même s'ils n'avaient pas d'obligation légale.

Ce premier accord national lie les évolutions du prix du lait à celles d'indicateurs de marché, et place l'échelon national comme niveau de détermination du prix de base français. Cette « *recommandation nationale* » était diffusée trimestriellement, et basée sur les cotations des PI et des produits de grande consommation exportés. La répercussion de l'évolution des marchés sur le prix était partielle, l'accord prévoyait également de discuter le prix en fonction de l'évolution des prix à la production (CHARROIN *et al.*, 2001) et de la valorisation des PGC⁵⁶ au niveau national. Les recommandations étaient ensuite transmises aux CRIEL, qui discutaient de la saisonnalité, du paiement à la qualité.

Dans ces conditions, et dans les régions où les CRIEL prenaient effectivement en charge l'élaboration d'une recommandation régionale, le rôle des groupements de producteurs se voyait réduit à la négociation de quelques primes, et à la continuité d'une relation entre les producteurs et leur laiterie.

Cet accord n'a pas empêché des tensions importantes. Après une baisse du prix du lait de cinq centimes en août 1999, concédée dans un accord houleux, les producteurs se mobilisent. Mais c'est plus la distribution qui était alors visée, les producteurs voulant obtenir la « *transparence sur la coopération commerciale qui consiste à faire payer aux transformateurs laitiers une partie des actions commerciales conduites par la grande distribution* » et casser les prix des producteurs (Libération, 3 septembre 1999). L'industrie, partenaire de négociation du prix au CNIEL, n'était pas directement visée.

Jusque dans les années 2000, cette discussion était peut-être tendue, mais portait sur des variations à la marge, du fait d'un marché très encadré par l'intervention sur les PI. Comme cela nous a été rapporté, « *Sans minimiser le rôle de la FNPL, c'était des négociations à la*

54. Même si ce décalage était plutôt inversé les années passées.

55. Accord du 25 novembre 1997.

56. Produits de Grande Consommation

marge »⁵⁷. Début 2000, malgré des fluctuations plus fortes des cours des marchés des PI, cet accord conduisait à un prix du lait stable en France, comparé à l'Allemagne dont les modalités de détermination du prix étaient plus en phase avec l'évolution des marchés des PI (IDELE, 2005). Avec la diminution des niveaux de soutien au marché, et la fin du prix objectif, la fixation du prix à l'interprofession a été rendue encore plus compliquée. En effet, la valeur ajoutée apportée au lait variait en fonction des produits des entreprises, avec une forte variabilité dans le temps des prix des PI. L'ancien accord est dénoncé en septembre 2003, en anticipation de baisses possibles des cours des PI (CHAUSSON, 2005). En outre, ces diminutions des prix relancent la discorde entre producteurs et transformateurs. Ces derniers dénoncent le système de lissage, limitant le réajustement du prix du lait en fonction de l'évolution des cours des produits industriels et des fromages importés, réduisant ainsi la compétitivité de l'industrie laitière française. Les négociations interprofessionnelles aboutissent début mars à un accord dit clause de paix valable jusqu'à juin 2004.

Un nouvel accord est trouvé en 2004. Il fait peser l'ensemble des variations de prix des PI et des fromages pour l'exportation sur le prix du lait payé au producteur, met en place un système de mesure de la compétitivité avec l'Allemagne, permettant de ne pas s'éloigner du prix allemand⁵⁸, et prend en compte l'évolution du prix des produits de grande consommation, sortie usine, vendus en France. Enfin, les entreprises produisant plus de PI peuvent appliquer une « *flexibilité additionnelle* », leur permettant de répercuter aux producteurs la variation des prix des PI à hauteur de la part des produits industriels dans les productions de l'entreprise (plafonné à 40 %). Il instaure ainsi la possibilité pour les industriels de payer le prix du lait en fonction des transformations qui leur sont propres. L'égalité de traitement entre producteurs livrant à des laiteries différentes est donc rompue par cet accord. L'accord de 2004 n'a été que provisoire et après plusieurs échecs, un nouvel accord visant à renforcer la réactivité du prix de base aux évolutions des prix des produits de grande consommation, et de gérer la crise des produits de grande consommation basiques, a été conclu le 30 mai 2005.

Les difficultés de certains industriels font qu'ils sont autorisés, par l'interprofession, à ne pas suivre strictement les conditions de l'accord. Cependant, le non-respect de ce nouvel accord par les transformateurs remet en cause le principe d'accord interprofessionnel national. Les années suivantes voient finalement se succéder des remises en causes de l'accord et son réajustement.

2.3.3.3. De la rationalité de l'outil de fixation du prix

Le contenu de cet outil de calcul du prix peut finalement paraître abscons. Il est le reflet d'une succession de compromis qui, s'ils visent tous à le rendre plus pertinent, l'éloigne de plus en plus de toute légitimité économique. Il reste cependant nécessaire pour les producteurs comme garantie d'un prix qu'ils ne pourraient pas défendre individuellement et, pour les industriels, comme moyen de convergence des prix, limitant la concurrence des laiteries sur l'approvisionnement en lait.

Il permet également un lissage des prix plus important. Nous pouvons ainsi remarquer dans la figure 6.4 page 168, que les évolutions de prix en France sont, en dehors de la saisonnalité, plus amortis que les évolutions de prix dans le reste de l'Europe, et en particulier en Allemagne, qui

57. Entretien réalisé avec le directeur de la FNPL, Juillet 2013

58. Il prévoit la compensation des écarts de prix France/Allemagne, s'ils dépassent un certain niveau. Cela est mesuré sur les douze derniers mois pour la partie dépassant la zone -4 à $+4$ €/1 000 L.

est le marché de comparaison utilisé dans la formule de calcul de prix que nous avons abordée plus haut.

Nous remarquons également la relative convergence, par construction de la formule de prix du lait, entre les prix des PI et les prix payés aux producteurs (voir figure 7.1 page 188).

Nous constatons cependant que cet outil de calcul du prix ne prend en compte que les conditions de marché des produits laitiers, et laisse donc de côté toute référence aux coûts de production des agriculteurs, alors que cela était une de leurs revendications principales.

Finalement, la rationalité de l'outil ne réside pas directement dans les éléments de calcul qui le composent, mais plutôt dans le fait que cette accumulation d'indicateurs, résultats de compromis interprofessionnels, fixe le partage de la valeur entre producteurs et industriels et limite les fluctuations de prix.

2.3.3.4. De faibles disparités régionales

La recommandation d'un prix en interprofession nationale puis son application par les interprofessions régionales permettent une faible disparité du prix de base entre producteurs. Ainsi, nous montrons dans la figure 6.5 page suivante la relative homogénéité des prix entre régions pour un lait ramené à une concentration standard en protéines et matières grasses. Seule la Franche-Comté sort largement de la tendance nationale, du fait de l'AOC Comté. Cependant, nous remarquons également que les écarts de prix par rapport au prix national, qui étaient relativement stables jusqu'en 2005, tendent à se disperser plus fortement après 2006. De la même façon, ERHEL *et al.* (2007) montrent avec les résultats du RICA⁵⁹ 2005 que la dispersion régionale des prix réels est assez faible, bien que le prix est lié à de nombreux critères de qualité et mis à part dans les régions où il existe des zones de prix plus élevés (AOC des Savoie et du Jura).

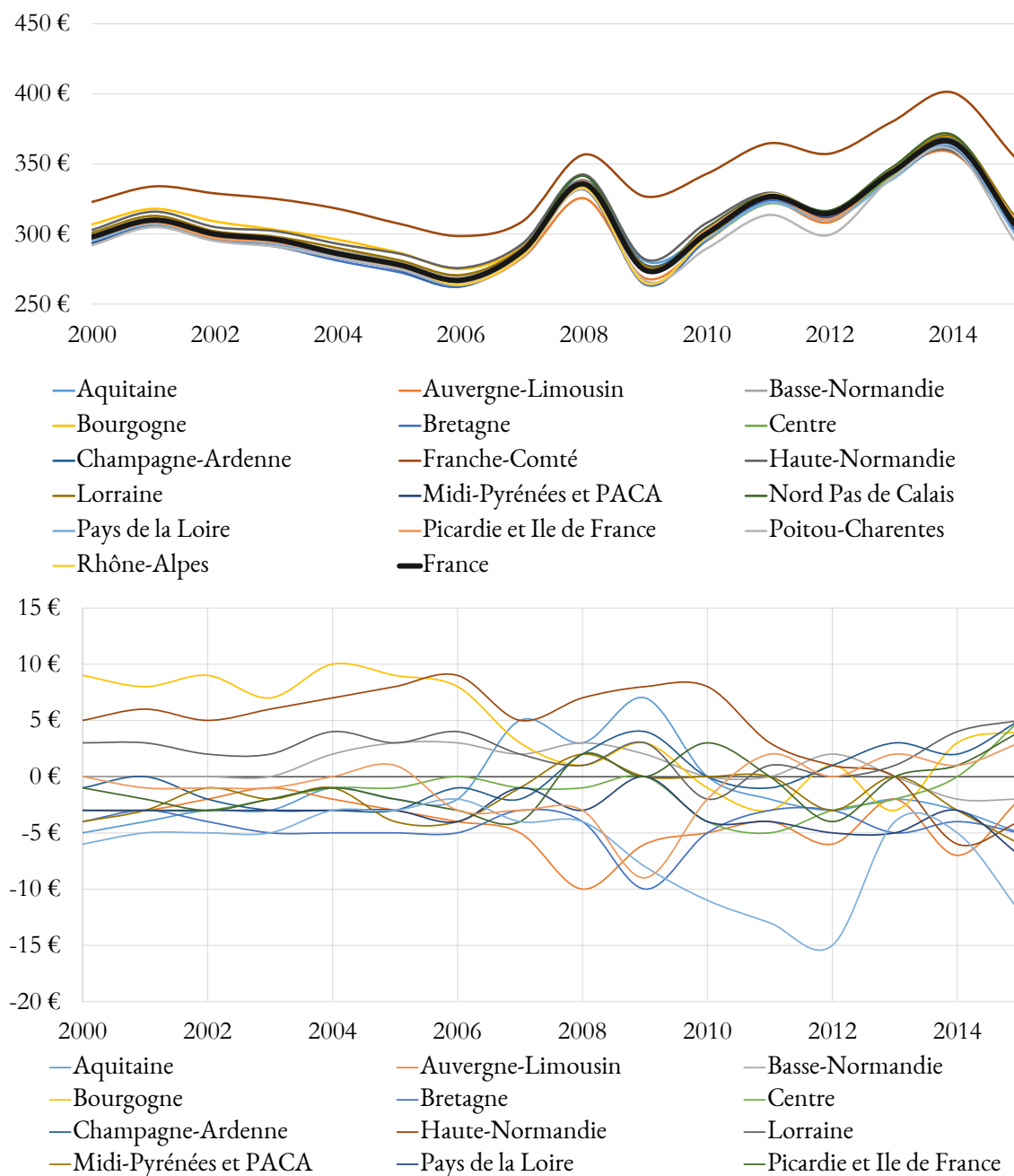
2.3.4. L'ÉCHELON ENTREPRISE

Les contrats, au moins oraux, existaient entre les groupements de producteurs et les laiteries, qui pouvaient déterminer des primes complémentaires au prix interprofessionnel. Le montant de ces primes a baissé dans les années 2000. Selon un responsable approvisionnement en poste depuis les années quatre-vingt-dix : « *Toutes les entreprises donnaient un petit plus. Ça faisait partie du contrat, jusque dans les années 2000, où cette part a commencé à s'atténuer, après la crise laitière de 2001, puis avec la réforme de la PAC...* ». Ces primes pouvaient être formalisées grâce à des contrats écrits avec les groupements de producteurs. Les modalités de primes étaient différentes dans chaque groupement, sans que les écarts de prix soient sensibles entre groupements. Dans deux des entreprises rencontrées, les contrats ont été redéfinis en 2006, pour uniformiser les contrats entre groupements. Selon le responsable approvisionnement de Senoble, « *On voulait un contrat homogène, en toute transparence avec les groupements. La difficulté était que chaque groupement tenait à son petit truc parce qu'il était persuadé qu'il avait plus que le voisin* ».

La volonté de la FNPL de gérer, depuis les années soixante-dix, la détermination du prix du lait en interprofession fait que ces pratiques sont mal vues ou au minimum ignorées par le syndicat.

59. Le Réseau d'Information Comptable Agricole

FIGURE 6.5. – Evolution des prix du lait dans les régions et écarts par rapport au prix moyen national (en euros, moyenne annuelle)



*Prix toutes primes incluses, toutes qualités confondues, 38 g/L de matière grasse, 32 g/L de matière protéique, hors compléments de prix
Données en Annexe E page 303
Source : FranceAgriMer*

Cependant, les groupements ont permis à leurs adhérents la négociation d'un prix ou de primes au-delà de l'accord. Cette latitude de gestion locale est toutefois limitée. À partir du moment où une recommandation de prix a été mise en place, le poids de la gestion interprofessionnelle est prépondérant dans la détermination des prix. Ainsi, l'échelon local des outils perd de son intérêt. Le dispositif national s'impose aux acteurs.

2.3.5. DÉFINITION DU PRIX STANDARD ET DES ÉCARTS PAR RAPPORT AU STANDARD

Le lait, matière complexe, n'est pas homogène. Il se différencie principalement par sa teneur en matière utile, et par sa qualité sanitaire. Ce constat incite à payer le lait en fonction de sa composition utile. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les industriels s'intéressent particulièrement à deux éléments de la composition du lait, la matière protéique et la matière grasse. Si le paiement à la matière grasse est historique — nous en avons trouvé mention au début du ^{xx}e siècle — le paiement de la matière protéique est plus récent. Pourtant, ce composant n'en est pas moins primordial pour la qualité des produits. Ainsi, déjà VAILLANT (1933) explique que « *Dans l'industrie fromagère, la caséine a une grande valeur : elle vaut ce que vaut le fromage, puisqu'elle en est le principal constituant.* ». Malgré cela, il semble qu'au début des années cinquante, le paiement à la seule matière grasse soit encore d'actualité (MOREAU, 1951). La facilité de la mesure de la matière grasse, par rapport au dosage des protéines, y est certainement très liée. C'est ainsi que les contraintes techniques (de mesures) s'imposent à la réalité de l'outil de gestion, de calcul du prix. Les outils apportés par les chercheurs cités ici ont mis un temps important pour être acceptés par les pouvoirs publics et les professionnels. Le paiement obligatoire à la matière grasse est imposé en France par le décret du 4 septembre 1956, le paiement à la matière protéique en 1969 avec la loi GODEFROY.

Depuis la loi GODEFROY, le paiement du lait en fonction de sa qualité est obligatoire. Elle prévoit, outre le paiement à la composition en matières grasses et matières protéique, une prise en compte de l'hygiène du lait⁶⁰. Contrairement à d'autres secteurs d'activités agroalimentaires⁶¹, le paiement à la qualité a été initié par la voie législative. Cette obligation est à mettre en relation avec la mise en place de standards de qualité visant, à cette époque, à définir des seuils minimums de qualité pour l'accès à un marché à prix garanti. Ces règles de qualité ont donné lieu, au début des années quatre-vingt, à l'établissement des normes européennes de qualité des produits (VALCESCHINI, 2003)⁶².

La loi GODEFROY est antérieure à la création des interprofessions laitières. Le suivi de ce paiement à la qualité est une mission que se sont appropriées les interprofessions. Ces dernières en définissent les modalités par des accords s'imposant à tous. Ainsi, l'obligation du paiement à la qualité marque le développement de l'organisation interprofessionnelle de droit privé, dans

60. Le lait est payé en fonction de plusieurs critères : qualité bactériologique (établie en fonction du nombre de micro-organismes présents dans 1ml de lait), qualité sanitaire (définie selon le nombre de cellules somatiques dans 1 ml de lait), germes butyriques, lipolyse et recherche d'inhibiteurs (antibiotiques). Le taux de matière grasse (référence = 38 g/L) et le taux de matière protéique (référence = 32 g/L) définissent le lait « standard » pris en compte pour le paiement du lait aux producteurs. Une qualité bactériologique supérieure aux seuils et/ou une composition plus riche conduisent à des primes de marché. À l'inverse, les laits de moindre qualité sont pénalisés.

61. VALCESCHINI (2003) cite le cas des légumes où l'interprofession a joué un rôle important dans la définition des standards de qualité.

62. Les normes de qualité pour la production laitière sont définies dans le règlement (CE) n° 853/2004

la mesure où le contrôle de la qualité du lait est confié à des laboratoires interprofessionnels départementaux spécifiquement créés pour ce contrôle. Ils ont pour mission i) de garantir la neutralité de l'analyse relative à la qualité du lait, et ii) d'assurer la transparence des paiements du lait (un producteur estimant être mal payé peut en effet déposer un recours devant la commission du laboratoire). Le laboratoire interprofessionnel est donc un outil qui garantit la légitimité de l'analyse, ce que ne saurait faire l'industriel, acheteur du lait.

2.3.6. LE PRIX INTERPROFESSIONNEL COMME ÉLÉMENT DE COMPÉTITIVITÉ-COÛT DES ENTREPRISES PRIVÉES

Le prix interprofessionnel a pu être utilisé par certains industriels comme un moyen contourné de compétition entre entreprises. La stratégie consistant, lorsque le prix devient trop haut pour les industriels, à retarder au maximum le moment de sa négociation et de la dénonciation de l'accord interprofessionnel. Cela convient aux représentants des producteurs, qui conservent un prix plus élevé plus longtemps, et permet à une catégorie de transformateurs de mettre en difficulté une autre. La FNCL reproche ainsi, au travers des accords sur le prix du lait, des stratégies d'« exploitation de la fixation du prix du lait en interprofession sous un mode concurrentiel ». L'exemple de Sodial et Lactalis est donné. Ces pratiques se rapprochent de celles décrites près de cinquante ans plus tôt par CLERC (1954) :

«La concurrence que se font les entreprises se traduit par une surenchère financière. C'est à celle qui paiera le lait le plus cher lorsque son concurrent ne le peut que difficilement. Quels sont les motifs de cette façon d'agir? À long terme on soutiendra ainsi l'action des ramasseurs pour conserver les fournisseurs. D'habitude, ceux-ci ne quittent pas leur ramasseur du jour au lendemain pour une question de prix. À court terme, il s'agit de mettre en difficulté l'entreprise adverse; cette gêne momentanée l'affaiblira au point d'hypothéquer gravement sa situation. Les mois suivants; et alors, « aimablement », s'alignera-t-on sur les prix bas, qu'elle sera dans l'obligation de payer.»

les négociations interprofessionnelles et l'accord qui en résulte prévoient, depuis 1997, que les entreprises en grande difficulté ont la possibilité ne pas suivre la recommandation de prix. En 2004, les accords ne sont pas respectés dans plusieurs entreprises des départements de l'Ouest. Ces entreprises n'auraient pas le choix, selon la FNIL⁶³.

2.3.7. RÉSUMÉ DU DISPOSITIF DE DÉTERMINATION DU PRIX ET DE SON APPLICATION AU PRODUCTEUR

Comme nous l'avons vu, l'interprofession nationale diffusait de façon mensuelle une « recommandation de prix » aux interprofessions régionales, sur la base des indicateurs de marché

63. D'après Jehan MOREAU, interrogé par la France Agricole en Mars 2004 : « Il a toujours été prévu, même lorsque l'accord de 1997 était en vigueur, que des entreprises en grande difficulté puissent ne pas appliquer la recommandation nationale. Mais cela doit rester exceptionnel et concerner des structures dont la survie est en cause. Les entreprises sont tenues d'informer leurs producteurs et de s'engager dans un plan de modernisation. »

et de la négociation au CNIEL. Les régions définissaient ensuite les évolutions de prix à appliquer à leur prix de base en fonction des évolutions de cette recommandation nationale. Elles appliquaient ensuite à ce prix un correctif lié à leur grille de saisonnalité, soit un bonus ou un malus en fonction de la saison, qui a un impact moyen nul sur l'année. Ce calcul donnait ainsi le « *prix de base* » régional. Ce prix correspond à un lait standard, avec 38 g/L de TB et 32 g/L de TP, et une qualité sanitaire standard. Le prix du lait payé au producteur est finalement ce prix de base, corrigé des primes ou pénalités liées à la qualité de son lait, et auxquelles il était ajouté les primes potentielles propres à chaque laiterie qui pouvaient être définies par les groupements de producteurs.

L'ensemble de ces calculs sont réalisés par la laiterie. La facture de lait est réalisée par la laiterie, pour le compte du vendeur, l'éleveur. Ainsi, la domination de la laiterie sur la transaction de lait se cristallise dans l'outil de gestion qui en retrace l'existence. Cette situation n'est pas nouvelle. En 1969, M. GODEFROY « expose à M. le ministre de l'Économie et des Finances qu'il est d'usage dans l'agriculture que ce soit l'acheteur qui établisse la facture du vendeur. C'est ainsi qu'une coopérative agricole de collecte de lait établit mensuellement les bordereaux de règlement de ses sociétaires apporteurs de lait. »⁶⁴. Elle existe toujours de la sorte aujourd'hui, sans exception (voir en Annexe F page 304 un exemple de facture). À ce titre, VIAU *et al.* (1977) font état de la « *perte de l'indépendance marchande des producteurs de lait* », qu'engendre cette facturation « *Il ne connaît le prix qui lui est payé pour son lait qu'après l'avoir livré, celui-ci ne lui est indiqué qu'au moment où il reçoit le paiement, c'est-à-dire un mois et demi à deux mois après livraison du premier litre.* »

2.4. LES OUTILS D'UNE GESTION DE LA COLLECTE OU LA MAÎTRISE DE LA RESSOURCE LAITIÈRE

Nous allons aborder ici une série d'outils et de stratégies d'industriels qui leur ont donné la possibilité de maîtriser une ressource stratégique : la ressource laitière. Cela est passé par une restructuration des zones de collecte, puis par la constitution d'une stratégie d'échange de collecte qui limite l'intérêt individuel des laiteries à capter des producteurs et conduit à une dépendance du producteur envers son acheteur.

2.4.1. HISTOIRE DES PROBLÈMES D'APPROVISIONNEMENT

La dépendance entre industrie et production laitière n'a pas été toujours au désavantage du producteur. Ainsi, dans la première moitié du *xx^e* siècle, le producteur pouvait faire jouer la concurrence entre laiteries puisque le marché du beurre encore en place lui permettait soit de vendre son beurre lui-même, soit de vendre son lait à une laiterie. La relation de dépendance n'est pas encore fondée. Elle ne viendra que quand les volumes produits et les marchés locaux et autoconsommations ne seront plus une alternative à la vente du lait. Dans les années cinquante, dans certaines régions (par exemple le Béarn, étudié par CHARLES, 1979), la collecte est assurée par un ramasseur, intermédiaire entre la laiterie et le producteur, et qui assure la valorisation du lait au plus offrant. Notons que, dans la région aujourd'hui la plus industrialisée et la plus grande productrice de lait, la Bretagne, la collecte ne représentait au début des années 60 que

64. Journal officiel, n° 3276, 9 janvier 1969.




20 % de la production laitière, alors que l'industrialisation de la production laitière est encore faible et hétérogène en France (voir figure 6.6). HENRY (1966) attribue cette situation au fait que le lait et le beurre, produits en petite quantité dans de nombreuses fermes, étaient alors essentiellement autoconsommés dans les familles d'agriculteurs.

FIGURE 6.6. – Industrialisation des régions en 1961



Source : S.T.I.L.

LÉGENDE

	La collecte représente moins de 20% de la production
	" " de 20 à 40% "
	" " de 40 à 60% "

Source : HENRY (1966)

Par période, la crainte des industriels de ne pas pouvoir s'approvisionner les a conduits à rechercher des moyens de sécuriser leur approvisionnement. Cela s'est traduit dans le début des années soixante-dix par la mise en place des interprofessions : la FNIL soulignant dans son rapport moral de 1972 les coûts liés à la politique de conservation des producteurs. Ainsi, les industriels voient-ils d'un œil nouveau la possibilité de garantie d'approvisionnement en laissant la fonction d'approvisionnement aux coopératives de vente et aux groupements de producteurs.

2. Construction du dispositif de gestion de la transaction

Les années cinquante et soixante, en Bretagne, sont des années de recherche d'augmentation de la collecte par les industriels. LEBOSSÉ (1981) fait mention de primes à la quantité dans les coopératives, VATIN (1990) fait état d'une concurrence entre industriels (privés et coopératifs) pour accroître leur collecte. L'augmentation des volumes des entreprises est portée par le progrès agricole, par une augmentation de la part du lait collecté, et par le fait que la compétition entre laiteries s'est faite au détriment d'une recherche de la qualité. Elle est portée par une politique publique de soutien au prix qui soustrayait au transformateur le problème de la valorisation de la collecte.

La mise en place des tanks à lait par les industriels permet en outre de réduire les coûts de collecte (passage d'une collecte au pot à une collecte en citerne, et diminution de la fréquence de passage grâce à la meilleure conservation du lait en tank sur la ferme) (LEBOSSÉ, 1981). Mais la collecte reste un poste de coût important pour les industriels. La concurrence entre industriels est féroce pour capter les producteurs, entraînant une moins bonne répartition des zones de collecte. Dans la deuxième moitié des années soixante-dix, l'effort des coopératives est donc à l'extension, par la captation de nouveaux producteurs et l'incitation des producteurs à augmenter leur production (avec entre autres la mise en place de primes à la quantité et le soutien aux exploitations au travers essentiellement du froid à la ferme).

2.4.2. UN PARTAGE DES ZONES DE COLLECTE CONDUISANT À DES MONOPOLES GÉOGRAPHIQUES

Nous observons, depuis le milieu du siècle dernier, une stratégie des industriels de partage des zones de collecte.

La gestion autoritaire de la collecte marquée par la mise en place des GIL pendant la Seconde Guerre mondiale impose le partage des producteurs entre industriels pour rationaliser la collecte d'un lait qui sera rationné. VATIN (1990) note la volonté, après-guerre, des industriels laitiers de conserver ces aires d'approvisionnement organisées. Ainsi, le découpage en zone de ramassage instauré pendant la Seconde Guerre mondiale est maintenu dans certaines régions (en Isère par exemple, (BARET, 1952)). Dès 1970, dans le cas de la Bretagne, il est rapporté que l'Union Bretonne des Industries Laitières (UBIL)⁶⁵ a organisé l'échange de plus de 20 000 producteurs de lait entre les industriels de la région, soit plus du quart des livreurs, entre 1964 et 1970. VIAU *et al.* (1977) fait état également d'accords de non-concurrence entre industriels sur la collecte, qui semblent liés, même si nous ne pouvons pas faire de lien formel, à ce partage de la collecte entre industriels. Du côté des coopératives, des accords sont trouvés au début des années soixante-dix pour aboutir à une rationalisation de la collecte⁶⁶. Certaines coopératives naissent en contestation de ces monopoles. Ainsi, une coopérative de ramassage se crée en Ille-et-Vilaine en 1965, dont le but est « *d'organiser la collecte du lait et d'établir une concurrence là où seul l'industriel est souverain maître* » (HENRY, 1967).

Ces exemples sont nombreux, ceux qui sont rapportés ici ne sont pas exhaustifs. On assiste, jusqu'aux années quatre-vingt, à différentes séquences de luttes pour l'approvisionnement dans

65. Qui est l'ancien syndicat des industriels bretons, fusionnés en 1999 avec l'Uniloire pour donner UnilOuest syndicat des industriels du Grand Ouest.

66. Accord en mars 1972 entre la SICA Ouest Lait et la CAB, Accord de la CAB et d'UNICOPA en novembre 1972 (LEBOSSÉ, 1981).

les rares périodes de pénuries, et à des ententes pour la répartition de la collecte dans un objectif affiché de baisse des coûts pendant les périodes plus nombreuses de surproduction.

2.4.3. LES ÉCHANGES DE COLLECTE

Les améliorations des circuits de collectes des laiteries se sont fait par ce qui est appelé des « *échanges de collecte* », et non par la mobilité des producteurs. Les échanges de collecte permettent de rationaliser les tournées de ramassage des laiteries, une laiterie pouvant être amenée à collecter le lait d'un producteur lié à une autre laiterie. Ainsi, certains producteurs vendent leur lait à un acheteur, mais voient leur lait ramassé par une autre. Déjà en 1989, PHILIPPOT (1989) faisait état des échanges de collecte dans les entreprises de l'Ouest de la France, comme étant une stratégie de réduction des coûts pour faire face à la mise en place des quotas. Aujourd'hui, les échanges de collecte vont jusqu'à 20 % des volumes (DRAAF DE LORRAINE, 2013).

Ces échanges de collectes constituent des stratégies collectives entre les laiteries.

2.4.4. ACCORD TACITE SUR LA COLLECTE

Les relations entre industriels sur les zones de collecte, en lien pour gérer les échanges de collecte, rendent difficiles les stratégies individuelles de conquête des producteurs. Il nous a ainsi été rapporté à plusieurs reprises, lors des entretiens réalisés auprès des producteurs et des transformateurs, que le passage d'un producteur d'une laiterie à une autre était rendu quasiment impossible par le fait que les acheteurs potentiels ne souhaitent pas accueillir de nouveaux producteurs, et encore moins sans l'accord de l'entreprise de départ. Cette situation s'explique par le fait que durant la période des quotas, la concurrence entre laiteries pour l'accès à la matière première laitière était limitée. Les évolutions de volume des laiteries étaient, dans la majorité des cas, seulement dues à l'évolution des volumes de quotas de leurs producteurs. Du fait de la faible mobilité des quotas, ces évolutions de volumes étaient donc faibles. Les évolutions de volumes plus importantes étaient dues à la reprise d'outils de collecte, avec tous les producteurs qui y sont liés. Il n'y avait pas de compétition entre les laiteries pour l'accès à des volumes de lait, et une forme d'entente tacite sur l'impossibilité pour un producteur de passer d'une laiterie à une autre. Sur ce secteur de l'approvisionnement, il y a donc une coopération sur la logistique au travers d'échanges de collecte, et une forme d'évitement ou d'entente sur la mobilité des producteurs. Cette entente est confortée par le fait qu'un industriel peut difficilement en sortir, au risque de remettre en cause les accords de coopération existants. L'intérêt étant d'autant plus limité pour les producteurs que les prix variaient très peu d'une entreprise à l'autre.

Cependant, certains industriels ne suivent pas cette stratégie. Le cas de Senoble l'illustre : l'entreprise cherche la reprise de producteurs pour mettre en place sa stratégie de croissance par l'augmentation de sa collecte dans le début des années quatre-vingt-dix. Cela a conduit à une marginalisation de l'entreprise, selon son responsable approvisionnement :

« Senoble, c'était une entreprise qui se développait d'une façon considérable à cette époque-là⁶⁷(...). Si les entreprises ne se bagarraient plus pour se piquer des pro-

67. C'est à dire à partir de la fin des années quatre-vingt.

2. Construction du dispositif de gestion de la transaction

ducteurs, aucune, enfin très peu, n'acceptait de vendre du lait (...), sous forme contractualisée : l'entreprise ne pouvait pas sécuriser ses approvisionnements. (...) L'entreprise s'est mise en condition de récupérer des zones de collectes, dans un contexte qui faisait que les producteurs étaient très mécontents, pour une raison x ou y, de leur collecteur précédent. (...). Les relations étaient très mauvaises avec les autres entreprises. Senoble était très mal vue des autres entreprises, jusqu'aux années quatre-vingt-seize quatre-vingt-dix-sept, où on s'est calmé. Ça a créé un lien fort avec les producteurs, surtout qu'il y a des cas où on a été obligé d'aller au tribunal.⁶⁸»

On observe aussi des cas de vente ou d'échanges de producteurs. Ainsi, chez Senoble, à partir des années deux mille, l'accroissement s'est fait par le rachat de zones de collecte (Venarey les Laumes, Château-Salin). Pour le responsable approvisionnement de l'entreprise, « *les producteurs ont été vendus* », processus permis par des mouvements contraires des entreprises laitières qui, si elles avaient toujours souhaité garder leur production et refusé de vendre leur lait, se ravissent dans les années deux mille lorsque le prix des PI devient bas et que les excédents pèsent sur l'efficacité économique des entreprises. Nous en voyons un autre exemple dans les accords entre entreprises sur les reprises de fournisseurs chez Bel et Saint Denis de l'Hôtel : en 2010, Bel « *dénonce les contrats* » de 25 producteurs pour 17 millions de litres de lait, au bénéfice de Saint Denis de l'Hôtel « *Bel est depuis longtemps excédentaire en lait, tandis que St Denis de l'Hôtel souhaitait développer sa collecte en propre, plutôt que d'acheter sur le marché spot, pour conforter sa zone de collecte* » d'après Gérard CHOQUET, responsable de l'usine Bel de Vendôme cité dans la *France Agricole*.

2.4.5. STRATÉGIE COLLECTIVE DE GESTION DE LA COLLECTE

La réponse collective des producteurs à ces stratégies industrielles est difficile. Toute tentative de gestion des volumes par les producteurs fait courir le risque d'un arrêt de collecte en cas de perte de débouchés. En effet, depuis la réforme de la PAC de 2003, toute augmentation de volume n'est plus directement source de profit pour le collecteur. La perte de débouchés pour les éleveurs devient alors un risque important puisqu'il n'existe pas nécessairement d'alternative à l'acheteur historique.

Cette situation n'incite pas les producteurs à se rendre maîtres de leurs débouchés. De nombreux exemples en attestent. Dans la fin des années deux mille, plusieurs cas de faillites de coopératives de vente ou de GIE⁶⁹ montrent les problèmes liés à la maîtrise de la vente de leur lait par les producteurs. Du fait du désengagement de leurs acheteurs, URCVL et le GIE Sud-Lait se retrouvent sans débouchés pour leurs produits. Pour Sud-Lait, c'est la perte du contrat avec l'industriel espagnol Pascual qui conduit à la faillite. Le cas de l'URCVL fait suite à une précédente faillite d'une entreprise privée dans la même région entraînant la perte de débouché pour les producteurs (MOUSTIER *et al.*, 2010). Les producteurs de l'entreprise privée Nazart (Ille-et-Vilaine) qui a fait faillite en 2005, car n'avait pas réussi le virage de la réforme de la PAC, avec sa production essentiellement axée sur les produits industriels. Ce sont ainsi 300 millions

68. Entretien réalisé en septembre 2014.

69. Groupement d'Intérêt Économique.

de litres qui sont gérés dans un premier temps par une coopérative (Blanche Hermine⁷⁰) puis repris par Lactalis. En Bourgogne, c'est la perte du débouché qui conduit aussi la coopérative laitière de Bourgogne dans une situation périlleuse, la solution trouvée est alors de vendre le lait vers l'Italie, et de se diversifier dans la transformation. La volatilité des marchés italiens et les coûts ainsi que l'échec du développement de la transformation lui imposent de trouver une porte de sortie avec la fusion, en 2017, avec l'ULM. Entre tous ces échecs, nous pouvons citer la reconversion réussie du GIE de la châtaigneraie qui, suite à la perte de son contrat avec 3A, a réussi à trouver un équilibre entre vente du lait vers l'Italie et valorisation directe dans un outil de transformation qui leur est propre.

Ainsi, les exemples sont nombreux de coopératives ou de GIE qui perdent leurs débouchés, et nécessitent un « *sauvetage* » de leurs producteurs. L'échec d'entreprises historiques n'incite donc pas les producteurs à mettre en place de façon volontaire ces stratégies.

3. CONCLUSION DU CHAPITRE

3.1. LA LONGUE CONSTRUCTION D'UN DISPOSITIF STRATÉGIQUE COMPLEXE

Au fil du temps, les particularités locales laissent la place à un outillage national (et européen) qui s'impose à tous. Mais des appropriations locales de ces outils existent, par l'application des accords interprofessionnels en régions ainsi que par les définitions des seuils dans les CDOA pour l'attribution des volumes.

Ainsi, nous voyons émerger des arènes de négociation entre les acteurs, au niveau local (avec les groupements de producteurs) puis national (avec la mise en place des accords de prix interprofessionnels). La coexistence de ces deux niveaux d'organisation de la filière montre les tensions entre les stratégies nationales (à l'interprofession), leurs déclinaisons locales, et leurs appropriations dans les arènes locales.

3.2. RÉSUMÉ DU DISPOSITIF DE GESTION AVANT LA PÉRIODE DE DÉRÉGULATION

Nous mettons en lumière un dispositif de gestion de la transaction basé sur :

- Un calcul du prix du lait qui s'impose à tous, et correspond aux critères de valorisation des industriels. Ainsi, ce sont les critères de marché qui priment, la question des coûts de production est reléguée au second plan de la négociation dans les instances du CNIEL. Ce dispositif permet à la fois aux industriels de bénéficier d'un prix qui reflète leurs marchés et de limiter la concurrence « *prix* » sur l'approvisionnement. Il prévoit également les outils d'analyse objective et partagée de la qualité du lait, et ses modalités de paiement identiques pour tous. Ce dispositif permet une certaine égalité entre producteurs, puisque les prix définis sont des prix « *départ ferme* ». Les coûts de ramassage sont ainsi mutualisés.

70. Dont nous aborderons l'histoire plus loin puisqu'une partie des producteurs de cette coopérative ont été ensuite membres fondateurs de l'OP FMB (France MilkBoard).

- Un système cogéré de gestion des volumes, qui s'impose aux industriels. Ce sont en grande partie les représentants des éleveurs qui créent les règles de redistribution des volumes. Cette répartition des volumes est cependant relativement figée, et limite la concurrence sur l'approvisionnement. Cette limitation de la concurrence est encore renforcée par le fait qu'une partie des industriels, par accords tacites, se refusent à se concurrencer sur les volumes en essayant de capter de nouveaux fournisseurs. Les échanges de volumes sont plutôt gérés entre laiteries par des « *échanges de tournées* » et des reventes de lait sans que les producteurs changent d'acheteur.

3.3. APPROPRIATION DES OUTILS ET STRATÉGIES

Ce dispositif, contrôlé par les membres de l'interprofession laitière, s'impose aux acteurs de la filière, sans laisser de grande marge à une appropriation locale des outils ou à une création d'outils locaux.

Les stratégies de filières nationales se sont focalisées autour d'une revendication sur les niveaux de prix auprès des pouvoirs publics. La place de la filière dans les décisions est importante. Cependant, on peut remarquer que l'eupéanisation des décisions, et la pression internationale, au travers du GATT puis de l'OMC, ont rendus plus délicate l'intervention des producteurs et industriels français, dont les intérêts rentrent en concurrence avec ceux d'autres industries et ceux de l'industrie laitière d'autres pays.

La filière bénéficiait certes d'une régulation publique importante, mais les modalités d'organisation des acteurs étaient cependant assez libres. La réglementation permet de consolider des organisations existantes, pour les syndicats, pour les coopératives, puis pour les interprofessions. La forme prise par ces outils dépend alors uniquement de la volonté des acteurs de la filière. Les formes d'organisation s'adaptent à l'évolution de leur environnement réglementaire (en particulier concernant la régulation des marchés).

Nous avons pu mettre en évidence la construction de dispositifs locaux, puis nationaux. Les acteurs adaptent leurs stratégies aux outils qui se mettent en place : l'organisation des producteurs est contrainte par la mise en place d'interprofessions au niveau départemental, puis national. La construction d'un outil de calcul du prix prenant en compte les coûts de production est rejetée. Les tensions entre acteurs émergent, elles empêchent que l'outil porte une stratégie collective efficace, parce que des intérêts divergent (petits producteurs contre grandes exploitations...).

L'évolution des structures de production et de transformation est le fruit d'une évolution conjointe des outils de régulation de la filière. Imposer une exploitation à faible coût et de bonne qualité a conduit à une sélection voulue des formes d'agriculture, cela également dans le régime de quota qui permettait de favoriser un type d'exploitation. Dans le même temps, les conditions de marché ont permis le développement de l'industrie laitière dans des conditions de sécurité du débouché et de non-compétition sur l'approvisionnement.

Nous avons vu à plusieurs moments que la confrontation frontale des producteurs aux industriels n'était pas une stratégie gagnante. Il a semblé plus pertinent de rechercher la construction d'une stratégie organique ou du moins verticale, dans la ligne « *économique* » planifiée de la FNPL pour la représentation des éleveurs. Les stratégies collectives sont dominées : les organi-

sations ne représentent qu'une partie des acteurs alors que les autres sont dans une stratégie subie au sens de MINTZBERG (1987).

Maintenant que nous avons analysé l'historique de ces dispositifs encadrant la transaction, nous allons pouvoir le confronter aux changements récents qui ont profondément modifié l'environnement de la filière : fin des quotas laitiers, ouverture encore plus grande de l'économie et remise en cause de l'organisation professionnelle.

CHAPITRE 7.

PERSISTANCE ET ÉMERGENCE DES STRATÉGIES COLLECTIVES

Nous nous sommes intéressés dans le chapitre précédent à l'imbrication des outils et des acteurs qui ont conduit, au cours du temps, à l'émergence et la stabilisation d'un dispositif de gestion des relations entre producteurs de lait et industriels. Nous avons également montré comment ce dispositif a été modelé par les acteurs et comment son évolution dépend d'autres dispositifs, d'éléments extérieurs (l'évolution de la grande distribution, de la consommation, des politiques européennes, l'économie mondiale et l'encadrement des échanges à un niveau international) et internes (le progrès technique, la concentration du secteur). Nous nous intéresserons dans ce chapitre à l'évolution de ce dispositif, et des outils qui le composent, quand celui-ci est remis en cause par des mutations importantes de son environnement et de ses acteurs. Nous souhaitons également voir au travers des créations et appropriations des outils de gestion comment des stratégies collectives *émergent* par l'appropriation des outils de gestion et comment les stratégies sont *imposées* ou contraintes.

Nous suivrons toujours une analyse et une rédaction qui se veut, conformément à notre choix méthodologique, narrative. Elle permet, à notre sens, le processus de démonstration quand il impose d'embrasser la complexité de l'évolution du dispositif qui nous intéresse, sa chronologie et ses interdépendances. Cependant, nous ne suivrons pas une rédaction purement chronologique. L'imbrication des événements nuirait à la démonstration. Nous avons donc choisi de nous intéresser aux deux échelles qui nous semblaient pertinentes et qui correspondaient à deux situations de gestion différentes, mettant également en lumière l'imbrication des outils et des acteurs, et donc l'imbrication de ces situations de gestion :

- L'échelle nationale au niveau de laquelle est créée une série d'outils, en réponse à la remise en cause d'un dispositif. Ces outils se créent dans une confrontation des stratégies des parties prenantes à la régulation de la filière. L'objectif de ces outils est la construction de règles de régulation de la transaction du lait cru.
- La situation de gestion OP/entreprise au cours de laquelle les outils nationaux sont appropriés, et où des outils locaux pourront être créés.

Nous aborderons à chaque fois dans un premier temps les acteurs et leur environnement. Le parti pris est de présenter les forces en présence. La frontière entre acteurs participants à la séquence de gestion et environnement est indéfinie, et sujette à l'interprétation du chercheur, ce qui explique cette modalité de présentation : tel acteur ne participant pas directement à l'action fait donc partie de l'environnement. Dans un deuxième temps, nous analyserons le lien de ces acteurs avec les outils de gestion qu'ils se sont appropriés et qu'ils ont créés. Dans un troisième temps, nous aborderons le lien entre ces relations outils/acteurs et l'émergence le

maintien ou l'échec de stratégies collectives, à plusieurs niveaux d'acteurs et de réalisation des stratégies (intentions stratégiques et réalisations). Nous synthétiserons ce chapitre dans une section de comparaison des différentes séquences de gestion analysées, pour démontrer les liens entre stratégies collectives et implications des acteurs dans les outils de gestion.

1. REMISE EN CAUSE DU DISPOSITIF ET CRÉATION D'OUTILS DE GESTION : UNE SÉQUENCE DE GESTION NATIONALE

Nous montrerons ici comment les acteurs en présence (membres élus des syndicats, pouvoirs publics) se sont adaptés aux mutations de leur environnement, et comment ils ont tenté de préserver leur dispositif de gestion précédent. Dans un premier temps, le dispositif est remis en cause par des éléments d'environnement, puis les acteurs s'adaptent en créant de nouveaux outils, dont les appropriations locales nécessiteront par la suite qu'ils soient modifiés.

1.1. ACTEURS EN PRÉSENCE ET ENVIRONNEMENT

1.1.1. MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET REMISE EN CAUSE DES OUTILS DE GESTION

Plusieurs éléments sont de nature à remettre en question le dispositif de gestion de l'approvisionnement en lait.

Nous nous intéressons ici aux modifications de l'environnement de nature à remettre en cause le dispositif de gestion créé jusqu'alors. Nous aborderons ensuite les acteurs en présence qui pourront participer à une modification de ce dispositif.

1.1.1.1. *Environnement réglementaire européen*

Même si le contingentement était, dès sa mise en place, une mesure à vocation temporaire, ce n'est que dans le cadre de l'Agenda 2000 qu'une première proposition de sortie progressive des quotas est faite par la Commission européenne. Un temps repoussée, la sortie des quotas s'annonce comme une perspective probable dans la réforme du Luxembourg de 2003. La fin programmée des quotas est accélérée en France par une remise en cause des modalités de pénalités des producteurs dépassant leur quota¹. Il en résulte, dans une situation de sous-réalisation, que les producteurs en dépassement ne seront plus pénalisés en France². De plus, dès 2004, l'Union européenne enclenche un processus de baisse progressive du prix d'intervention sur la poudre et le beurre³.

1. En effet, les modalités de pénalité française consistaient à pénaliser le producteur en surréalisation, quel que soit le niveau de dépassement du quota national. Cette pénalité était prélevée aux producteurs en dépassement, et était très dissuasive, car quasi équivalente au prix du lait payé au producteur. Cette modalité n'est plus permise par la réglementation européenne depuis 2003 et des producteurs français ont demandé son annulation en 2012.

2. Les pénalités pour dépassements peuvent cependant être appliquées directement par l'entreprise si les contrats le permettent.

3. Cette baisse s'accompagne désormais de plafonds annuels et de périodes limitées pour déclencher l'intervention. Elle sera en partie compensée par des aides directes, versées par tonne de quotas laitiers entre 2004 et 2006. Ces aides seront ensuite versées par hectare et découplées de la production.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

La modification de ce contingentement est de nature à remettre en cause la stratégie d'approvisionnement des laiteries, basée sur une stabilité des approvisionnements permis par le contingentement et une faible compétition sur les volumes.

1.1.1.2. Une remise en cause de la définition d'un prix interprofessionnel

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la détermination du prix du lait payé au producteur suivait une mécanique basée sur un outillage gestionnaire bien approprié par les acteurs, même s'il était en tension les dernières années du fait d'une baisse, à partir du début des années 2000, de la valorisation des Produits Industriels⁴ (PI). Il conduit à de fortes tensions au sein de l'interprofession avec des successions de crises sur les modalités de paiement du lait, aussi bien entre production et transformation qu'entre les industriels et remettant en cause le dispositif de gestion en place. Ainsi, les modalités de calcul du prix sont réexaminées chaque année depuis 2000. La renégociation est souvent sollicitée par les industriels pour lesquels les indicateurs ne répondent pas toujours à la situation de marché. Ce décalage est dû en particulier au décalage entre le calcul interprofessionnel, l'évolution des charges des producteurs et les marchés des industriels.

Ce mécanisme est finalement remis en cause en avril 2008 par un avertissement de la DGC-CRF qui dit qu'« *il n'entre pas dans les prérogatives des instances professionnelles d'émettre de quelconques recommandations de prix, ou d'évolution de prix, à la production : de telles pratiques sont toujours condamnées tant par le Conseil de la concurrence que par la Commission européenne* ».

1.1.1.3. Une économie plus ouverte

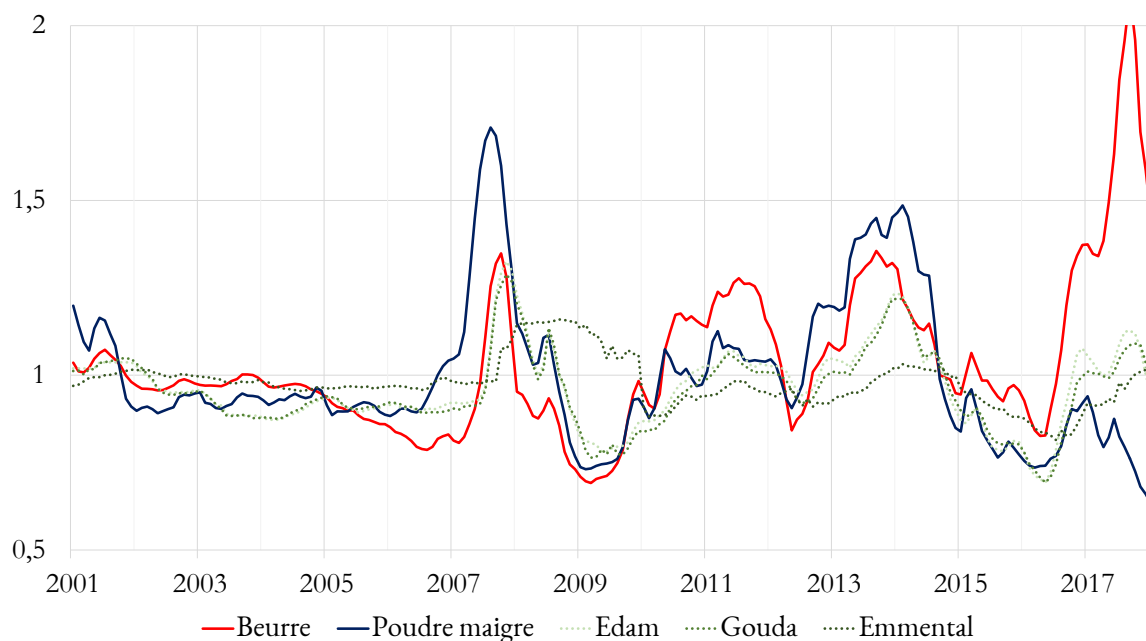
Une économie plus ouverte engendre le fait que les producteurs sont plus en prise avec l'évolution des prix mondiaux, dans la mesure où la variabilité des prix des produits finis est transmise au prix à la production. En outre, les marchés des facteurs de production et des produits agricoles sont de plus en plus volatils depuis le milieu des années deux mille. Le secteur laitier n'est pas épargné par ces évolutions. La volatilité des prix des produits laitiers est beaucoup plus importante depuis 2008 (voir figure 7.1 page suivante), avec un pic des prix en 2008 suivi d'un effondrement des cours en 2009, les prix de l'ensemble des PI suivent ensuite des variations beaucoup plus fortes que par le passé⁵. La dérégulation du marché européen n'est pas étrangère à cette volatilité des prix. L'évolution de l'économie mondiale, moins prévisible, engendre plusieurs crises dans le secteur laitier (en 2008 avec une augmentation de la production européenne et une surestimation des besoins des marchés mondiaux, puis depuis 2015). La crise de 2008-2009 suit une période assez prospère pour la filière laitière. Nous pouvons voir avec l'indice de marge MILC⁶ (voir figure 7.2 page 189) que le retournement s'opère à mi-2008 avec une forte baisse du prix du lait, accompagnée d'une hausse conséquente des charges. Cette crise se poursuit en 2009.

4. Du fait de la baisse de leurs soutiens abordée précédemment.

5. Nous pouvons noter sur ce graphique la séparation entre l'évolution des prix de la protéine et de la matière grasse à partir de 2016, sur laquelle nous reviendrons plus loin.

6. Marge IPAMPA Lait de Vache sur Coût Total indicé.

FIGURE 7.1. – Évolution des prix des produits laitiers industriels (beurre poudre et différents fromages) en base 100 2000-2002



Prix des produits en moyenne mensuelle
Source : Eurostat, Milk Market Observatory

1.1.1.4. Évolutions du secteur de la distribution

Durant cette même période, la pression de la distribution s'accroît sur les acteurs de la filière. La concentration des groupes de la distribution, en œuvre depuis déjà de nombreuses années, conduit à une situation d'oligopole entre quelques centrales d'achat. Les différentes réglementations, en particulier la loi de modernisation de l'économie de 2008 et la loi CHATEL rendent possible une plus forte concurrence sur les prix de vente des produits⁷ et font rentrer les enseignes de la distribution dans une guerre des prix au nom d'une volonté politique d'amélioration du « *pouvoir d'achat* » des consommateurs. Dans le même temps, le pouvoir des distributeurs sur les industriels du lait s'accroît et se diversifie avec l'augmentation de la part des MDD⁸ dans les linéaires.

Ainsi, la négociation avec la distribution se fait à deux niveaux pour les industriels :

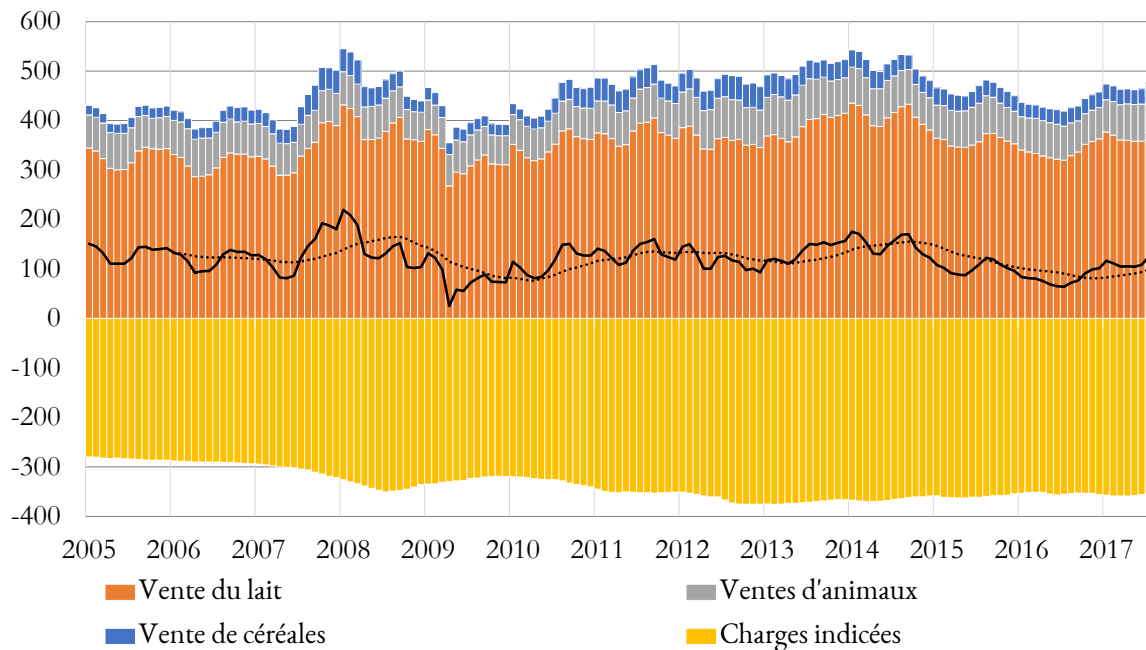
- la négociation de la vente de leurs produits de marque propre, dont les conditions générales sont définies par un contrat de un an, qui doit être signé avant le 1^{er} mars chaque année,
- l'élaboration des contrats pour les MDD, qui peuvent être remis en cause selon un calendrier différent.

7. En définissant le seuil de revente à perte en fonction du prix « *trois fois net* » et non plus sur les conditions commerciales partagées entre tous les clients d'un vendeur, et en permettant la négociation de ces conditions générales de vente. (ALLAIN *et al.*, 2016)

8. Marque de Distributeur.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

FIGURE 7.2. – Évolution de l'indice MILC et de ses composantes charges et produits (en €/1 000 L)



trait plein, indice MILC mensuel, trait pointillé, moyenne mobile sur 12 mois
Source : Institut de l'Élevage d'après FranceAgriMer, Insee et SSP

1.1.2. REPRÉSENTANTS DES PROFESSIONS ET POUVOIRS PUBLICS

L'échelle d'observation de cette séquence de gestion est l'échelle nationale. Nous nous intéresserons donc aux représentants des acteurs de la filière et des pouvoirs publics à même de créer les outils de gestion permettant la transaction entre producteurs et transformateurs.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le dispositif de gestion se construisait dans un collectif constitué des représentants de la profession et des pouvoirs publics pour ce qui est de la régulation publique des outils de gestion, et des représentants de la profession entre eux pour la construction interprofessionnelle des règles de gestion encadrant les outils.

La mise en place de ces outils de gestion se fait dans un climat de tension syndicale forte dont émergent principalement deux formes d'organisations de producteurs :

- d'un côté la FNPL vise à conserver la mainmise sur une gestion des outils de la transaction du lait,
- de l'autre, l'APLI, née des contestations de la légitimité de la FNPL et du CNIEL lors des grèves du lait de 2009, prône des organisations de producteurs horizontales et commerciales, dont l'objectif est justement de massifier l'offre. La confédération paysanne est dans une position proche : elle conteste l'efficacité des OP telles qu'elles sont proposées dans le décret (et l'absence de régulation de l'offre), et souhaite donc une organisation par bassin siégeant dans les CRIEL et regroupant l'ensemble des livreurs de lait.

1.2. CRÉATION D'OUTILS

Nous abordons ici la création des outils nationaux, puis leur modification suite à des appropriations plus locales des outils ou à l'échec de leur implémentation. La remise en cause du dispositif précédent a conduit à la création de nouveaux outils par les acteurs nationaux. Nous nous intéresserons ici aux jeux d'acteurs qui ont permis la création de ces nouveaux outils de gestion. Il s'agit d'outils pensés à un niveau national pour qu'ils soient utilisés par les acteurs. Ce que nous analysons ici est donc les outils de régulation des outils de gestion qui seront *in fine* utilisés par les acteurs. Il s'agit donc de comprendre comment les organes de représentation des acteurs de la filière ont créé les outils qu'ils souhaitent imposer à tous les acteurs de la filière.

Nous aborderons essentiellement trois types d'outils qui sont liés entre eux :

- la formule de prix et ses indicateurs,
- le contrat et les outils permettant son élaboration,
- l'OP.

Pour les besoins de la rédaction, nous séparons ces trois types d'outils, mais dans les faits, ils ont été pensés de façon conjointe : la formule de prix est élaborée pour être reprise dans les contrats, les OP ont vocation à permettre la négociation des contrats.

1.2.1. ACCORD SUR LE PRIX

Bien que cette modalité de détermination du prix fût déjà compromise par le cadre du droit de la concurrence, et par l'inquiétude grandissante des acteurs de la filière concernant le respect de ce cadre⁹, c'est l'avertissement de la DGCCRF d'avril 2008 qui met un terme à l'élaboration et la diffusion d'un prix indicatif par le CNIEL.

La suppression de cet outil met la filière dans une situation très délicate : il n'y a plus de moyen de définir un prix national. Cette situation est inattendue¹⁰. Ce changement s'est opéré à un moment charnière. Après une conjoncture relativement bonne pour les producteurs comme pour les transformateurs, portée par des prix des PI élevés, l'arrêt de la recommandation du CNIEL a été suivi — sans qu'il soit question d'y voir une causalité — d'un retournement de conjoncture qui a conduit à de grandes tensions. En effet, dans une situation conduisant à un prix du lait calculé élevé (du fait d'un prix des PI élevé), les représentants de l'industrie cherchent à limiter la hausse des prix.

À l'opposé, malgré un prix du lait plus élevé que les années passées, les éleveurs doivent faire face à une hausse de leurs charges. Leurs représentants souhaitent une forte augmentation du prix, suivant la logique du dernier accord.

Certains industriels profitent rapidement de l'arrêt de la recommandation interprofessionnelle. En février 2009, alors que la filière s'enfonce dans la crise (baisse des prix des PI et tension sur la consommation intérieure), Lactalis dénonce ses concurrents ne respectant pas les accords de l'interprofession. Sont en particulier visées les coopératives. Lactalis menace d'« *user de* (son)

9. La question de la concurrence était alors une question brûlante : le tribunal de première instance des communautés européennes ayant condamné un peu plus d'un an avant, le 13 décembre 2006, les fédérations bovines FNSEA et JA à une amende de plus de quinze millions d'euros pour une entente sur les prix de la viande pendant la seconde crise de la vache folle.

10. Même si nous pouvons légitimement penser qu'elle était prévisible. Il a été fait mention de mises en garde précédant cet avertissement de la DGCCRF, sans que nous puissions formellement en apporter la preuve.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

droit d'alignement sur les prix de (son) environnement ». La FNPL revendique au troisième trimestre 2008 une hausse de 50 €/1 000 L, en appliquant la formule de l'accord. Certaines laiteries n'ont augmenté que de 30 €/1 000 L. Ce décalage est lié tout d'abord à une entreprise, Entremont, en grande difficulté, suivie ensuite par d'autres industriels. Dans les faits, les recommandations nationales sont calculées en région et servent de base de calcul du prix par les producteurs. Les industriels quant à eux ne veulent pas faire passer les hausses que suppose un suivi de l'accord. L'année 2008 est donc chaotique, les représentants des industriels comme des producteurs font pression sur les pouvoirs publics pour la mise en place d'un nouveau cadre juridique permettant au CNIEL de faire des recommandations sur l'économie du secteur, et en particulier sur les modalités de détermination du prix. Le code rural est modifié fin décembre¹¹ pour permettre au CNIEL d'« élaborer et diffuser des indices de tendance, notamment prévisionnels, des marchés laitiers, ainsi que tout élément de nature à éclairer la situation des acteurs de la filière laitière », et aux CRIEL d'« élaborer et diffuser des valeurs qui entrent dans la composition du prix de cession du lait aux collecteurs ou aux transformateurs ». La loi prévoit également que ces pratiques puissent déroger au code du commerce et ne soient pas considérées comme des pratiques anticoncurrentielles. Cela légalise une pratique qui était déjà en place depuis l'avertissement de la DGCCRF.

1.2.1.1. Création d'un dernier accord

Un dernier accord interprofessionnel est trouvé le 3 juin 2009. Mais il s'agit d'un dispositif transitoire. Il est négocié entre les membres de l'interprofession, avec l'aide de médiateurs du ministère de l'Agriculture. Il prévoit, malgré l'avertissement de la DGCCRF, un prix cible pour l'année 2009. Il prévoit qu'à partir de 2010 le CNIEL diffuse des indicateurs permettant un calcul du prix plutôt qu'une recommandation de prix, pour respecter le droit de la concurrence¹². La formule intègre l'évolution de la valorisation du lait de l'entreprise laitière moyenne française. Le calcul prend en compte l'évolution, par rapport à la même période l'année précédente, des cours des produits industriels beurre et poudre et des fromages industriels. L'accord initial est complété le 18 août 2010, pour intégrer une mesure de compétitivité avec l'Allemagne et réintroduire la flexibilité additionnelle¹³. (voir en Annexe G page 305 les détails précis de ces deux derniers accords). En outre, l'application des dispositions régionales des CRIEL pour le paiement de la qualité du lait et de la saisonnalité est conservée. Si le droit national est respecté, l'Autorité de la concurrence met en garde sur le respect du droit communautaire¹⁴. Le CNIEL accepte cette évolution de sa mission, dans son rapport annuel de 2010, son président explique que : « *Le prix du lait n'est pas l'affaire de l'Interprofession. Le Cniel fournit aux producteurs et aux transformateurs un éclairage sur les marchés.* »

Malgré une remise en cause de leur outil, les acteurs du CNIEL réussissent à le faire évoluer pour que ses effets persistent. Ce dernier accord du CNIEL est pour les acteurs un compromis.

11. Loi n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 - art. 141.

12. Il est également convenu que le CNIEL travaille à l'élaboration d'un cadre pour la diffusion d'indicateurs économiques propres à éclairer la définition du prix dans chaque entreprise.

13. *supra*, chapitre 6 *Historique du dispositif encadrant la transaction* § 2.3.3.2, la flexibilité additionnelle avait initialement été mise en place en 2004, urmet un ajustement du prix dans chaque entreprise en fonction de la part qu'elle transforme en PI. Elle remplace les trois formules différentes de prix en fonction du mix-produit qui avaient été introduites provisoirement en 2009.

14. Avis n° 09-A-48 du 2 octobre 2009 relatif au fonctionnement du secteur laitier

Les représentants des producteurs constatent qu'il est le fruit de près de vingt ans de négociation interprofessionnelle, d'un outil qui a été modifié à de nombreuses reprises, mais dont le contenu est pourtant relativement stable : le prix du lait devrait refléter l'évolution de la valorisation des produits d'une laiterie moyenne française. Il s'impose à tous, car il est construit par les représentants majoritaires des acteurs de la filière (pour les industriels, il permet de bloquer la concurrence sur l'approvisionnement). L'accord est en effet réalisé dans cet objectif.

Cet accord, comme ceux qui ont précédé, est un outil de gestion dont le résultat (la formule de prix) échappe à la rationalité économique, même si sa construction répond à des rationalités d'acteurs. Il est l'agglomérat de revendications d'acteurs arrivant à un compromis dont ils pourront se satisfaire. Il existe donc parce qu'il répond à une nécessité de rationalisation restreinte : la cristallisation des relations de pouvoir entre producteurs et industriels. Il persiste parce que les acteurs ont construit une connaissance commune qui fait que la formule permettant le calcul du prix est pour eux une conception d'un réel (c'est-à-dire un modèle : le marché du lait) partagée entre les acteurs, soit un « *mythe rationnel* » au sens de HATCHUEL (2001b), rendant l'accord légitime.

1.2.1.2. *Mise en place de nouveaux indicateurs*

Il s'ensuit que le CNIEL diffuse tous les mois, des indicateurs permettant de calculer les évolutions de prix du lait en suivant ce dernier accord. Les collèges et le CNIEL les diffusent ensuite à leurs adhérents (voir en Annexe H page 306 un exemple). Ils se composent de l'indicateur F1¹⁵, donnant une évolution en pourcentage de la valorisation moyenne des produits d'une laiterie moyenne française, de la valorisation beurre-poudre¹⁶, des prix français¹⁷ et allemands du lait du mois $m - 3$ et d'une année glissante moyenne, et d'un indicateur de l'impact des charges d'exploitation : C'est le « *Ratio Coût alimentation/prix du lait*¹⁸ ».

Les modifications de l'outil imposent donc plus de transparence de l'interprofession, qui doit diffuser la connaissance sur la situation des marchés à même de permettre le calcul du prix.

1.2.1.3. *Reconnaissance de l'accord*

La définition du prix du lait telle que réalisée avant 2008 pourrait être, selon l'Autorité de la concurrence¹⁹, condamnée au regard des règles de concurrence européennes. Ce même rapport de l'autorité de la concurrence fait état de craintes si le mécanisme nouveau consiste à définir un prix régional sur la base d'indicateurs nationaux. Le CNIEL a donc besoin d'une reconnaissance de ses pratiques au niveau communautaire. Cette reconnaissance est finalement

15. Le détail du calcul est disponible en Annexe G page 305.

16. La méthode du CNIEL consiste en le calcul du chiffre d'affaires permis par 1000 L de lait transformés en poudre écrémé et en beurre, soit 45 kg de beurre et 92 kg de lait écrémé (plus précisément 89 kg de lait écrémé et 4 kg de babeurre), dont le prix est estimé par les mêmes cotations que celles permettant le calcul des autres indicateurs du CNIEL, et en retranchant les coûts de collecte et de transformation. Sur les niveaux de coûts, essentiellement, car nous ne pensons pas que les conversions techniques portent à interprétation, que la méthode est sujette à débat. Ainsi, l'interprofession retient depuis 2013 un coût de 71,77 €, il était de 70,95 € en 2011 (dont 27 € pour la collecte).

17. Jusqu'en 2013, le prix du lait communiqué est « *désaisonnalisé* », pour pouvoir être comparé au prix allemand.

18. Il correspond au rapport entre le coût de l'aliment acheté (source : IPAMPA lait) et le prix du lait.

19. Avis n° 09-A-48 du 2 octobre 2009 relatif au fonctionnement du secteur laitier

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

acquise dans le règlement (UE) n° 261/2012. Elle oblige le CNIEL à modifier le contour de ses missions, à contrôler les actions des CRIEL puis à les intégrer par la suite comme sections du CNIEL plutôt que comme structures juridiques indépendantes²⁰. Le CNIEL doit depuis notifier ses nouvelles actions à la Commission²¹. Le respect de ces actions notifiées et leur validation par la Commission assurent une sécurité juridique à l'Interprofession. Ce cadre réglementaire, bien que sécurisant, interdit donc les pratiques qui ont perduré un temps dans les régions et qui aboutissaient à la définition d'un prix indicatif du lait à la production. Finalement, les notifications à la Commission ont concerné la diffusion d'indicateurs par le CNIEL et la définition de grille de paiement du lait à la qualité (mais en aucun cas d'un prix de base) par les CRIEL.

L'outil de gestion est ainsi adapté par les acteurs, qui veulent préserver leur intérêt stratégique, aux contraintes de l'environnement et aux évolutions réglementaires.

1.2.2. CONTRACTUALISATION AVEC LE PREMIER ACHETEUR

Sans régulation administrative des volumes et avec la perspective d'une interdiction de l'accord interprofessionnel sur les prix, un nouvel outil permettant de déterminer les prix et les volumes livrables par les producteurs et fixant dans le temps les modalités de relation entre le producteur et la laiterie a semblé indispensable.

1.2.2.1. Construction et reconnaissance de l'outil

Les membres du CNIEL lancent une réflexion, dès 2007, sur la mise en place d'une contractualisation, dans le cadre des échanges interprofessionnels qui peuvent avoir lieu au CNIEL. Cet effort est poursuivi en 2008. Il est ainsi mentionné dans les missions économiques du CNIEL : « *Priorité 4 : Favoriser une contractualisation entre les producteurs et les entreprises via la rédaction d'un guide de bonnes pratiques contractuelles et la création d'une commission d'examen des contrats* » (CNIEL, 2009, page 16). L'objectif affiché est de proposer un cadre de relation stabilisé dans le contexte d'instabilité des marchés et de disparition des quotas. Lors de la mise en place de l'accord sur les prix en 2009, il est également rappelé dans l'accord le travail nécessaire sur la contractualisation et l'élaboration d'un cadre la permettant par les membres de l'interprofession. Il y a donc convergence d'intérêts entre les acteurs sur la nécessité de sécuriser la transaction.

La contractualisation apparaît pour les producteurs laitiers et la FNPL comme un outil pertinent de gestion des relations entre producteurs et transformateurs pour accompagner la sortie des quotas laitiers. Celle-ci porte alors essentiellement sur une gestion de l'offre, puisque la question des prix est encore réglée par la négociation interprofessionnelle à ce moment. Dans un entretien à *Reussir Lait*²², le directeur de la FNPL explique que l'interprofession s'oriente, malgré un débat difficile, « *vers l'idée d'un guide des bonnes pratiques de la contractualisation, avec un comité interprofessionnel d'examen qui veillerait à la bonne application de ce guide.* » Les membres de l'interprofession seraient ainsi maîtres d'un outil qu'ils pourraient alors s'imposer

20. Ce dernier point est rendu obligatoire par loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 « *d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt* », dans le III de l'article 17.

21. Article 210 du règlement (UE) n° 261/2012

22. *Reussir Lait*, le 28 janvier 2008.

collectivement et imposer à l'ensemble des acteurs de la filière. Les administrateurs de la FNPL précisent²³ la forme souhaitée de cette relation contractuelle : « *Cette relation contractuelle doit reposer sur des contrats d'une durée minimale de cinq ans, sur un prix du lait déterminable en fonction de l'éclairage interprofessionnel des marchés, et sur un volume d'objectif basé sur le quota* ». Ils souhaitent également la mise en place d'une commission d'examen et d'un guide des bonnes pratiques contractuelles. Ils prévoient aussi les objectifs de la contractualisation : rétablir un rapport de force équilibré entre les acteurs de la filière, soit : « *permettre aux éleveurs de discuter d'égal à égal avec les industriels, dans un rapport de force équilibré et loyal* » cet équilibre repose pour la FNPL sur l'élaboration d'un cadre permettant l'organisation des producteurs.²⁴ La question de la contractualisation soulève, pour les producteurs, celle de la répartition de la valeur. Ils voient là une opportunité de mettre en place une stratégie collective de captation de la valeur.

En 2010, la Loi de Modernisation de l'Agriculture et de la Pêche²⁵ prévoit de pouvoir rendre obligatoire par voie d'accord interprofessionnel ou par décret la conclusion de contrats pour la mise en marché des produits agricoles. Cette loi n'est pas spécifique au secteur laitier, mais c'est une des filières en crise visées en particulier par cette loi. L'interprofession n'adopte pas d'accord. Nous pouvons imputer cela à une difficulté de traiter de cette question au CNIEL à cause des tensions qu'elle implique, mais également au fait que les avertissements de la DGCCRF ont pu freiner les intentions du CNIEL à mettre en place un accord. Le CNIEL privilégie ainsi la voie du décret. Son président, Henri BRICHART²⁶ explique : « *On a peu abordé en 2010 la question de la contractualisation au sein de l'Interprofession, notamment du fait des crises qu'à traversées la filière et de la réglementation qui s'élaborait en France (Loi de modernisation de l'agriculture) et en Europe (minipaquet lait)*. »

Ainsi, la contractualisation est rendue obligatoire par décret²⁷. Il prévoit l'obligation à partir du 1er avril 2011 pour les industriels de proposer un contrat d'une durée de cinq ans minimum. Cependant, la LMAP n'oblige en aucun cas le producteur à avoir un contrat, mais seulement son acheteur à lui en proposer un qui respecte la réglementation. Le contrat doit fixer une modalité de détermination du prix, des volumes de lait à livrer, des modalités de collecte, des dispositions si l'acheteur ne respecte pas ses obligations d'achat, et si le livreur ne respecte pas les volumes de lait à livrer, des modalités de paiement et d'information sur le prix du lait du mois suivant. Le décret reprend les volontés de la FNPL telles que décrites par son directeur une année plus tôt : durée de cinq ans minimum, possibilité de faire référence aux indicateurs du CNIEL, volume contractuel égal au quota.

L'idée de la contractualisation est ensuite reprise dans le « *paquet lait* » au niveau européen, en 2012, à l'initiative de la France. Les États membres peuvent s'ils le souhaitent imposer des contrats qui définissent les responsabilités des opérateurs de la filière des produits laitiers et visent à sensibiliser aux signaux du marché, à améliorer la transmission des prix, à adapter l'offre à la demande et éviter certaines pratiques commerciales déloyales. « *Il convient que ces contrats soient conclus avant la livraison et contiennent certains éléments tels que le prix, le volume, la*

23. Communiqué FNPL du 2 octobre 2009.

24. *infra* § 1.2.3 « *Organisations de producteurs* ».

25. LMAP- loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010.

26. Qui à cette époque est également celui de la FNPL.

27. Décret n° 2010-1753 du 30 décembre 2010 pris pour l'application de la LMAP, modifiant l'article L. 631-24 du code rural et de la pêche maritime.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

*durée du contrat, les modalités de paiement et de collecte, et les règles applicables en cas de force majeure*²⁸. » Les clauses contractuelles doivent être librement négociées entre les parties.

La durée de cinq ans, retenue en France, est exceptionnelle, les douze autres pays de l'UE ayant rendu la contractualisation obligatoire prévoient des durées minimales de six mois ou un an (COMMISSION EUROPÉENNE, 2014). Elle traduit une volonté des acteurs de l'interprofession. Elle limite la concurrence entre laiteries pour l'approvisionnement, sur le même schéma que le contingentement de la production qui précédait, et est vue par les représentants des producteurs comme un moyen de sécuriser leur approvisionnement.

1.2.2.2. Contrôle interprofessionnel du contrat

Le passage par décret de l'obligation contractuelle, plutôt que par accord interprofessionnel, n'implique pas un désengagement du CNIEL de la question des contrats. Nous l'avons vu, le CNIEL réfléchissait depuis 2007 à un guide des bonnes pratiques contractuelles et avait mis en place une commission traitant de cette question. Peu de temps après le décret, le CNIEL rend publics deux outils.

- Un guide des bonnes pratiques contractuelles (CNIEL, 2011) prévoit les clauses qui doivent apparaître dans le contrat. Ce guide est en premier lieu une retranscription des obligations contractuelles prévue par le décret n° 2010-1753. Il reprend ensuite les éléments déjà sujets à un accord interprofessionnel (en particulier le paiement à la qualité) et des points n'étant pas prévus par le décret (la gestion des tanks à lait). Plusieurs points nous semblent importants. En premier lieu, il était recommandé, comme cela est prévu par la réglementation, de préciser les modalités de détermination du prix. Le texte mentionne « *Les indices de tendances peuvent être basés sur l'évolution des cours des produits laitiers français et européens, l'évolution du prix du lait dans les autres pays européens, la valorisation du beurre et de la poudre, les coûts de production du lait, les prix des produits de grande consommation ou tout autre indice pertinent.* » Il invite ainsi les contractants à se reporter au dernier accord sur les prix du CNIEL. En second lieu, le guide de bonnes pratiques valide les échanges de collecte entre industriels sans l'accord des producteurs, et ce « *Dans le but d'optimiser ou de réduire les coûts de collecte de lait, le collecteur se réserve le droit de mettre en place tout accord de ramassage du lait avec quelque entreprise laitière que ce soit.* ». Enfin, en troisième lieu, le guide traite de l'ajustement des volumes après la sortie du régime de contingentement, avec des systèmes de « *couple volumes/prix différencié* » et en faisant évoluer le volume en fonction un « *mécanisme de définition du volume ou des volumes qui pourra faire référence aux tendances (indices volume) du CNIEL* ». Cette dernière mécanique ne sera finalement pas mise en place par la suite.
- Le CNIEL s'est également doté d'une Commission Interprofessionnelle des Pratiques Contractuelles (CIPC), composée de membres nommés de chaque collège de l'interprofession et dont l'objectif est, selon le guide des bonnes pratiques mentionné ci-dessus, « *d'assurer l'interprétation et la mise en application du Guide des Bonnes Pratiques Contractuelles de l'Interprofession Laitière* ». Cette commission pourra donner un avis sur toute question portant sur les contrats qu'un acteur de la filière (producteur ou transformateur) lui soumettra.

28. Règlement UE n° 1308/2013, art 146.

Les membres du CNIEL cherchent, au travers de ces outils, à conserver leur place dans la régulation des transactions entre producteurs et transformateurs de lait. La LMAP prévoit également la mise en place d'une médiation des relations contractuelles.²⁹ Le rôle de ce médiateur fait finalement doublon avec la CIPC dont les missions sont assez similaires. La CIPC est cependant garante du respect d'une vision de la contractualisation telle que défendue par l'interprofession. Les deux seront sollicités par les acteurs de la filière.

La construction de cet outil constitue une forme de compromis entre les représentants des producteurs et des transformateurs, pour atteindre un objectif commun consistant à maîtriser et sécuriser l'approvisionnement.

1.2.2.3. *Adaptation aux appropriations locales*

Nous verrons par la suite³⁰ que les appropriations locales de cet outil « *contrat* » ne répondent pas toutes à l'objectif poursuivi, en particulier d'adaptation des prix aux conditions économiques, à une conjoncture et à des aléas difficilement prévisibles. Plusieurs mesures visent donc à corriger ces défauts des contrats.

Le contenu minimum des contrats se voit modifié en 2014 par la loi de consommation³¹ qui introduit l'obligation d'une clause de renégociation dans le cadre des contrats de plus de trois mois, et donc dans le cas des contrats portant sur l'approvisionnement en lait. Le contrat doit spécifier les conditions dans lesquelles cette clause peut être invoquée, en faisant référence à un ou plusieurs indices publics de prix des produits agricoles ou agroalimentaires. Il est précisé que « *la renégociation de prix est conduite de bonne foi dans le respect du secret en matière industrielle et commerciale et du secret des affaires, ainsi que dans un délai, précisé dans le contrat, qui ne peut être supérieur à deux mois. Elle tend à une répartition équitable entre les parties de l'accroissement ou de la réduction des coûts de production résultant de ces fluctuations. Elle tient compte notamment de l'impact de ces fluctuations sur l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.* »

La clause de sauvegarde est rendue obligatoire en 2014³², pour se conformer au droit européen. Elle impose que les contractants prévoient les cas où les modalités de détermination du prix « *ne peuvent être appliquées par l'une ou l'autre des parties pendant une période déterminée* ». Ce même décret impose au contractant de considérer dans le contrat les règles applicables en cas de force majeure.

Enfin, en 2016, la loi SAPIN 2 prévoit l'obligation dans le contrat d'une référence, pour la détermination des prix, à un indicateur de prix de production.

Ainsi, le cadrage national de l'outil de gestion évolue pour répondre à des obligations communautaires et aux appropriations locales des acteurs qui font (nous le verrons plus en détail après) que l'outil créé ne réagit pas exactement comme prévu.

29. *Infra*, § 1.2.4 « *Médiation* ».

30. *Infra* § 2 « *Une diversité des appropriations locales* ».

31. loi n° 2014-344 du 17 mars 2014

32. Décret n° 2014-842 du 24 juillet 2014 relatif à la contractualisation écrite dans le secteur de la production de lait de vache.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

1.2.3. ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Les organisations de producteurs sont le dernier outil majeur créé pour réguler la transaction du lait cru. En effet, la contractualisation permet la relation bilatérale entre producteur et transformateur, mais ne permet pas une instance de discussion, négociation entre le transformateur et un ensemble de producteurs. Une discussion d'un groupe d'acteurs sur les conditions de vente d'un produit, conduisant à une modalité de fixation des prix ou des volumes à livrer pouvant être condamnée au regard du droit de la concurrence français et européen. C'est ainsi que l'évolution de l'environnement réglementaire contraint la stratégie collective des acteurs.

Il semble que lors des premières discussions sur la contractualisation, à partir de 2007, la FNPL souhaitait que l'interprofession, en déterminant les indices économiques, poursuive son rôle dans la détermination du prix du lait, au travers de ses instances régionales. Le renforcement des interprofessions, souhaité par leurs acteurs, devait permettre à celles-ci de gérer volume et prix dans un cadre juridique sécurisé³³. Une organisation de producteurs est cependant apparue nécessaire pour définir un contrat avec les entreprises de collecte. En dehors de la filière lait, les organisations de producteurs avaient déjà été mises en place dans d'autres filières (MALPEL *et al.*, 2012). Cependant, en filière lait, la perspective d'un cadre stabilisé par l'interprofession (avec la mise en place de contrats types) devait limiter le rôle de ces organisations de producteurs. Avec la fin des recommandations de prix, malgré l'accord interprofessionnel, les acteurs de la filière disposent d'une liberté, au moins théorique, de s'éloigner des modalités de l'accord interprofessionnel. Ainsi, l'organisation des producteurs pour négocier les termes des contrats devient indispensable pour leurs représentants.

1.2.3.1. Une difficulté dans la construction interprofessionnelle

Contrairement à la contractualisation, pour laquelle l'interprofession a pu jouer un rôle important, avec la mise en place de la CIPC et du guide des bonnes pratiques, la thématique des organisations de producteurs constitue un point de tension important au CNIEL.

Pour les représentants des producteurs, la contractualisation impose la mise en place d'instances de représentation des producteurs ayant pour objet d'en discuter les termes. En parlant de la contractualisation, le président de la FNPL expliquait en 2009 que « *la FNPL était prête à avancer à la condition d'obtenir un paquet global permettant de sécuriser la négociation*³⁴ ». Les membres de la FNPL soutiennent en effet une représentation économique des producteurs différente de la représentation syndicale : « *On plaide pour un schéma qui sépare les organisations économiques des producteurs des autres structures dédiées au syndicalisme*³⁵ ». Ils mettent en avant dans un premier temps l'idée d'OCEP (Organisation Collective et Economique des Producteurs), qui est en quelque sorte un précurseur des OP. Il fait l'objet d'un projet formalisé de la FNPL (2010). Ce projet prévoit, en anticipation des probables évolutions du règlement européen, une massification de l'offre en deux étapes : « *Nous préconisons, là où elles existent déjà, un rapprochement des organisations d'abord par entreprise en cohérence avec les outils de transformation puis interentreprises au niveau d'un bassin de production cohérent* (FNPL (2010),

33. Nous pouvons voir cela mentionné à plusieurs reprises, entre autres dans le Rapport d'information n° 1000 de M. Michel RAISON par la Commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire, sur le bilan de santé de la Politique agricole commune (25 juin 2008).

34. Entretien à *AgraPresse* du 16 novembre 2009

35. *Ibid.*

page 6) ». Ces nouvelles structures devant s'appuyer sur la concentration des organisations existantes. Le projet prévoit mandat de négociation et mandat de facturation vers l'OCEP et privilégie un transfert de propriété du lait à cette structure, « l'OCEP qui dispose du transfert de propriété a un potentiel de négociation plus important : maîtrise de la collecte et arbitrage des valorisations (FNPL (2010), page 7) ». Le projet prévoit cependant une négociation à plusieurs niveaux, qui permettrait à la FNPL de conserver ses missions, et transférer des missions plus annexes à l'OCEP. Nous retranscrivons ici le passage complet concerné, car nous pensons qu'il illustre bien la stratégie portée par les représentants de la FNPL :

« À ce stade est posée la question de la coordination du rôle des OCEP et du syndicalisme, de leurs synergies ou au contraire de leurs antagonismes. La FNPL n'a pas vocation à se substituer à la responsabilité des OCEP dans la négociation des contrats.

Le rôle reconnu du réseau de la FNPL au sein du CNIEL ou des CRIEL lui donne la légitimité pour négocier et signer des accords interprofessionnels, y compris des indicateurs de prix, des grilles régionales (qualité, saisonnalité,...) et tous éléments de détermination du prix de base régional ou de filière.

Ceci peut s'apparenter à négocier un accord de branche.

Sur la base de ces accords, le rôle des OCEP est de négocier la plus-value pour chaque entreprise en fonction de la spécificité des contrats proposés.

Ceci peut s'apparenter à un accord d'entreprise.

Pour renforcer la coordination entre les deux dimensions (économique et syndicale), nous proposons de renforcer les participations croisées, de façon à ce que chacun ait connaissance des problématiques telles qu'elles se posent avec une autre clé d'entrée.»

La FNPL anticipe ainsi cette question de l'organisation économique de la production. Mais leur projet se heurte aux intentions des représentations des industriels de la FNIL. Le choix entre un compromis pragmatique et l'intransigeance quant au projet initial est source de tension à la FNPL.

Les divergences semblent être plus fortes au sein du collège des industriels. Pour son directeur, « le seul consensus, c'est de dire que l'industriel veut une contractualisation avec ses producteurs, et pas ceux du voisin. Les OP de bassin, on n'en veut pas³⁶ ». Cela est également rappelé dans le rapport d'activité de la FNIL « Les éléments de prix et de volume sont discutés avec les représentants des producteurs de l'entreprise. (...) L'articulation finale entre le ou les prix et le ou les volumes est du domaine de la négociation entre l'entreprise et ses producteurs sans interférence d'une instance collective nationale ou régionale (...) Les dispositions interprofessionnelles et réglementaires ne doivent pas conduire à la définition d'un contrat type. Le contrôle interprofessionnel de l'activité industrielle des entreprises doit être proscrit.³⁷ ». Les arguments de la FNIL sont multiples : des organisations par bassin conduiraient à la « rupture du lien historique tissé entre les entreprises et les producteurs ». La FNIL reproche également à l'OP d'augmenter les

36. Entretien de juillet 2013.

37. Rapport d'activité de la FNIL lors de l'AG du 30 mai 2013. Section 1 « formalisation de la relation commerciale entre les entreprises et les producteurs ».

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

coûts de production des producteurs du fait des coûts de gestion de l'OP. Cependant, l'argument principal est celui d'une négociation de l'entreprise avec « ses » producteurs.

Derrière cette formulation, nous pouvons voir la reconnaissance comme actif, ressource stratégique propre à l'entreprise, les producteurs qui lui livrent. En effet, si les industriels n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une stratégie globale quant à l'OP, ils sont cependant d'accord pour préserver une relation unique avec « leurs » producteurs.

De son côté, la FNCL a une position différente. Il y a synergie de point de vue avec la FNPL sur le fait qu'il ne faut pas d'OP dans les coopératives, les coopératives ayant déjà ce rôle.

Ainsi, le CNIEL ne permet pas aux acteurs de trouver un compromis interprofessionnel sur la question de l'organisation économique des producteurs. Il n'y a pas d'outil interprofessionnel créé.

1.2.3.2. Une reconnaissance réglementaire de l'intention stratégique de la FNPL

Faute d'émergence d'un compromis interprofessionnel, les pouvoirs publics, sous la pression des représentants de la production, construisent le cadre de l'organisation économique des producteurs qui permettra la création des OP. Selon l'autorité de la concurrence, puisque la solution adoptée jusqu'alors d'une négociation nationale est contraire au respect du droit de la concurrence, il faudrait mettre en place le « regroupement des producteurs en organisations de producteurs qui, dans un premier cas, se voient transférer la propriété de la marchandise et se chargent alors de la commercialiser ou qui, dans le second cas, agissent comme mandataires, négociant avec le transformateur au nom de ses adhérents ». Dans le même rapport, l'autorité de la concurrence précise que la seconde solution (OP sans transfert de propriété) nécessite un assouplissement des règles européennes. Selon le directeur de la FNPL, « En 2009, la FNPL a poussé pour la mise en place des organisations de producteurs dans le paquet lait, faisant le deuil du régime administré³⁸ ». Ce sont ces mêmes outils que préconise, en 2010, le « Le groupe de haut niveau sur le lait » mis en place par la Commission Européenne. La dérogation au droit de la concurrence permettant une organisation économique de la production n'est rendu possible que deux ans plus tard, en 2012, quand le règlement (UE), n° 261/2012 est adopté. Il rend possible la reconnaissance, au niveau européen, des organisations de producteurs et autorise les États membres qui le souhaitent à imposer la contractualisation aux acheteurs de lait. Ce règlement est une dérogation au droit de la concurrence, pour permettre aux producteurs de négocier collectivement avec leur acheteur. Il donne également la possibilité aux interprofessions de communiquer des informations visant à la transparence et à la connaissance de la production et des marchés. Le règlement prévoit de limiter le pouvoir de marché des organisations de producteurs : elles ne doivent pas dépasser plus de 3,5 % de la production totale de l'UE et 33 % de la production de l'État membre.

La retranscription en droit français est faite par décret³⁹. Il précise les conditions minimales pour la reconnaissance des organisations de producteurs. Dans un objectif de massification de l'offre, et de bon fonctionnement de l'OP, il est prévu des moyens humains minimaux pour les OP, correspondant à au moins 0,5 ETP. À la demande de la FNPL, ces moyens humains peuvent être une prestation assurée par un tiers. La taille minimale de l'OP est, quant à elle, fixée dans

38. Entretien en juillet 2013.

39. Le décret n° 2012-512 du 19 avril 2012 « relatif à l'organisation économique dans le secteur du lait de vache » vise à l'application en France de la réglementation européenne.

le cas général à 200 producteurs ou 60 millions de litres. Ces seuils ont été adaptés à la réalité des PME (La contrainte de volume minimal est réduite à 55 % du lait collecté par un même acheteur) et des filières de qualité (25 producteurs et 7 millions de litres dans le cas des filières sous signe de qualité). Le décret prévoit également deux cas de figure sur la propriété du lait :

- des OP commerciales, dans lesquelles l'OP devient propriétaire du lait de ses membres en vue de sa commercialisation,
- des OP non commerciales, mettant en marché la production de ses membres sans transfert de propriété. Dans ce dernier cas, les OP peuvent négocier collectivement les éléments du contrat avec les acheteurs de lait.

En outre, il est prévu que les OP puissent se regrouper en Associations d'OP (ASOP) auxquelles elles délègueraient tout ou partie de leurs missions.

La réglementation prévoit également un processus de reconnaissance des organisations de producteurs. La procédure d'agrément est longue. Elle est élaborée par le ministère de l'Agriculture⁴⁰. C'est une commission nationale technique (CNT) dans laquelle siègent des représentants de la profession et de l'administration qui accorde les agréments après étude au sein d'un groupe de travail sectoriel. Dans le cadre de la procédure d'agrément, le bureau échange en amont avec les OP et vérifie la validité des pièces demandées par la note de service. Des échanges peuvent également avoir lieu avec la DDT pour obtenir un éclairage sur la situation territoriale. Il est aussi prévu que les OP soient contrôlés, conformément au règlement communautaire.

Les modalités de reconnaissance des OP en France sont largement plus contraignantes que le socle minimal prévu par la réglementation européenne. En effet, le règlement européen précise seulement que la taille minimale et les garanties apportées par l'OP pour réaliser son action sont définies par les États membres. Pour le bureau du lait du ministère de l'Agriculture, il s'agissait de contraindre les producteurs à s'organiser de telle façon que l'offre soit massifiée. Pour le chef du bureau du lait, « *il était nécessaire, et ça a été fait en collaboration avec la profession, de mettre en place des seuils* ». Cette taille minimale était souhaitée par la FNPL, dans une volonté de « *réalisme* »⁴¹. En plus de ces seuils, la lourdeur administrative et le besoin de passer devant plusieurs commissions prolongent la reconnaissance des OP, et conduisent à des rejets, souvent du fait de dossiers incomplets (YOU, 2015).

Nous verrons que ces seuils et contraintes administratives ont deux effets sur l'organisation des producteurs :

- ils concentrent la gestion administrative des OP vers les FDSEA, qui ont des personnels mobilisables pour satisfaire à la contrainte du demi-ETP et les compétences et connaissances nécessaires pour aboutir à leur reconnaissance,
- ils obligent les groupements de producteurs qui préexistaient à se regrouper pour former des OP plutôt que de conserver leur indépendance.

Ainsi, les représentants de la FNPL rendent leur fédération indispensable et centrale dans l'organisation des OP même si, pour ne pas freiner l'adhésion de producteurs éloignés du syndicat, la présence du syndicat dans les OP se fait discrète⁴². L'enjeu est de ne pas rendre illégitime l'outil.

40. Bureau des relations économiques et statut des entreprises du Ministère (Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises).

41. Entretien avec le directeur de la FNPL, en juillet 2013.

42. La différenciation initiale dans le projet d'OCEP entre mission économique (OCEP) et syndicale (FNPL) est probablement liée à ce même objectif.

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

La réglementation constitue donc un levier pour la mise en place, par les représentants des producteurs, de leur intention stratégique. En influençant le cadre réglementaire, la FNPL impose les formes possibles de l'OP, de l'outil de gestion qui est une condition à la mise en place de son intention stratégique.

1.2.3.3. Modification de l'outil du fait des adaptations locales

Par la suite, on constate la difficulté des producteurs à s'organiser formellement face à certains industriels qui les en empêchent ou qui court-circuitent l'OP dans les relations avec leurs producteurs. Ainsi, la LMAP de 2014 prévoit que la négociation d'un contrat-cadre entre industriels et organisations de producteurs est obligatoire, sans qu'il ne soit question d'obligation de résultat de cette négociation. Sa portée est donc limitée à la bonne volonté des industriels et des représentants des producteurs pour cette négociation. La loi SAPIN 2 de 2016 rend l'élaboration d'un contrat-cadre plus incontournable : le contrat-cadre entre OP et laiterie devient un préalable à l'élaboration de contrats individuels.

1.2.4. MÉDIATION

L'appropriation des différents outils par les acteurs et les aspirations stratégiques des différents protagonistes, ainsi que la relative liberté d'interprétation des outils, ont nécessité la mise en œuvre d'outils de médiation. Deux outils ont été créés, dont nous avons déjà abordé l'existence plus haut.

- Un outil interprofessionnel, le CIPC, garant du respect du guide des bonnes pratiques contractuelles. Il a été sollicité à de nombreuses reprises, en 2011 et 2012, puis a été dissous en 2013.
- Une possibilité de médiation grâce à un médiateur nommé par le ministre de l'Agriculture. Sa mise en place est instituée par la LMAP pour faciliter la conclusion des contrats entre producteurs et premier acheteur. Son décret d'application⁴³ précise qu'il pourra donner un avis sur « toute question relative aux relations contractuelles entre producteurs et acheteurs ». Le médiateur n'intervient que s'il n'y a pas d'entente entre producteurs et transformateurs (principe de subsidiarité). Ses prérogatives se sont étendues par la suite, et il a vocation à intervenir sur les relations commerciales dans l'ensemble des filières agricoles, du producteur au consommateur.

La médiation est donc une issue à la défaillance des outils de gestion de la transaction que sont les OP et la contractualisation. Ainsi, les OP conduisent souvent à une impasse dans la négociation du prix quand les conditions économiques s'éloignent des conditions normales. Elles sont défaillantes à ce sujet. Ces défaillances conduisent les collectifs de producteurs à recourir au médiateur des relations commerciales.

La médiation à l'échelle de la filière s'est traduite par deux principaux accords, ceux d'avril 2013 et de juillet 2015. Les causes de la saisie du médiateur étaient relativement différentes. En 2013, les entreprises laitières sont dans une situation qui risque de les empêcher de suivre leur contrat, du fait d'une hausse des prix du lait (résultant de la revalorisation des produits industriels dans les indicateurs interprofessionnels), et de prix à la distribution jugés trop faibles, dans un contexte de mise en avant depuis plusieurs années de la question du pouvoir d'achat

43. Décret n° 2011-2007 du 28 décembre 2011 relatif au médiateur des contrats agricoles.

du consommateur et de guerre des prix ouverte entre les enseignes sur certains produits. Le médiateur est saisi, car la FNPL craint que les contrats soient dénoncés du fait de cette hausse de prix. En 2015, c'est l'effet inverse qui est observé. Du fait de prix des produits industriels très déprimés, le mode de calcul du prix du lait entrant dans le contrat n'est plus satisfaisant pour les producteurs, qui demandent une revalorisation du prix et font de nouveau appel au médiateur.

Dans les deux cas l'enjeu est double : une revalorisation rapide ou maintien du prix payé aux producteurs et un partage de l'effort financier correspondant entre les transformateurs et la distribution. Le 1^{er} juin 2013, une hausse technique de 25 €/1 000 L, visant à prendre en compte la hausse du prix de la matière première lait, a été acceptée par la grande distribution. En 2015, l'engagement de filière du 24 juillet vise à une revalorisation des prix des produits laitiers (hors fromage) de marque MDD par la GMS, pour atténuer la baisse des prix payés aux producteurs dans le contexte de coûts de production élevés. Dans un marché libéralisé et relevant de la bonne volonté des distributeurs et des transformateurs concernés, cet accord n'a pas permis d'infléchir durablement la baisse des prix du lait qui a repris dès septembre 2015.

Outre ces recours pour des enjeux systémiques, la CIPC et le médiateur des contrats ont pu arbitrer de nombreux conflits entre producteurs, OP et acheteurs, en partie sur les conditions de prix.

1.3. CONFRONTATIONS DE STRATÉGIES ET STRATÉGIES COLLECTIVES

1.3.1. L'OUTIL INTERPROFESSIONNEL PERMET L'ÉMERGENCE DE STRATÉGIES ORGANIQUES

Le renouvellement de ces outils de gestion constitue un dispositif nouveau dans la forme, mais relativement similaire sur le fond. Il entraîne l'émergence de stratégies impliquant des acteurs nombreux à différents niveaux de la filière, c'est-à-dire des stratégies organiques. Il conduit à la reconnaissance de l'OP, à un arrangement sur les modalités de détermination du prix du lait et sur la contractualisation comme une stratégie organique de filière. Le dispositif ainsi créé oblige et contraint les acteurs à utiliser et mobiliser les outils créés au niveau national, leur forme étant contrainte par la réglementation. Le cadre défini par l'interprofession est également coercitif pour les acteurs, les empêchant de s'éloigner des standards de la filière.

La préservation de ce dispositif a été rendue possible par le CNIEL. Nous voyons dans le cas des trois outils principaux qui constituent le dispositif qu'il a été le lieu d'une confrontation des stratégies de collègues et des stratégies de filière. Cette structure collective rend possible la rencontre des attentes des acteurs qui en sont membres, et qui se veulent les représentants des acteurs de la filière. Il permet un dialogue et une construction collective à l'unanimité, car l'ensemble des collègues doivent être d'accord pour qu'une action soit entreprise. Cela suppose également un accord à l'intérieur des collègues. La FNPL est le lieu d'expression d'attentes divergentes (entre autres sur l'organisation en OP, comme nous avons pu le voir), mais le compromis en collègue semble le plus compliqué à trouver dans le collègue des industriels, dans lequel la concentration des acteurs fait qu'une entreprise peut conduire au blocage de la décision.

1.3.1.1. *La prédominance de l'intérêt commun pour la préservation de la formule de prix*

En ce qui concerne la définition d'une formule de prix interprofessionnelle, l'intérêt commun a été prépondérant. Les attentes divergentes des collègues ont pu être dépassées pour conduire

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

à une stratégie collective coercitive, qui s'impose à l'ensemble des membres de la filière. La FNPL souhaitait une détermination objective du prix, lui permettant de s'imposer comme représentant des producteurs pour la défense de leurs intérêts en matière de négociation du prix. Pour l'ensemble des industriels, privés et coopératifs, l'outil permet de limiter la concurrence sur les prix en matière d'approvisionnement, de légitimer les prix pratiqués, et d'axer la définition des prix sur la valorisation de leurs produits sur les marchés ce qui permet de sécuriser la captation de la valeur par l'industriel. L'élaboration de l'outil permet la poursuite d'un destin commun. Même si les attentes des acteurs vis-à-vis de l'outil sont différentes, elles convergent vers la création de cet outil commun faisant consensus. Nous le verrons plus bas, dans l'urgence de trouver un moyen de détermination des variations de prix du lait, la modalité de base retenue dans les contrats est systématiquement (à notre connaissance) une retranscription des modalités de l'accord interprofessionnel du 3 juin 2009, complété le 18 août 2010⁴⁴. Ceci n'a rien d'obligatoire, mais nous constatons une certaine homogénéité des industriels sur la question de la détermination du prix. Les opérateurs semblent attachés au compromis social résultant du dernier accord interprofessionnel. L'objectif collectif est poursuivi par chaque industriel.

1.3.1.2. Une stratégie collective pour la construction du cadre contractuel

En ce qui concerne la contractualisation, la construction interprofessionnelle relève également d'une stratégie organique entre les acteurs, qui s'est construite avec la remise en cause de leurs précédents outils. Sur le long terme (à partir de 2007), les producteurs et les industriels ont pu réfléchir à la construction d'un outil. Les contraintes fortes voulues par l'interprofession sont retranscrites dans la loi. Ainsi, la durée du contrat, de cinq ans, permet la convergence d'attentes différentes des producteurs et des industriels : sécurisation de l'approvisionnement et des débouchés et limitation de la concurrence sur l'approvisionnement pour l'industriel.

Les premiers contrats sont, pour respecter la réglementation, envoyés par les collecteurs privés à l'ensemble de leurs fournisseurs avant le 1^{er} avril 2011. Pour la plupart d'entre elles, l'envoi a été fait juste avant cette date limite. Selon le directeur de la FNPL, « *Elles ont toutes envoyé des contrats fin mars 2011 pour respecter la loi*⁴⁵ ». Ces contrats ont été écrits par les industriels sans concertation autre que le respect plus ou moins strict d'un guide des bonnes pratiques contractuelles qu'ils avaient participé à produire. Cet appui sur le cadre interprofessionnel est cependant à relativiser. Certains cadres des grands groupes laitiers rencontrés disent ne pas avoir utilisé de guide pour la réalisation de leur premier contrat. Les attentes quant à ce premier envoi étaient modestes, l'ambition des industriels se limitant au respect de la réglementation. Ainsi, selon le responsable approvisionnement de Bongrain-Gérard : « *Au 31 mars 2011, on a envoyé des contrats, on s'en foutait qu'ils soient signés*⁴⁶ ». Les responsables d'autres laiteries font état également de cet envoi d'un contrat dans la précipitation. Nous avons eu mention à plusieurs reprises de l'existence d'un contrat type réalisé par la FNIL qui a pu servir à l'élaboration de ce premier contrat, en particulier pour les PME qui n'avait pas la capacité et les moyens de réaliser un contrat propre. Dans les faits, le travail d'amont du CNIEL et de la FNIL ainsi qu'un cadre

44. Certaines laiteries, telles que Danone ou Sodiaal ont cependant mis en place un prix différencié basé sur les éléments F1 et valorisation beurre poudre de l'accord interprofessionnel

45. Entretien avec le directeur de la FNPL, juillet 2013.

46. Entretien réalisé en mars 2015.

réglementaire contraignant ont contribué à ce que les contrats reçus par les producteurs soient assez homogènes.

Si quelques contrats ont été signés à réception par les producteurs, le mot d'ordre des représentants des producteurs, quel qu'ils soient (FNPL, APLI, confédération paysanne) était en avril 2011 de ne pas accepter cet outil défini de façon unilatérale, sans concertation. La négociation du contrat s'est faite sur les bases de ce premier envoi. Les modifications des contrats se sont d'ailleurs beaucoup appuyées sur l'expertise du juriste de la FNPL. Cependant, la FNPL a aussi fait valoir le respect de son projet (FNPL, 2010) sur le refus des clauses entravant le droit d'organisation des producteurs, c'est-à-dire l'action syndicale. L'action de la FNPL a consisté en une analyse des contrats, mentionnant les clauses acceptables, à modifier ou inacceptable au prisme de l'analyse de la FNPL (voir Annexe J page 309 l'exemple du contrat Lactalis). Ces modifications du contrat se sont négociées entre avril 2011 et avril 2012 dans la plupart des laïteries. Les modalités de définitions du prix basées sur les indicateurs du CNIEL et l'accord interprofessionnel ont été bien acceptées par la FNPL. En effet, le syndicat avait participé en 2009 à l'élaboration de cet outil de calcul de prix qui semblait être encore le meilleur compromis acceptable. Pour le directeur de la FDPL de Haute-Marne, « *Finalemment, on ne pouvait pas se battre là-dessus. Au moins parce que la référence à l'interprofession n'était pas si mal que ça, et aussi parce qu'on n'en connaît pas d'autre.* » De plus, au moment de la discussion des contrats, les interprofessions régionales émettaient encore une recommandation de prix. Certains contrats y faisaient référence explicitement. Ils permettaient à la FNPL d'être encore l'outil des producteurs pour la défense des prix dans les interprofessions régionales.

1.3.1.3. *La convergence d'intérêt préserve le dispositif*

Au travers de ces deux outils, les représentants des acteurs de la filière ont pu préserver le dispositif de régulation qui les rendait décideurs de la façon dont s'organise la transaction de lait cru entre le producteur et l'industriel. Un prix du lait commun permet de limiter la concurrence sur l'approvisionnement et de faire perdurer une modalité de partage de la valeur. Une contractualisation de cinq ans permet à chaque entreprise de préserver cette ressource stratégique qu'est la capacité d'approvisionnement en lait pour les industriels, et aux producteurs de conserver leur ressource stratégique qu'est le débouché sécurisé d'un volume de lait.

Cependant, cette convergence n'est pas trouvée pour le troisième outil, l'OP.

1.3.2. LIMITE DE LA STRATÉGIE COLLECTIVE

Le troisième outil « OP » est un échec de stratégie collective de construction interprofessionnelle de l'outil de gestion. Nous verrons d'ailleurs par la suite que les appropriations locales de cet outil témoignent d'une divergence d'intérêts des acteurs, producteurs et industriels. En effet, le CNIEL n'a pas permis ici une convergence d'intérêts entre les acteurs pour arriver à la création d'un outil commun permettant l'organisation des producteurs. Cet échec a pu conduire à des difficultés dans mise en place de la contractualisation. L'implication de la FNPL dans la négociation, outre les discussions sur les aspects juridiques du contrat, a consisté en la reconnaissance dans le contrat du rôle du « *groupement de producteurs* », l'ancêtre de l'OP. En effet, dans la stratégie de la FNPL en ce qui concerne l'organisation des producteurs, il s'agissait de transférer la gestion des conditions contractuelles aux groupements de producteurs, et de

1. Remise en cause du dispositif et création d'outils de gestion : une séquence de gestion nationale

leur donner des moyens, au travers des clauses du contrat, de peser dans les discussions avec la laiterie.

Cependant, la reconnaissance réglementaire des OP telles que promues par la FNPL ouvre la voie à la mise en place de stratégies collectives des producteurs, dont les résultats sont, nous le verrons juste après, assez variables. Elle impose également la FNPL comme acteur central de la mise en place des OP. Ainsi, la construction d'une représentation des producteurs a constitué une mission essentielle de la FNPL : elle renforce sa mainmise sur la représentation des producteurs, en partie perdue du fait des restrictions des missions du CNIEL et des CDOA. Les contraintes réglementaires des OP, en particulier la taille minimale et l'obligation d'un demi-ETP pour sa gestion administrative, permettent également d'imposer ses fédérations départementales comme structure de gestion administrative des OP. La FNPL a participé activement à la mise en place des OP. Son implication était antérieure à la reconnaissance des OP par la réglementation française, et même européenne. L'objectif était d'accompagner la négociation des contrats des producteurs. Ainsi, pour le directeur de la FNPL :

«Ce qu'on a fait c'est d'anticiper le système OP, il y avait des groupements de producteurs qui existaient, on a essayé de les organiser, de les regrouper, de trouver des leaders dans ces groupements. Mais les groupements ne faisaient presque rien, c'était négocier une petite prime, et là ils avaient tout le contrat à négocier. On a essayé de les nationaliser pour qu'il n'y ait qu'une négociation nationale. On a essayé de les accompagner avec nos moyens à nous⁴⁷.»

1.3.3. STRATÉGIES INDUSTRIELLES

Les industriels prévoient, pour la plupart, une clause dite « *de sauvegarde* », qui permet, conformément au guide des bonnes pratiques contractuelles⁴⁸, la négociation avec les producteurs si les indicateurs du CNIEL ne sont plus diffusés pour une quelconque raison. Les industriels prévoient également une deuxième clause de sauvegarde, qui consiste à se protéger des écarts constatés des concurrents par rapport à l'accord interprofessionnel ou des conséquences d'un calcul du prix qui ne refléterait plus le marché. Cette clause permet, de fait, une convergence des prix. Pour BERGER *et al.* (2015) :

«Une telle disposition permettant à certains acheteurs d'aligner artificiellement leurs prix sur un « prix moyen » conduit à une convergence des prix, déconnectée du mixproduits voire de la valorisation réelle des entreprises et pourrait être considérée comme « anticoncurrentielle ». Elle contribue à maintenir l'idée d'un prix unique et produit un effet dépressif sur les prix payés aux producteurs en référence à l'entreprise ayant la plus faible valorisation qu'elle soit privée ou coopérative.»

Cette clause permet, sans qu'il y ait besoin de concertation entre industriels et donc d'une stratégie collective, de limiter la concurrence sur l'achat de lait quand l'accord n'est plus contraignant. Nous pourrions alors parler de stratégie collective indirecte : l'isomorphisme conduit,

47. Entretien avec le directeur de la FNPL, juillet 2013.

48. On peut ainsi lire en page 8 du guide des bonnes pratiques contractuelles du CNIEL : « *Dans le cas où le contrat fait référence à des indices du CNIEL, il convient de prévoir une clause de sauvegarde qui peut être mise en œuvre en cas d'absence de publication d'indice.* »

sans concertation, à une situation proche de l'entente entre les industriels du lait. Elle a conduit à des ajustements des industriels sur les prix de leurs concurrents depuis 2013. Elle oblige les concurrents à suivre cette tendance de prix pour ne pas perdre en compétitivité. Elle engage en outre une dépréciation du prix du lait, puisque ces ajustements convergent vers les prix des moins-disants.

1.3.3.1. *Le cas particulier des coopératives*

La fin des quotas laitiers, et la relative libéralisation des volumes qui a précédé, ont placé les coopératives dans une situation délicate. En effet, les coopératives ont ceci de particulier qu'elles ont obligation, du fait de leur statut, de collecter la totalité du lait de leurs coopérateurs⁴⁹. Dans ce nouveau cadre, les représentants des coopératives à la FNCL voulaient redonner plus de liberté décisionnelle aux coopératives par rapport au CNIEL, ce qui est rendu possible par la contractualisation pour la détermination des prix : « *C'est le conseil d'administration qui a tout pouvoir pour fixer le prix, dans un objectif de respecter les attentes des producteurs et de développement de l'entreprise*⁵⁰ ». Dès le 1^{er} avril 2011 certaines d'entre elles en profitent pour mettre en place de nouveaux systèmes de paiement. Sodiaal propose ainsi un système de double volume et double prix : un prix A basé sur les indicateurs du CNIEL, pour une proportion de la référence, et un prix B basé sur la valorisation beurre poudre pour les volumes au-delà de cette proportion de la référence. Le système permet à la coopérative de faire subir les variations aux producteurs souhaitant produire plus. Il n'est cependant pas très éloigné du mécanisme interprofessionnel de flexibilité additionnelle, à ceci près que le niveau de flexibilité est variable entre producteurs chez Sodiaal.

Les coopératives, menant leur propre stratégie d'approvisionnement, accueillent défavorablement les intentions des producteurs de massification de l'offre sur un territoire. Il n'est pas question de déléguer à une organisation tierce la gestion de la collecte, des volumes, et la mécanique de prix.

Ainsi, les coopératives sont tiraillées entre une stratégie de coopérative⁵¹, qui viserait à reprendre la main sur la gestion de la transaction du lait, et un destin commun de filière.

2. UNE DIVERSITÉ DES APPROPRIATIONS LOCALES

Les appropriations se différencient essentiellement par la forme de l'OP et l'existence ou non d'un contrat-cadre, intégrant l'OP en plus du contrat bipartite reliant le producteur au transformateur. Cependant, la forme de ces outils de gestion dépend des acteurs en présence, du fait de la confrontation des volontés des clients et des représentants des producteurs. Nous proposons ici une analyse des divers cas que nous avons rencontrés.

Nous parlons par la suite d'appropriation « *locale* », en opposition à la construction « *nationale* » traitée dans la section précédente. Ce que nous concevons dans cette notion de « *local* » ne correspond pas à une particularité propre à un lieu géographique, mais plutôt à des particularités propres à un sous-ensemble, que ce soit une région, un groupe d'acteurs, ou une entreprise.

49. Cette règle a sa réciproque dans l'obligation d'apport total des coopérateurs.

50. Entretien réalisé en août 2013 avec la directrice de la FNCL.

51. Une stratégie propre à la coopérative, et non une « *stratégie de coopération* ».

Nous aborderons quatre cas types se différenciant par l'acceptation qu'ont les acteurs de l'outil de gestion.

2.1. ÉTAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION EN OP

Début 2018, le ministère de l'Agriculture a reconnu un total de 48 OP pour le lait standard, et 14 pour les laits sous SIQO⁵². Début 2016, elles étaient 38 en lait standard et 13 pour les SIQO, dont une majorité sont des OP verticales (voir Annexe I page 308). En 2015, d'après BERGER *et al.* (2015), les OP représentent alors plus de quatre milliards de litres de lait pour environ 12 000 producteurs. Les stratégies d'OP verticales sont dominantes, et représentent 80 % des volumes et des producteurs adhérents à des OP. Les OP « horizontales » sont essentiellement les OP FMB qui ont été créées dans une optique de massification de l'offre, en opposition à la stratégie de la FNPL. En outre, à l'exception de quelques OP sous SIQO⁵³, les OP ont toutes pris une forme non commerciale. Elles donnent mandat de négociation aux représentants des producteurs de lait sans qu'il y ait transfert de propriété à l'OP.

La répartition des OP montre une multitude d'OP pour chaque grand groupe national, dont certaines sont concurrentes sur une même zone géographique. C'est le cas essentiellement pour Savencia, Lactalis et Danone. Dans le cas de Savencia et Lactalis, les organisations de producteurs sont regroupées dans des associations d'organisations de producteurs, également reconnues. Deux autres associations d'OP existent, mais fondent leurs objectifs sur les enjeux régionaux de la production laitière, dans l'Ouest et dans le Sud Ouest.

En outre, certaines laiteries n'ont toujours pas d'OP reconnues, même si des associations de producteurs existent. C'est le cas par exemple de l'association de producteurs de Triballat-Noyal.

2.2. QUAND LE CLIENT INDUSTRIEL PORTE L'OUTIL

Nous l'avons vu, la FNPL a porté dans ses sections départementales la mise en place des OP. La particularité de ces organisations est qu'elles ont été fédérées avant la reconnaissance des OP, dès 2011, au moment de la négociation des premiers contrats avec les laiteries. Elles ont dès le début porté la volonté de la FNPL de réaliser des contrats-cadres et non des contrats individuels. Elles bénéficient toutes pour leur animation de l'appui des FDSEA, qui fournit la main-d'œuvre et les outils nécessaires à leur gestion. Elles ont également bénéficié de cet appui pour leur reconnaissance.

Elles tirent parti de l'expertise de la FNPL et des informations que celle-ci diffuse. Elles permettent également une remontée d'information aux fédérations pour justement fédérer des actions nationales.

Ces OP présentent donc une certaine homogénéité dans leur organisation, dans leurs objectifs, et dans leur représentation. Mais elles présentent également les divergences propres aux particularités des points de vue des différentes régions dans les OP.

52. Signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine

53. La principale, Biolait, représente la grande majorité des volumes.

2.2.1. ACTEURS EN PRÉSENCE

Conformément au plan générique des sections de ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter les acteurs en présence dans cette séquence de gestion. Il s'agit des producteurs et leurs représentants, et d'une partie des industriels français.

2.2.1.1. *L'implication du réseau FNPL*

La FNPL, forte de sa présence à l'interprofession, fait le constat — que ses représentants qualifient de pragmatique — que les OP horizontales et commerciales dont l'objectif est de massifier l'offre par région ne seront pas acceptées par les industriels. Ses dirigeants pensent également que des organisations commerciales ne seraient pas acceptées par les producteurs de lait. Selon son directeur, même les producteurs étaient plutôt contre l'OP commerciale. Cette opposition a trois raisons : tout d'abord, les producteurs n'ont pas vraiment les moyens de la mettre en place ; ensuite, ils écoutent beaucoup leur entreprise, qui donne une mauvaise image de la coopération ; et enfin, « *ils connaissent tous un GIE⁵⁴ qui a arrêté* »⁵⁵. L'OP par laiterie est ainsi préconisée. La stratégie est de « *commencer par la brique du bas (et non pas par le toit comme France milk Board)⁵⁶* ». Elle se fait donc en opposition aux stratégies horizontales des OP FMB. Il s'agit de commencer par le regroupement des groupements de producteurs existants, dans une logique de relation verticale avec l'aval. Cette organisation est aussi la conséquence, pour certains, d'un calendrier serré. Il était nécessaire de négocier rapidement le contrat et l'OP verticale était la modalité d'organisation la plus simple à mettre en œuvre. Mais l'objectif est cependant le regroupement en grandes OP verticales, ou par bassin, voire des OP commerciales à plus long terme. Les différents courants de la FNPL ne sont pas d'accord sur la forme future à privilégier.

Le réseau FNPL dans les départements permet également au collectif un positionnement stratégique dans ces OP en construction.

Enfin, en termes de stratégie, cette implication dans la création des OP permet à la FNPL de continuer d'exister en tant que groupe dominant pour la discussion des prix et des volumes du lait cru.

2.2.1.2. *Des industriels proactifs*

Cela s'est fait en concertation avec une partie des industriels laitiers qui souhaitaient une concentration des groupements de producteurs existants. En parlant de l'Oplase, le directeur de la FDPL de Haute-Marne disait « *La laiterie a été moteur en incitant les producteurs à s'organiser pour avoir un interlocuteur pour discuter. C'est elle qui a été à l'initiative de la première rencontre des groupements⁵⁷* ». Cela est le cas pour une grande partie des grands groupes privés : Bongrain, Bel et Danone. Nous retrouvons cette situation dans une partie des entreprises de taille intermédiaire (par exemple chez Triballal-Rians, Milleret, Rolland).

54. Sur cette question des GIE, voir chapitre précédent, § 2.4.5.

55. Entretien réalisé en juillet 2013.

56. *Ibid.*

57. Entretien réalisé en Juillet 2014.

L'UPLV⁵⁸ fait également partie de ces OP syndicales, même si elle a la particularité d'être une OP horizontale, c'est-à-dire qui se compose de plusieurs sections livrant à plusieurs laiteries.

2.2.2. APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION

Après cette première sous-section présentant les acteurs en présence, nous allons voir comment ces derniers se sont appropriés les outils permettant la transaction. Nous voyons donc la création des OP et du contrat-cadre.

2.2.2.1. Création des OP

La FNPL a bénéficié, pour réaliser cette stratégie d'organisation de la production, d'un contexte relativement favorable. Dans la première phase de négociation des contrats, avant la reconnaissance des OP, elle a pu mobiliser le réseau local pour réaliser les regroupements des groupements de producteurs et des syndicats de vente. Ces groupements de producteurs n'ont pas tous une même orientation syndicale, mais nous pouvons constater qu'une grande partie des responsables des OP rencontrées sont également des responsables syndicaux, dans les CDJA ou les FDSEA. Ils ont pu bénéficier, dans certaines entreprises, de la volonté des dirigeants de regrouper leurs groupements de producteurs. La taille des groupements de producteurs devenait critique avec la concentration de la production, et les représentants des producteurs souhaitaient également rationaliser leurs relations avec les producteurs. Ensuite, l'analyse du contrat par les juristes de la FNPL constituait une aide importante pour la négociation du contrat avec les industriels. Le fait que les groupements n'apparaissent pas comme partenaires de la négociation pour la laiterie a pu inquiéter certains de leurs responsables. La FNPL a dû cependant faire face au mécontentement encore important des producteurs quant à son action pendant la crise du lait de 2008-2009, qui est un des freins importants à l'adhésion des producteurs à sa vision de l'OP.

La constitution des OP s'est réalisée avec un soutien des laiteries, qui voyaient dans cet outil la possibilité de gérer les relations avec les éleveurs. La mobilisation pour la construction des OP s'est faite sur les bases des groupements et syndicats de producteurs existants. Ainsi, pour le directeur approvisionnement de Senoble, « *La création de l'OP découle de cette organisation en groupements. Les réunions ont pu se faire plusieurs fois, pour préparer l'organisation en OP. On leur a vendu le regroupement en OP nationale*⁵⁹. » Il en est de même chez Bongrain. Ces deux entreprises maintenaient, avant 2009, des contrats écrits avec leurs groupements de producteurs. Ces contrats avaient d'ailleurs été rompus, chez Bongrain comme chez Senoble, en 2006, et remplacés par un contrat unique permettant d'uniformiser les modalités contractuelles dans chaque entreprise. Le responsable approvisionnement de Senoble justifie cela par la perspective de la contractualisation. Cette homogénéité des contrats a pu permettre — mais rien ne nous autorise à affirmer que c'était une stratégie délibérée — la facilitation du regroupement des producteurs en OP. En effet, les groupements n'avaient plus de privilèges supposés à défendre. Les entreprises ont ensuite mis en place des modalités de gestion plus favorables aux producteurs membres d'une OP, ainsi que des rétrocessions permettant de financer l'adhésion à l'OP. De plus, les OP ont pu faire valoir les bénéfices du collectif, en particulier avec la perspective de

58. Cette coopérative fera l'objet d'un traitement spécifique dans notre thèse puisque nous y avons réalisé une observation participante. *infra* Chapitre 8 « *Retour sur une observation participante* ».

59. Entretien réalisé en avril 2014.

la mutualisation des volumes au sein de l'OP, qui limite les niveaux de pénalité en cas de dépassement du volume contractuel.

Globalement, ces OP ont réussi à fédérer les producteurs de leur périmètre. Dans l'ensemble de ces OP, le taux d'adhésion des producteurs est fort (75 % chez Bel, 90 % chez Danone et près de 100 % chez Savencia d'après (BERGER *et al.*, 2015), mais seulement 66 % chez Triballat-Noyal⁶⁰). Nous pouvons l'expliquer en partie par le niveau de représentation des producteurs dans les groupements préexistants qui était déjà élevé, puisqu'il y avait déjà un intérêt individuel important des producteurs à être membres du groupement (prime supplémentaire). Pour autant, cette situation n'est pas généralisée. Par exemple, l'OP Rolland, en Bretagne, s'est créée à partir de rien : les producteurs étaient par le passé dans une relation individuelle avec la laiterie.

Pour une partie de ces groupements, c'est le groupement qui est devenu membre de l'OP, sans qu'il y ait besoin de recruter individuellement les producteurs. Cette solution est possible si le groupement a un statut d'association (loi 1901), l'adhésion à l'OP se fait alors de façon mécanique. Pour les groupements sous statut de syndicat professionnel agricole (loi de 1884), l'adhésion à l'OP, ou la reconnaissance du groupement en OP, n'est pas possible, il faut changer les statuts ou faire adhérer individuellement les producteurs à l'OP. L'adhésion collective à l'OP a ainsi pu, quand elle était possible, faciliter la concentration des producteurs puis leur adhésion qui était finalement automatique.

2.2.2.2. *Élaboration d'un contrat-cadre*

Dans leur forme dominante d'OP verticale sans transfert de propriété, l'OP négocie le contrat initial, qui doit fixer et limiter les éléments de la transaction qui devront faire l'objet d'une négociation. Ainsi, le prix est fixé par une méthode de calcul, l'évolution des volumes est déterminée par des règles. Les OP doivent également travailler à faire évoluer ces règles. Nous constatons dans un premier temps que ces règles ont été fixées non pas par les producteurs en OP, mais par l'interprofession (avec le guide des bonnes pratiques contractuelles) et par la FNPL, qui avait souhaité une série d'avenants.

Les avenants proposés aux groupements de producteurs par la FNPL portaient sur :

- L'intégration du groupement comme contractant, le contrat serait alors tripartite (producteur — groupement — laiterie) : c'est le contrat-cadre.
- Le financement du fonctionnement du groupement : entre autres les modifications sur les contrats portaient sur l'utilisation des pénalités pour dépassement du volume contractuel, en concertation entre le groupement et la laiterie.
- La possibilité de mutualisation des volumes par groupement.
- La discussion collective du prix, en particulier des primes, puisque la FNPL veut, pour le prix de base, continuer à s'appuyer formellement sur la définition interprofessionnelle.

Ces OP permettent également une négociation, pour le compte de leurs adhérents, sur les situations pour lesquelles le contrat ne répond pas de façon mécanique ; en particulier les cas où l'un des contractants fait appel à la clause de sauvegarde pour rediscuter du prix. Cela concerne également des discussions sur la gestion des volumes (prêts de fin de campagne, restrictions). Enfin, elles ont vocation à faire évoluer le contrat pour s'adapter à une situation des contractants et de leur environnement changeante.

60. Cette entreprise est un cas un peu particulier, car la mise en place d'une stratégie collective avec l'OP s'est faite plus tard, après que les producteurs se sont organisés.

2.2.3. STRATÉGIES COLLECTIVES

Les producteurs s'organisent sous l'égide de la FNPL qui met en place une forme d'autocensure des intentions stratégiques des producteurs : si l'OP verticale n'est pas la solution idéale, elle est la seule, selon leurs représentants, à permettre d'instaurer un dialogue avec l'industriel.

Les nouvelles formes de relation au travers de l'OP permettent, *a minima*, une discussion entre les producteurs, ou souvent leurs représentants, et les cadres de l'industrie laitière dont ils sont fournisseurs. Ces relations, qui sont des actions collectives, conduisent à des échanges d'information, et une acculturation sur les attentes, aspirations et contraintes des industriels et des producteurs qui sont en relation. De ces constructions de connaissances pourraient émerger des formes nouvelles de relations.

L'OP autorise une maîtrise collective de la répartition des volumes qui convient autant aux représentants des producteurs dans l'OP qu'aux industriels qui en ont besoin.

Le dialogue qui se met en place dans le cadre de l'OP entre représentants des producteurs et industriels peut créer des synergies. Ainsi, dans le cas de Danone, une contrepartie à la baisse des volumes et la saisonnalité a été la discussion d'une formule de prix prenant en compte les coûts de production. Les économies réalisées sur les excédents ont pour conséquence une meilleure valorisation du lait, qui revient en partie aux producteurs. Chez Triballat-Noyal, c'est la qualité de la production qui est souhaitée en contrepartie d'un lissage des prix.

Le dialogue permet aussi un pilotage des volumes. Chez Savencia, les volumes sont mutualisés entre producteurs dans l'OP, et éventuellement entre les OP membres de l'ASOP Sunlait. Quand l'entreprise a eu besoin de moins de lait en fin 2015, en prévision des pertes sur excédents à venir au printemps, lorsque la production dépasse les besoins de l'entreprise, elle a proposé une contrepartie à la baisse du volume global. Il s'agissait d'une prime aux producteurs si le volume des OP n'excédait pas un pourcentage du volume contractuel. Quelques OP ont ainsi pu voir le prix de leurs producteurs amélioré de 10 à 20 €/1000 L. Cette stratégie est imparfaite : le contrat empêche d'imposer une baisse individuelle aux producteurs. Il s'agissait donc pour les producteurs des OP d'être solidaires entre eux, sans moyen de coercition. Ainsi, si l'intention stratégique d'adaptation au volume est pertinente, on peut se demander si cette situation peut se révéler efficace dans des OP de grande taille, s'il n'y a pas de moyen de pression sur les producteurs ne jouant pas le jeu collectif.

La stratégie collective organique consiste finalement à améliorer la création de valeur réalisée à partir du lait des producteurs, en échange du consentement de l'industriel à en redistribuer une partie.

2.3. QUAND LE CLIENT REFUSE L'OUTIL

Nous avons vu juste au-dessus le cas où les industriels et les producteurs s'entendent sur la nécessité et les rôles de l'outil de gestion. Nous verrons ici le cas où le client refuse l'outil. Nous rencontrons ce cas dans essentiellement une entreprise, leader de l'industrie laitière française : Lactalis.

2.3.1. LES ACTEURS EN PRÉSENCE ET L'ENVIRONNEMENT

2.3.1.1. *FNPL et groupements de producteurs*

Les représentants des producteurs à la FNPL portent une vision de l'OP telle que celle présentée dans le cas précédent : l'objectif de massifier l'offre et de développer un pouvoir de négociation est le même face à Lactalis que pour les autres entreprises : volonté d'un contrat tripartite et non d'un contrat individuel, donnant un rôle important à l'OP dans la relation avec l'entreprise.

La représentation des producteurs dans des groupements préexiste également pour les livreurs Lactalis comme dans les autres laiteries. Les groupements constituent des liens entre les producteurs et la laiterie. Ainsi, les groupements bénéficiaient de primes différentes. Une part importante des producteurs n'appartenait pas à un groupement de producteurs. Ces primes n'étaient encadrées par aucun contrat écrit. Il s'agissait seulement d'un contrat oral.

2.3.1.2. *La position de Lactalis*

Lactalis est la première entreprise laitière française en volume, et première entreprise laitière mondiale en chiffre d'affaires. La part France représente moins d'un quart du volume d'affaires de l'entreprise. Cela représente près de 5,6 milliards de litres de lait collectés auprès de plus de 12 000 producteurs dans toute la France, pour approvisionner plus de 60 sites de transformation. Une partie de ce lait est exportée sur des sites de transformation en Italie ou en Espagne. La transformation est à 50 % à destination PGC⁶¹ France, 25 % PGC export et 25 % en produits industriels export, avec un mix-produit (présence sur l'ensemble des transformations) et des possibilités de reports à l'international permettant de gérer l'ensemble des laits apportés par leurs fournisseurs.

La stratégie poursuivie par Lactalis a été de privilégier la relation directe avec les producteurs. Les acteurs de cette relation sont :

- Les techniciens, au contact au quotidien avec les producteurs de lait.
- Les responsables approvisionnement-lait de bassin, à qui est déléguée la déclinaison de la politique d'approvisionnement en lait de l'entreprise pour un ou plusieurs des six bassins d'approvisionnement de Lactalis en France. Ils sont en relation avec les groupements de producteurs, gèrent la logistique et le management de l'approvisionnement du bassin et la relation avec les producteurs du bassin.
- Un directeur approvisionnement groupe, qui a mission de gérer l'approvisionnement en lait de Lactalis en France, en accord avec la direction du groupe.

La communication avec les producteurs et les groupements passe aussi par une « *lettre aux présidents de groupement* » qui est une lettre ponctuelle diffusée selon les événements d'actualité que l'entreprise estime importants de mettre en relief, ainsi qu'un journal à destination des producteurs, « *Rencontre sur les chemins du lait* », qui fait l'objet de quatre ou cinq parutions annuelles.

2.3.2. APPROPRIATION DES OUTILS

Nous reviendrons ici sur les trois outils principaux mis en place pour gérer la transaction de lait cru : le contrat, l'OP et l'outil de détermination du prix.

61. Produits de Grande Consommation

2.3.2.1. Confrontation entre les producteurs et l'industriel sur la définition du contrat

Comme dans les autres laiteries, les responsables de Lactalis se sont vus contraints de proposer un contrat à destination des producteurs au 1^{er} avril 2011. Le relais des groupements de producteurs est mobilisé pour tenter de faire signer le contrat. Comme quasiment partout ailleurs, le contrat proposé est bilatéral, assez proche des attendus du guide des bonnes pratiques contractuelles réalisé par le CNIEL.

La réaction des représentants des producteurs à la FNPL est également la même que dans les autres cas : la volonté affichée est de réaliser un contrat-cadre avec les OP, plutôt que de contrats individuels. Cela donne en effet une place importante dans la négociation à l'OP, puisque c'est elle qui est alors signataire des conditions contractuelles s'appliquant à l'ensemble des producteurs de l'OP. Seulement, les représentants de Lactalis refusent et souhaitent la mise en place d'un contrat bilatéral.

La politique de Lactalis était d'avoir un contrat individuel, mais des modalités de gestion par OP. Ainsi, dans une « *lettre aux présidents de groupements* » (LACTALIS, 2011), il est précisé que « *La signature d'un contrat individuel collectivement négocié n'exclut aucunement la discussion avec une organisation de producteurs livreurs à l'entreprise* ». Pour le directeur des approvisionnements de Lactalis, « *on a une stratégie très déterminée, que nous revendiquons, haut et fort, de travailler, de privilégier les relations directes avec des producteurs*⁶² ». Cela a pu être perçu comme une façon d'imposer un contrat bilatéral avec chaque producteur. C'est ce point particulier, en plus d'une action de l'entreprise qui se limitait au minimum réglementaire, qui a conduit à une tension très forte sur la négociation du contrat, conduisant à un bras de fer avec la FNPL qui a duré plus d'un an et a contribué à mettre la fédération des producteurs en première ligne dans la négociation du contrat. Il a été ainsi mis en avant une lecture juridique du contrat par la FNPL, qui en soulignait les points qui semblaient litigieux au regard de leur juriste, et le déséquilibre dans la relation qu'introduisait ce contrat. Cette version annotée du premier contrat a été largement diffusée, entre autres par la presse agricole. (voir Annexe J page 309). Lactalis tente ensuite d'imposer son contrat. Sont mis en avant le modèle unique de contrat proposé, le suivi des recommandations CNIEL pour la détermination du prix, avec cependant une clause de sauvegarde, la garantie de collecte de cinq ans pour les producteurs ayant signé. Lactalis fait pression sur les vendeurs en communiquant directement avec les producteurs lui livrant ou avec les présidents de groupements. On peut ainsi lire début 2011 dans une lettre aux producteurs : « *Le choix de signer ou non appartient au producteur avec pour enjeu une garantie de collecte d'au minimum 5 ans et de l'autre la non-sécurisation de ses débouchés* ». Cependant, une discussion s'instaure entre les représentants des producteurs dans les groupements et les cadres de l'entreprise. une nouvelle version du contrat est proposée par Lactalis en novembre 2011, fruit de négociation avec les représentants des producteurs et prenant en compte une partie de leurs attentes : délais de paiement, volume contractuel à la fin du contingentement de la production. Mais Lactalis refuse toujours le contrat-cadre « *Le contrat Lactalis bien que collectivement négocié sur un modèle unique, restera un contrat individuel entre l'Entreprise et le Producteur* », ce qui maintient la tension très forte avec le syndicalisme agricole. La tension entre FNPL et certains responsables de groupements grandit car une partie des représentants de groupements invite leurs producteurs à signer le contrat. Lactalis remet ensuite la pression sur les producteurs pour une signature du contrat : une lettre d'information sera adressée aux

62. Entretien en avril 2015.

producteurs non signataires début 2012, titrée « *l'offre contractuelle de Lactalis arrive à son terme* » et une convention de fonctionnement Groupement de Producteurs / Entreprise, sera proposée par l'entreprise début 2012.

Pour la FNPL, le contrat n'est pas assez protecteur. Les communiqués du syndicat invitent les producteurs à ne pas le signer (FNPL, 2011). Début 2012, Lactalis rompt le dialogue avec l'assemblée des groupements de producteurs, dans un climat de tension avec la FNPL et de saisine de groupements de producteurs auprès de la CIPC et du médiateur sur le contenu des contrats. La discussion entre entreprise, groupements et syndicalisme n'aboutit donc pas, et il est fait un recours au médiateur, après la menace d'actions en justice de la part de la FNPL. La médiation porte ses fruits et une convention de fonctionnement entre les groupements et Lactalis est signée en avril 2012. Lactalis demande à ce que les contrats soient signés par les producteurs avant le 30 avril 2012. Les présidents de groupement de producteurs, ainsi que les représentants de la FNPL, invitent donc les producteurs à signer le contrat Lactalis. Celui-ci n'est que partiellement modifié, mais ouvre la voie à la reconnaissance d'un rôle de l'OP chez Lactalis.

Malgré la confrontation, l'entreprise parvient à imposer sa vision du contrat : le contrat est bilatéral, il lie le producteur à l'entreprise. Le contrat permet cependant la délégation de la négociation aux groupements de producteurs. Cette délégation n'est que théorique, vu le poids faible des groupements de producteurs dans les négociations avec la laiterie. La FNPL cède donc sur la signature du contrat avec la perspective de la possibilité d'une organisation des producteurs en OP *a posteriori*. Cette relation bilatérale producteurs / entreprise est accentuée par le fait que le contrat prévoit également l'exclusivité de l'utilisation du tank à lait pour Lactalis, s'il en est propriétaire, entravant le producteur qui tenterait de diversifier son débouché.

2.3.2.2. *Des OP dispersées*

Même si les gérants de l'approvisionnement dans l'entreprise comptaient conserver une relation par contrat bilatéral avec chaque producteur, ils reconnaissent l'intérêt de passer par les OP pour définir des règles de gestion, en particulier pour les volumes : « *définir des règles de gestion avec les OP ça me paraît complètement incontournable parce que définir des règles de gestion avec 12 500 producteurs, avec lesquels vous avez formalisé un contrat individuel, ça semblerait un peu compliqué*⁶³ ». Malgré cela, aucune incitation ou action de l'entreprise n'est réalisée pour inciter les producteurs à s'organiser collectivement, contrairement à ce qui s'est produit dans de nombreuses autres entreprises laitières. De plus, Lactalis réaffirme à ce moment sa volonté de ne travailler qu'avec des groupements ne livrant qu'à une seule entreprise, et de traiter de la même façon les producteurs ayant signé le contrat, qu'ils soient membres d'une OP ou non. L'intérêt individuel à l'adhésion à une OP est de ce fait quasiment inexistant.

Les OP verticales Lactalis se construisent donc dans un climat tendu entre les groupements préexistants. Une partie d'entre eux, en accord avec la politique de l'entreprise, a poussé à la signature des contrats, une autre, proche de la FNPL l'a dans un premier temps refusé, avant de se raviser. Enfin, une troisième catégorie de producteurs refuse la stratégie de la FNPL, considérant ce revirement sur la signature de contrat individuel comme une trahison. Ainsi, les conditions d'une entente entre producteurs pour la construction d'une stratégie d'OP efficace, c'est-à-dire permettant de massifier l'offre sur une zone de collecte de l'entreprise, ne sont pas réunies.

63. Entretien réalisé en Avril 2015.

Au fil des regroupements de groupements de producteurs, douze OP verticales sont reconnues, maillant le territoire national, et se concurrençant sur leurs zones de reconnaissance. Deux types d'organisation se différencient donc :

- Une grande partie des OP se sont regroupées, au fil du temps, dans une union d'OP, l'UNELL, elle aussi reconnue.
- Le regroupement de groupements de producteurs de l'Ouest donne également naissance à l'OP OPLGO. L'OPLGO est un cas particulier d'OP verticale de Lactalis, créée dans les berceaux de l'entreprise, et regroupant cinq associations de producteurs en Bretagne Pays de la Loire et Normandie. Elle se présente comme « *Organisation de Producteurs économique, a-syndicale en cohérence avec le bassin laitier grand ouest*⁶⁴ », en opposition aux OP portées par des membres des FDPL. L'OP se positionne comme une alternative aux OP syndicales. Elle revendique cette différence comme moyen de mieux négocier, en dehors des cadres de la FNPL. Ainsi, elle n'est pas membre et ne souhaite pas être membre de l'UNELL. Elle base sa politique de recrutement sur une plus-value de l'OP, qui semble s'être limitée à la possibilité de cessation du contrat laitier entre ses membres, qui est vue par cette OP comme le moyen pour les producteurs d'augmenter leur production.

En dehors des effets de frontières, qui font que certaines OP membres de l'UNELL sont présentes sur les mêmes départements, la concurrence entre OP se fait essentiellement entre les OP membres de l'UNELL d'un côté, et l'OPLGO de l'autre, pour ce qui est des OP « *verticales* ». Une partie des producteurs a intégré l'OP horizontale FMB.

La stratégie de Lactalis de ne pas travailler avec des OP multiacheteurs aura aussi contraint l'une d'entre elles, l'UPLV, dans les Vosges, à se séparer de sa branche Lactalis qui a rejoint l'APPLAGE, une OP verticale reconnue sur sa zone, cela malgré les concessions faites par cette OP à sa création pour pouvoir travailler avec Lactalis (choix d'une gestion sans transfert de propriété du lait et cloisonnement des producteurs en sections par entreprise). Nous verrons également plus loin l'impact de cette stratégie d'entreprise sur les OP horizontales FMB.

La stratégie d'OP de la FNPL a été mise en place avec moins de succès chez Lactalis, du fait des réticences de l'entreprise. Ces OP se regroupent dans une association d'OP, l'UNELL, pour négocier avec Lactalis au niveau national. Mais les producteurs ont des difficultés à exister et à fédérer, faute d'intérêt individuel direct à participer aux OP. Ainsi, le président de l'UNELL dans un entretien à la presse agricole locale explique cette difficulté : « *pour y parvenir, il faut que l'entreprise accepte de mettre en place un système de différenciation pour les producteurs adhérant aux organisations de producteurs (OP). À ce jour, hormis leur motivation, les producteurs engagés n'ont aucun avantage*⁶⁵ ».

Les taux d'adhésion restent relativement faibles (inférieur à 30 %, toutes OP confondues). Cette situation a permis l'émergence d'une concurrence entre OP. L'UNELL regroupait ainsi 3 400 producteurs fin 2017, pour environ 1,2 milliard de litres de lait, soit un peu plus de 20 % de la collecte de Lactalis, l'OPLGO environ 1 500 producteurs, sur les 12 000 producteurs livrant à Lactalis en France. Les relations avec les OP se limitent au strict minimum, se soldant souvent par le constat d'une divergence entre représentants d'OP et représentants de l'entreprise, et donc un *statu quo* des relations. Sans gestion collective des volumes et sans poids sur la négociation des prix, le rôle de l'OP est très limité.

64. Rapport moral AG du 9 février 2016 à Ploermel.

65. *L'Union du Cantal* du 9 juillet 2014.

2.3.3. DÉTERMINATION DU PRIX

Comme dans la plupart des autres contrats, l'ensemble des contrats Lactalis s'appuie sur l'accord interprofessionnel de 2009 pour la détermination du prix du lait. Il est cependant ajouté une clause de sauvegarde autorisant un ajustement sur les prix de la concurrence, comme nous l'avons vu plus haut, et comme cela se pratique dans une grande majorité des entreprises françaises. Ainsi, Lactalis communique sur un respect de l'accord et une discussion constructive avec les producteurs, mais la clause permettant l'ajustement à la concurrence limite la portée de cette discussion. On peut ainsi lire dans leur lettre aux présidents de groupement en 2013 que « *L'objectif affiché lors des négociations de fin d'année 2013 vise à observer pour 2014 les indicateurs de marchés et à les appliquer à chaque prix de référence régional 2013 réglé par Lactalis. Cet objectif vaut sous condition qu'il soit commun aux grands opérateurs de la filière et au respect des accords commerciaux conclus.* » Lactalis use de cette clause de sauvegarde pour faire converger ses prix avec les prix de son environnement. Pour son responsable approvisionnement :

« il y a une clause de sauvegarde que nous avons appliquée (...) Nous avons au premier trimestre 2014 convenu avec nos OP... enfin, convenu... observé avec nos OP que le prix Lactalis était supérieur d'une quinzaine d'euros au prix de notre environnement concurrentiel français. Au titre de l'application stricte de la méthode des indicateurs. Quinze euros sur 5,5 milliards de litres de lait, alors que nos concurrents avaient choisi d'autres orientations de prix du lait... Et bien il a fallu qu'on... gère, de façon convergente, le prix du lait vers notre environnement de marché, ce que nous avons fait. »

En 2016, ce seront des actions de blocage des sites, une forte médiatisation de l'action syndicale et le recours à l'arbitrage du médiateur des relations commerciales qui permettront une évolution du prix de Lactalis. Ainsi, la stratégie de prix de l'entreprise s'impose aux OP et « *in fine* » aux producteurs. La politique de prix consiste finalement en un rapprochement au prix des concurrents directs, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, Sodial.

Des organisations de producteurs ont souhaité faire pression sur l'industriel suite à son ajustement de prix sur la concurrence. Certaines OP ont intenté une action en justice pour faire respecter le contrat. La réaction de Lactalis a été de faire pression sur ces OP. Et le directeur des approvisionnements d'expliquer dans une lettre au président de l'OP « *nous nous devons de tenir compte de cette démarche dans le cadre de nos relations. (...) Notre société est dans l'obligation, concernant les producteurs adhérents à l'OPNC, de faire une stricte application des dispositions contractuelles, les autres organisations ayant fait le choix d'une négociation plus favorable* ». La médiation a pu permettre d'empêcher ce recours en justice, mais cet épisode montre les moyens mis en œuvre pour empêcher une contestation des prix appliqués.

2.3.4. L'ÉMERGENCE DIFFICILE DE STRATÉGIES COLLECTIVES

La stratégie agglomérée⁶⁶ des représentants des producteurs, visant à une massification de l'offre, s'est heurtée ici à la volonté de l'entreprise d'empêcher leur organisation,

66. C'est à dire horizontale, dans la définition de ASTLEY et FOMBRUN (1983).

- En créant les conditions d'une concurrence entre OP, empêchant une massification de l'offre.
- En limitant les intérêts individuels des producteurs à entrer dans l'OP. En effet, l'entreprise ne fait quasiment pas de différence entre les producteurs membres d'une OP et ceux qui ne le sont pas. La seule différence réside dans la possibilité de cession du contrat entre producteurs. Elle a pu conduire à la montée en puissance de l'OPLGO, et n'a été que de courte durée puisque cette pratique est aujourd'hui interdite par la loi SAPIN 2.
- En limitant le pouvoir des OP, puisque celles-ci ne sont pas signataires du contrat avec l'entreprise et bénéficient seulement du mandat de négociation du producteur et d'une convention de fonctionnement avec l'entreprise. La transmission d'informations vers l'OP n'est que partielle et son pouvoir que ce soit sur une négociation des volumes, sur les prix ou sur un suivi de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise est très limité.
- en faisant pression sur les OP pour empêcher la contestation.

Les stratégies organiques sont ici quasi inexistantes. En effet, les seules concessions de l'entreprise à une organisation collective que nous avons pu observer sont celles imposées par la réglementation. Le fait que l'entreprise ne partage pas une vision stratégique avec les représentants de ses producteurs et que la représentativité des OP reste limitée n'y est pas étranger. La stratégie de l'entreprise Lactalis s'impose donc aux représentants d'OP et aux producteurs du fait d'un refus de l'industriel d'une construction commune.

Enfin, c'est l'entreprise qui déploie sa stratégie d'approvisionnement qui consiste à acheter une quantité de lait fixe aux producteurs au prix correspondant à son environnement concurrentiel. Les ajustements de quantités se faisant sur les prêts de fin de campagne. Cette stratégie d'approvisionnement semble en phase avec la stratégie de l'entreprise qui consiste en une valorisation de l'ensemble des laits des producteurs en interne, avec un mix-produit permettant les reports entre productions pour améliorer la valorisation.

2.4. QUAND LES REPRÉSENTANTS DES PRODUCTEURS REFUSENT LE COMPROMIS : FMB

2.4.1. ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE REPRÉSENTATION DES ÉLEVEURS LAITIERS

Pour comprendre l'émergence des OP *France MilkBoard* (FMB), il faut revenir à la grève du lait de 2009 qui a vu naître une forte dissidence à la stratégie du syndicat majoritaire, la FNPL. Cette situation conduit au développement de syndicats laitiers alternatifs. C'est dans ces conditions qu'est créée l'Association des Producteurs de Lait Indépendants (APLI), qui sera moteur dans les grèves du lait et la contestation de la FNPL, qui lui donneront une visibilité importante (ROULLAUD, 2010). Elle appuie son idéologie sur le mouvement européen « *European Milk Board* », selon lequel l'organisation des producteurs doit passer par une régulation de l'offre par de grandes OP fédératrices de bassins. Les OP FMB sont créées dans la dynamique de l'APLI. Elles basent leur action sur la place plus importante que doit avoir le producteur dans la négociation et sur une remise en cause la légitimité de la FNPL dans la représentation des producteurs. Elles s'appuient sur un projet d'organisation des producteurs par grands bassins de production en opposition à une organisation par laiterie. L'objectif, commun à la FNPL, est celui de la massification de l'offre. Cependant, les représentants de FMB souhaitent une organisation transversale, c'est-à-dire interentreprises. Elles portent comme objectif un renversement des

modalités de la relation producteur / transformateur : les producteurs devraient présenter un contrat unique aux transformateurs, et gérer collectivement les volumes pour pouvoir négocier le prix.

Du fait de leur vocation à travailler sur un bassin, ces OP sont potentiellement en relation avec l'ensemble des laiteries de la zone. Elles sont en concurrence ou conflit avec les OP verticales portées principalement par le syndicalisme majoritaire.

2.4.2. APPROPRIATION DES OUTILS

Les FMB s'approprient l'outil OP et contrat pour construire une stratégie propre, sans impliquer les clients.

2.4.2.1. Une création de l'OP non concertée avec les industriels

En 2012 et 2013, trois OP sont reconnues sur les grands bassins laitiers : Grand-Ouest, Normandie et Sud-Ouest. Les zones de ces trois OP sont étendues en 2015, pour couvrir le Grand-Est (FMB Normandie), le centre (FMB grand Ouest) et prévoient de s'étendre à tout le Sud ainsi qu'en Auvergne et en Poitou-Charentes pour la FMB Sud-Ouest. Elles rentrent en concurrence avec les OP verticales que nous avons déjà abordées précédemment et qui, pour la plupart d'entre elles, avaient déjà commencé à se constituer avant la reconnaissance des FMB sur la base des groupements préexistants. Ces OP bénéficient pour la plupart, comme nous l'avons vu plus haut, d'avantages individuels pour leurs adhérents les incitant à y participer. La création des FMB sans concertation avec les laiteries fait que la seule incitation à l'adhésion à ces OP pour un producteur est donc la perspective des retombées positives d'une massification de l'offre. En outre, elles sont reconnues au moment où le mouvement qui les porte, l'APLI, est en perte de vitesse. Ainsi, l'ensemble des conditions semblent réunies pour que ce type d'OP ait une difficulté à fédérer alors que son parti-pris stratégique repose sur une massification de l'offre pour mettre en concurrence les laiteries.

L'objectif de départ n'a pas été atteint. La représentativité de ces OP est restée limitée. Elles fédèrent 860 producteurs à leur création, pour 260 millions de litres. Trois cents producteurs sont adhérents de l'OP FMB Grand-Ouest. Il sera de plus difficile pour ces OP de fédérer de nouveaux producteurs autres que ceux de Lactalis tant pour les autres industriels les mouvements d'adhésion aux OP sont avancés (entre 80 et 100 % d'adhésion en 2015).

2.4.2.2. D'un contrat global à un contrat laiterie

L'objectif initial de l'OP était de proposer un contrat unique à chaque producteur, quelle que soit la laiterie dans laquelle il livre son lait. Il prendrait en compte les coûts de production des producteurs pour que le prix couvre, selon une méthode de calcul propre à l'OP, la rémunération du producteur. Cet objectif de prix serait alors en adéquation avec une politique de gestion des volumes à produire pour chaque producteur.

Ce contrat type n'a évidemment pas été accepté par les industriels avec qui les OP FMB sont entrés en négociation, la faible représentativité n'aidant pas à faire passer cet objectif des producteurs. Les OP ont ainsi été contraintes de revoir leurs objectifs. D'une discussion d'un contrat global, elles sont obligées à une négociation par section. L'OP transversale se voit donc découpée en sections par laiterie. Pour autant, l'OP ne remet pas en cause ses objectifs

initiaux. Ainsi, l'OP communiquait en 2015 : « *Unis au sein de cette OP, les producteurs sont de fait dans une position stratégique de négociation que nulle autre OP "verticale" ne pourra atteindre puisque de fait, l'OP FMB n'est pas liée avec une seule entreprise de collecte.*⁶⁷ ». Les accords, s'ils sont trouvés, se rapprochent finalement des conditions définies dans les autres OP. Un contrat-cadre est signé avec Savencia en 2015, très proche des conditions des OP verticales. Lactalis refuse la discussion avec les FMB. Invité à leur AG en 2014, un de leurs responsables approvisionnement précise « *chez Lactalis, nous ne souhaitons pas travailler avec des OP multientreprises* ».

2.4.3. STRATÉGIE COLLECTIVE

La stratégie collective agglomérée d'un groupe de producteurs se heurte ici à la volonté de ses clients et à la concurrence des autres OP. La stratégie initiale reposant sur une massification de l'offre est inopérante, même si elle reste un idéal stratégique chimérique de l'OP. Elle constitue donc toujours l'intention stratégique planifiée portée par l'OP. La solution ne sera trouvée que dans une modification de la stratégie des représentants des producteurs (qui reviennent sur la mise en concurrence des laiteries), et par l'évolution de la réglementation (qui oblige, avec la loi SAPIN 2, les industriels à entrer dans une relation contractuelle avec les OP constituées). En outre, le projet initial de massification de l'offre s'est vu freiné par les entreprises : elles ont finalement imposé une gestion des OP FMB par section d'entreprise, cloisonnée, la dimension interentreprises perdant une grande partie de sa substance.

2.5. QUAND LES ACHETEURS VEULENT PRÉSERVER UN APPROVISIONNEMENT FRAGILE

Nous montrons ici la construction d'OP transversales, sous l'impulsion des industriels voyant dans l'organisation économique des producteurs un moyen de préserver l'offre en lait dans les zones en déprise ou faiblement dynamique. Nous prenons l'exemple d'une OP mise en place dans la région centre.

2.5.1. ACTEURS ET ENVIRONNEMENT

Le centre est une région à faible densité laitière, faisant peser sur les industriels le risque d'une difficulté d'approvisionnement, et aux producteurs le risque que cette faible densité laitière ait un impact sur la sécurité de leur débouché, et sur les coûts de production ne bénéficiant pas des effets d'agglomération.

Des industriels de taille moyenne implantés dans la région ont proposé aux producteurs de s'organiser en OP transversale, pour leur permettre de construire une stratégie de répartition des volumes commune, propre à donner des perspectives d'avenir à la production. Ils sont cependant sur une zone où s'approvisionnent également d'autres industriels laitiers mettant en place des politiques nationales (Bel, Lactalis, Sodial)

67. Communiqué FMB Grand-Ouest « *Prix du lait : Les OP FMB, la solution pour négocier* », 1^{er} septembre 2015.

2.5.2. APPROPRIATION DES OUTILS

2.5.2.1. *Construction de l'OP*

Cette OP horizontale est portée par l'industrie laitière dans le centre (Saint Denis de l'Hôtel, 320 producteurs et Triaballat-Rians, 70 producteurs) pour faire face au risque de déprise laitière. Ainsi, le responsable approvisionnement de Rians relate que : « *On a expliqué aux producteurs qu'on était plus favorable à une OP transversale, on a réuni les Saint Denis, Triballat et Senoble, mais on n'a pas réussi à réunir les Bel, ni les Lactalis c'est évident, et on ne parle pas des coopératives*⁶⁸ ». L'OP s'inscrit dans un contexte particulier. Les représentants des producteurs reconnaissent et encouragent cette construction. Ainsi, le président de la section lait de la FRSEA Centre explique au moment de la création de l'OP en 2012 que « *La seule solution pour répondre aux particularités de notre bassin laitier est de mettre en commun nos capacités de production* ». Là aussi, les industriels ont joué un rôle majeur dans l'adhésion des producteurs à l'OP avec un calcul de prix différent pour l'OP, en faveur de l'adhérent, et la possibilité d'attributions de volumes. La stratégie fonctionne puisque l'OP présente un taux d'adhésion des producteurs concernés de près de 100 %. Cependant, les industriels de la zone qui n'étaient pas initiateurs du projet d'OP n'ont pas rejoint la stratégie des deux premières entreprises. Il s'ensuit que si l'OP a fédéré l'ensemble des producteurs de ces deux premières entreprises, elle ne représente pas une majorité des producteurs de la zone.

La volonté de ces entreprises était également de s'appuyer sur l'expertise de la FNPL pour permettre aux producteurs de se fédérer et d'entrer dans une discussion efficace avec les entreprises, en mesure de permettre une stratégie collective. L'organisation en OP et l'expertise de la FNPL sont importantes pour ces industriels qui pensent que cela permet d'« *amener les producteurs autour de la table, à réfléchir en collectif, oublier leur intérêt individuel quand ils représentent leurs collègues* ». C'est ainsi l'animatrice du CRIEL centre, également employée de la FRSEA, qui assure la gestion administrative de l'OP. Cette OP transversale, même si elle ne correspond pas au schéma d'organisation des producteurs de la FNPL, est soutenue par le syndicat.

2.5.2.2. *Une contractualisation par section*

Le contrat entre industriels et producteurs prévoyait dès sa première version de faire en sorte que les prix, mais surtout les volumes, soient gérés par une OP de bassin. Cependant, cette intention initiale ne sera pas retenue. Il est conservé dans les contrats une gestion similaire (mais indépendante) des redistributions des volumes et des prix de base dans les deux entreprises clientes de l'OP.

2.5.3. STRATÉGIE COLLECTIVE

La stratégie collective est ici évidente, elle consiste en une synergie entre le besoin de l'industriel de sécuriser un approvisionnement fragile et la nécessité des producteurs à continuer à être compétitif dans des zones moins favorables à la production laitière⁶⁹. Elle est cependant incomplète puisque l'OP n'a pas su fédérer l'ensemble des producteurs de la zone. L'organisation

68. Entretien réalisé en octobre 2014.

69. IDELE (2009) explique la difficulté des producteurs liée aux faibles densités d'élevage de ces zones qualifiées de « *polycultures à faible densité laitière* » : ambiance laitière défavorable et alternatives aux productions animales.

verticale dans les grands groupes laitiers et la présence de coopératives ont empêché ce regroupement. Cependant, pour les entreprises laitières présentes dans l'OP, des stratégies de valorisation du lait impliquant l'intégration du producteur dans la stratégie de l'entreprise ont pu voir le jour. Ainsi, Saint-Denis de l'Hôtel a pu mettre en place des contrats tripartites avec la distribution, pour l'approvisionnement en lait UHT. Ils ont permis de garantir une stabilité des prix aux producteurs. Triballat-Rians a, quant à lui, mis en place une stratégie d'approvisionnement visant à une meilleure adéquation entre besoins de l'entreprise et production, conduisant à la création de valeur (ou plus précisément à moins perdre de valeur sur les laits d'excédents).

L'ensemble de ces stratégies collectives est permis par l'échange d'information et la construction collective de la connaissance entre les sections de l'OP et ses acheteurs.

3. COMPARAISON DES SÉQUENCES DE GESTION

Nous nous intéresserons dans cette section à la comparaison des séquences de gestion que nous avons analysées dans ce chapitre. Notre attention se portera en premier lieu sur la comparaison entre la séquence de création et adaptation du dispositif national et l'ensemble des séquences d'appropriations locales. Nous nous intéresserons dans un second temps à la comparaison des appropriations locales de ce dispositif de gestion.

3.1. DISPOSITIF NATIONAL ET APPROPRIATION LOCALE

Nous avons distingué deux séquences de gestion différentes sur le fond dans cette partie :

- Une première séquence de création des outils de régulation de la transaction de lait.
- Une séquence d'appropriation locale de ces outils de régulation pour construire des dispositifs locaux d'approvisionnement des laiteries.

Ces séquences de gestion sont donc très différentes. La première peut être considérée comme une séquence de création et de modification de méta outils, qui constitueront les règles contraignant la forme des outils de gestion locaux dans la deuxième séquence. La première séquence impose donc une forme, un modèle plus ou moins précis à l'outil. La seconde séquence porte, quant à elle, sur la construction locale de ces outils, l'appropriation du modèle. Nous pourrions cependant comparer les modalités de création d'une stratégie collective organique ou agglomérée, puisque dans ces deux cas, c'est ce que nous avons souhaité mettre en lumière, et que dans les deux cas, nous avons une confrontation de points de vue et d'intérêts de représentants des producteurs d'un côté et de représentants des industriels de l'autre.

3.1.1. LE BESOIN DE CONSENSUS...

Dans la première séquence de gestion, nous montrons que l'outil CNIEL, outil commun aux producteurs et aux transformateurs, permet la préservation d'un dispositif de gestion lorsque les outils qui le composent sont remis en cause. Il s'imposera ensuite à tous. Cette construction s'est faite de façon commune entre les représentants des industriels et des producteurs, avec l'appui des pouvoirs publics pour rendre la règle obligatoire.

Cependant, la tentative de création, à l'initiative des producteurs, d'une modalité d'organisation économique de la production n'a pas pu se concrétiser grâce à l'outil CNIEL. Elle s'est

confrontée aux intentions des industriels qui, même s'ils n'étaient pas d'accord entre eux sur la forme que devait prendre l'outil, ont empêché sa création.

Le besoin de préservation d'un dispositif est donc un objectif fédérateur, permettant l'émergence et la réalisation de stratégies collectives organiques. Mais les évolutions du dispositif propres à faire évoluer le pouvoir économique des acteurs (c'est-à-dire, l'OP) sont des stratégies agglomérées de production qui ne peuvent pas aboutir au CNIEL, car elles ne peuvent pas conduire à un consensus avec le collège des industriels qui n'y a pas d'intérêt.

De la même façon, la réussite des stratégies collectives lors de la création d'outils locaux ne semble possible que par le consensus trouvé dans la création des OP et la discussion permise avec les acteurs.

3.1.2. ... OU IMPOSER LES OUTILS AUX AUTRES ACTEURS

Si nous avons vu le besoin de consensus pour réaliser une stratégie collective organique, des stratégies agglomérées sont possibles avec deux moyens d'imposer la stratégie :

- Le recours à la réglementation : la FNPL a pu faire appliquer dans la loi sa stratégie de représentation des producteurs au travers des OP,
- Le pouvoir de marché : les entreprises laitières peuvent imposer leurs conditions commerciales aux producteurs.

Nous voyons ici que le rapport de pouvoir s'inverse entre le niveau national et local. Les représentants des producteurs ont un pouvoir plus important pour imposer leur stratégie et leurs outils au niveau national, au travers de l'acceptation de leurs attentes par les pouvoirs publics. Cependant, au niveau local, le rapport de pouvoir s'inverse et c'est le client qui peut imposer sa stratégie.

3.1.3. APPUI SUR DES OUTILS DE GESTION PERMETTANT LA RENCONTRE DES ACTEURS

Dans les deux séquences de gestion, les acteurs s'appuient sur des outils de rencontre, de discussion déterminant les modalités de décisions collectives. Ils permettent la représentation des acteurs, ainsi qu'une discussion et une prise de décision commune. Dans le cas de la séquence nationale, il s'agit du CNIEL, instance au sein de laquelle siègent des personnes nommées dans les représentants des différents syndicats. Dans le cas des appropriations locales, il s'agit des OP. Ces deux outils sont contraints par leur environnement réglementaire (droit de la concurrence).

3.1.4. MAINTIEN DU DISPOSITIF NATIONAL CONTRE STRATÉGIES LOCALES

Nous l'avons vu dans la section précédente, le dispositif national permet un maintien d'une routine concernant l'approvisionnement en lait et, par le fait, la persistance d'une situation dans laquelle la ressource stratégique qu'est l'approvisionnement en lait est partagée et en quelque sorte figée par la nature des relations entre les entreprises et les producteurs.

Au contraire, l'appropriation des outils à un niveau local est de nature à remettre en cause cette situation : l'appropriation des outils aurait pu (en tout cas ces intentions stratégiques existent) faire évoluer la place des collectifs de producteurs dans la gestion de cette ressource stratégique, et la concurrence entre entreprises pour l'accès à cette ressource.

3.2. COMPARAISON DES APPROPRIATIONS LOCALES

Dans les différents cas d'appropriations locales des outils de gestion de la transaction, nous voyons que les résultats diffèrent largement. La différence se fait sur les intentions stratégiques des acteurs en présence, les contraintes liées à l'environnement et l'adaptation aux attentes des autres acteurs. Ces intentions ont un impact sur la nature des outils de gestion créés, leur appropriation et leur efficacité, et *in fine* sur la réalisation des stratégies collectives.

3.2.1. DIFFÉRENCES D'INTENTIONS DES ACTEURS

Nous pouvons observer, dans les cas analysés, deux types d'attitudes différents conduisant à différentes modalités de création et d'appropriation des OP. Ils sont liés aux intentions des acteurs et à la situation de leur environnement.

Pour les représentants des producteurs, on peut assister à une adaptation aux attentes de l'industriel : celui-ci ne veut traiter qu'avec les producteurs lui livrant. Ainsi, si les représentants des producteurs avaient dans un premier temps souhaité une organisation interentreprises des OP, certains ont pu revoir ces intentions pour s'adapter aux attentes des industriels qui souhaitaient une relation verticale. On peut également assister à une confrontation avec l'industriel : l'OP doit être un lieu d'expression du pouvoir économique des producteurs conduisant à la création d'OP horizontales. L'OP de bassin du Centre est, quant à elle, un cas particulier dans lequel l'industrie souhaitait une organisation horizontale.

Pour les entreprises laitières, il peut être vu un intérêt à une organisation collective de la production. Elles pourront ainsi inciter à la construction des OP. Mais elles peuvent aussi ne pas souhaiter mettre en place une relation avec l'OP (c'est le cas de Lactalis) ou ne pas vouloir y participer.

Les intentions sont donc variables, nous allons voir en quoi cela influence la forme des outils.

3.2.2. IMPLICATION DES ACTEURS ET IMPACT SUR LA FORME DE L'OUTIL

Nous voyons dans les cas présentés différentes formes d'implication des acteurs dans la création de l'outil de gestion.

3.2.2.1. Le choix d'une OP verticale ou horizontale

Sur la mise en place des OP, nous voyons que plusieurs appropriations de l'outil sont possibles. Deux cas types se distinguent : l'organisation de bassin (horizontale) et l'organisation par laiterie (verticale).

- Pour l'OP verticale : Dans un cas, il y a adaptation des attentes des producteurs aux attentes des industriels. Les représentants des producteurs et des industriels appuient la construction collective des OP dans une direction commune. Ils utilisent les structures anciennes des groupements, si elles existent, pour créer une structure nouvelle. Cette construction de l'outil OP permet de mettre en place les conditions d'une discussion entre les producteurs ou leurs représentants et l'entreprise laitière. Elle permet également de limiter le renforcement du pouvoir de marché des producteurs. Elle empêche donc l'objectif initial d'organisation économique de la production qui était de mettre en concurrence

les industriels. Dans l'autre cas, la stratégie d'organisation est portée exclusivement par les producteurs.

- pour l'OP horizontale : Dans un cas, l'intention dans la création de l'OP provient d'une nécessité partagée par les acteurs d'une organisation territoriale de la production (dans les zones en déprises), dans l'autre cas, l'OP voit son origine dans l'intention des producteurs de mettre en place une relation de rapport de force avec l'industriel.

Une construction collective entre producteurs et industriels peut donner lieu à des formes horizontales ou verticales de l'OP. De la même façon, la divergence des intentions entre producteurs et industriels peut conduire à la mise en place d'OP verticales ou horizontales. Ce critère de l'outil n'est pas complètement déterminé par les intentions des acteurs. Nous constatons cependant que, à l'exception de l'OP Centre, les OP avec lesquelles les entreprises laitières ont accepté de mettre en place des stratégies collectives sont les OP verticales. Les entreprises doivent arbitrer entre la réduction de l'impact d'un environnement potentiellement défavorable et des concessions sur leur pouvoir de marché.

3.2.2.2. *Le poids des acteurs sur la légitimité de l'outil OP*

L'implication des acteurs sera déterminante dans l'acceptation de l'outil par les producteurs. Les OP de producteurs sont, par essence, des structures de producteurs et donc créées et gouvernées par des producteurs. De plus, ce sont les producteurs qui, individuellement, permettent l'existence et l'utilisation de l'OP : l'OP ne peut exister réglementairement que si un nombre assez important de producteurs en est membre. Mais si la construction de l'OP dépend de ces représentants des producteurs, elle dépend également de l'implication de la laiterie. Leur mission pour la construction de l'outil consistera donc à convaincre les producteurs d'y adhérer. Ou pour contrer sa construction, à dissuader les producteurs d'y adhérer.

Une majorité des acteurs de la transformation a mis en place une stratégie pour limiter le pouvoir des OP horizontales. Elle a consisté dans un premier temps à refuser de travailler avec des OP à plusieurs acheteurs. C'est le cas par exemple pour les plus gros d'entre eux, Savencia (ex-Bongrain) et Lactalis. Cette stratégie était également appuyée par les OP portées par le syndicat majoritaire : il y avait une concurrence entre les OP pour l'accès aux producteurs. De plus, la construction en amont par la FNPL d'une agglomération des groupements de producteurs laissait peu de place aux OP FMB. Ainsi, l'organisation en groupements, plus systématique dans l'est de la France, explique le fait que le mouvement FMB ne s'y est pas, dans un premier temps, implanté.

Dans le cas de Savencia ou Senoble, les incitations individuelles aux producteurs (par exemple la perspective de la mutualisation des volumes) et l'incitation au regroupement des structures existantes ont permis une bonne représentativité des OP auprès des producteurs. C'est le cas également pour les OP Danone et Bel. Dans certains cas, les incitations passent par une rétrocession pour financer l'adhésion à l'OP. Cela conduit également à une bonne concentration des OP sur les territoires de collecte des laiteries, sans concurrence entre OP sur les territoires.

À l'inverse, Lactalis a instauré une concurrence entre ses groupements, en laissant se construire une opposition entre certains groupements et le syndicalisme agricole. En outre, l'entreprise a fait en sorte que les OP n'apportent aucune plus-value individuelle aux producteurs qui acceptent d'y adhérer, alors que le coût de l'adhésion est non nul. Cela a conduit à une concurrence

entre les OP sur les zones de collectes ainsi qu'à une faible adhésion des producteurs, autour de 30 % en 2016.

La stratégie initiale de l'industriel pourra évoluer par la suite. Si nous prenons le cas de Triballat-Noyal, l'OP verticale s'est construite à partir de rien (il n'y avait pas de groupements de producteurs), sans que l'entreprise intervienne. Les premières relations avec l'entreprise sont conflictuelles sur la forme du contrat (contrat-cadre ou contrat individuel). Après quelque temps, des stratégies organiques pour l'approvisionnement ont pu être mises en place (baisse de flexibilité des prix pour un certain volume de lait et mise en place de différenciation avec abandon de l'alimentation OGM).

Ainsi, dans tous les cas, et même si ce sont les producteurs qui portent l'OP, c'est bien le client qui impose la légitimité et la forme de l'organisation selon qu'il veut ou non mettre en place une stratégie d'approvisionnement collective avec les producteurs lui livrant. Le rôle du syndicalisme agricole est également central dans la construction de l'outil. Si l'OP était présentée comme possibilité de stratégie collective par les producteurs, nous constatons au travers de cette analyse par l'appropriation des outils de gestion que la stratégie des producteurs est le plus souvent dominée, imposée. L'adhésion à l'OP relève dans le cas général plus de l'intérêt individuel qui prend valeur d'impératif que de la recherche de synergies collectives. L'OP est donc l'outil stratégique du syndicalisme agricole et des industriels laitiers, ainsi que de leurs représentants dans l'OP.

3.2.2.3. *Contrat collectif ou individuel*

L'implication de l'entreprise dans la construction de l'OP conduit à des différences dans la forme du contrat entre les producteurs et l'industrie.

Dans les cas où l'industrie souhaite donner un rôle d'organisation de la relation avec les producteurs à l'OP, un contrat tripartite est privilégié, liant OP, producteurs et industriel et ouvrant la voie à une délégation des missions de l'industriel et de la gestion de la ressource (par exemple, mutualisation des volumes produits entre les droits à produire des producteurs). Dans le cas contraire d'un contrat individuel, c'est l'entreprise qui conserve la gestion de la ressource en lait. Cette stratégie permet de minimiser le rôle de l'OP.

L'entreprise est à l'initiative du contrat, qui pourra être signé ou non par les producteurs. Mais c'est elle qui décide de la forme du contrat, entre contrat individuel ou contrat collectif. Ainsi, l'outil de gestion choisi permet à l'entreprise de poursuivre la stratégie qui lui est propre. Cependant, cette situation tend à évoluer avec la loi SAPIN 2 qui impose la construction d'un contrat-cadre quand une OP est reconnue.

3.2.3. RÉALISATIONS STRATÉGIQUES

3.2.3.1. *Un échec généralisé des stratégies agglomérées des représentants des producteurs*

Nous observons que dans l'ensemble des cas, les stratégies agglomérées des producteurs ayant pour objectif la massification de l'offre pour faire pression sur l'industriel quant à la fixation des prix sont vouées à l'échec. Quel que soit le type d'organisation mise en place, la pression est inefficace. L'industriel est toujours maître du pilotage de son approvisionnement et le producteur dépendant de sa stratégie.

C'est l'industrie qui, en participant au modelage de l'outil OP, instaure les modalités possibles de stratégies collectives des producteurs et empêche la stratégie agglomérée d'être efficace.

Ainsi, une stratégie collective portée par les représentants des producteurs ne peut se réaliser, dans les cas que nous avons observés, qu'en impliquant l'industriel.

3.2.3.2. *Une réussite relative des stratégies organiques*

Dans l'ensemble des cas étudiés, nous observons une réussite variable des stratégies organiques. Les conditions de leur émergence sont le fait :

- que les représentants des producteurs acceptent d'abandonner une stratégie collective de confrontation avec l'entreprise de collecte,
- que l'industriel accepte une construction collective avec les producteurs.

Si cette observation semble évidente (pour s'entendre, il faut qu'il y ait une certaine convergence des idées), elle éclaire bien les différences de structuration de la stratégie dans les cas analysés.

Nous pouvons repérer plusieurs explications à l'aboutissement d'une stratégie collective organique. Dans le cas du bassin Centre, c'est l'environnement économique défavorable qui conduit les acteurs à s'organiser. Le collectif est une réponse aux contraintes d'environnement. Dans les autres cas, c'est la stratégie d'entreprise qui entre en ligne de compte.

3.2.3.3. *De la stratégie du client à la stratégie collective*

La forme des outils et l'émergence d'une stratégie organique dépendent de la stratégie du client industriel. Notre analyse est que la stratégie du client peut varier, en fonction de sa taille et de sa diversification entre deux modalités. La question est de savoir si l'entreprise cherche à :

- Construire la valeur avec les producteurs, ce qui l'oblige à remettre en cause sa prédominance concernant la gestion d'une ressource stratégique : l'approvisionnement en lait. Pour l'entreprise, le pilotage de l'approvisionnement avec les producteurs crée de la valeur.
- Construire la valeur par une gestion interne du lait, sans remettre en cause sa gestion stratégique de l'approvisionnement en lait. Dans ce cas, ce sont la capacité d'adaptation de l'industriel aux livraisons de ses producteurs et la transformation qui créent la valeur.

Ainsi, pour Lactalis, la valeur se crée en s'adaptant à la production laitière. C'est la capacité de l'entreprise à répartir ce lait entre ses différents outils de transformation et ses différents marchés qui lui permet d'être compétitif. Elle n'a donc pas d'intérêt à développer une stratégie d'approvisionnement particulière avec les producteurs, mais plutôt d'acheter un lait qu'elle pourra mieux valoriser que ses concurrents dans ces conditions. Le besoin de l'entreprise est donc d'avoir un prix national déterminé, et de payer son lait au niveau de prix de ses concurrents directs.

La stratégie d'autres laiteries est d'adapter la collecte aux transformations, pour limiter les excédents. Les concessions faites par les producteurs sur les volumes sont alors compensées par la politique de prix (cas de Danone, par exemple). Dans ce cas, l'entreprise a besoin de s'appuyer sur les organisations de producteurs pour mettre en place sa stratégie.

Il en va de même pour la gestion de la qualité et de la différenciation du lait : elle peut être gérée collectivement avec les OP (soit une stratégie organique), ou reposer sur une stratégie individuelle d'entreprise.

3.3. SYNTHÈSE DES SÉQUENCES STRATÉGIQUES

Nous sommes revenu dans cette section sur les différences observées dans les quatre cas locaux que nous avons développés. Nous les reprenons ici sous forme de tableau (voir tableau 7.1 page suivante). Il résume la conversion des intentions stratégiques en construction d'un outil de gestion (l'OP), qui résulte de la confrontation des différentes intentions stratégiques des acteurs. Il revient ensuite sur la légitimation de l'outil : est-il accepté en dehors de ces premiers créateurs, l'émergence stratégique, soit comment l'outil modifie la stratégie des acteurs et enfin, nous revenons sur l'efficacité stratégique, que nous séparons en efficacité organisationnelle (l'outil permet-il une organisation des acteurs de nature à mettre en place la stratégie) et économique (quelle influence de l'outil sur la création et la captation de valeur par les acteurs).

4. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous montrons dans ce chapitre que les acteurs se sont organisés, à un niveau national, pour permettre la persistance d'un dispositif de gestion dans un environnement en mutation. L'enjeu de la persistance de ce dispositif était le maintien d'une ressource partagée : l'approvisionnement en lait. Le dispositif national est donc construit autour d'une stratégie collective organique, qui s'arrête au moment où un acteur (ici, les représentants des producteurs) tente de mettre en place des outils à même de modifier les rapports de pouvoir entre les acteurs.

Nous montrons également l'imbrication des appropriations locales dans ce dispositif national : les outils qui le composent constituent finalement un ensemble de règles s'imposant aux acteurs. De façon générale, ces règles s'appliquent. Cependant, l'appropriation des outils à un niveau local pourra diverger de l'objectif de ces règles nationales, conduisant à des allers-retours entre appropriation locale et construction du dispositif national.

Nous montrons également que c'est le client qui impose la stratégie collective et la forme d'outil efficiente. La stratégie agglomérée des producteurs ou de leurs représentants pour l'appropriation des outils à un niveau local n'existe qu'à l'état d'intention. Elle rend cependant possible l'émergence de stratégies organiques : soit l'industriel s'empare de l'outil pour mettre en place une discussion avec les éleveurs, et permettre l'émergence d'une stratégie organique ; soit l'industriel s'adapte aux outils construits par les acteurs pour empêcher leur organisation en instaurant la concurrence entre producteurs. Pour le dire autrement, la stratégie de captation de valeur des producteurs n'est possible que s'ils participent avec l'industriel à la création, collective, de valeur supplémentaire, et si cette stratégie est conforme aux attentes de l'industriel.

Contrairement à la relation passée, le nouveau dispositif de gestion laisse une place à l'appropriation locale. Et c'est à ce niveau que peuvent se construire les stratégies organiques, puisque les représentants des producteurs peinent à mettre en place des stratégies agglomérées. Ces appropriations locales mettent en tension le dispositif national : en remettant en cause les règles d'approvisionnement et de paiement du lait, les stratégies locales tendent à fragiliser le dispositif national qui avait permis jusqu'alors de limiter la concurrence entre les laiteries et de protéger la ressource stratégique partagée qu'est l'approvisionnement en lait. Ainsi, le « *mythe rationnel* » partagé sur la définition d'un prix du lait unique tend à s'éroder.

TABLE 7.1. – Synthèse des différents cas locaux développés

Cas	1	2	3	4
Intentions stratégiques				
<i>Producteurs</i>	Agglomérée : pouvoir de marché Organique : gestion de l’approvisionnement avec le client		Agglomérée : construire une régulation de l’offre pour créer un pouvoir de marché Organique : Aucune	Organique : préserver la zone laitière.
<i>Transformateurs</i>	Individuelle : préserver la relation avec producteurs Refuser l’OP horizontale Organique : gestion de l’approvisionnement avec le fournisseur	Individuelle : Préserver ressource stratégique de l’approvisionnement en lait. Conserver un lien individuel avec les producteurs	Individuelle et confédérée : Préserver la relation verticale.	Organique : Assurer la pérennité de l’approvisionnement
Construction de l’outil				
<i>Producteurs</i>	Syndicat FNPL : regroupement des groupements	Syndicat FNPL, groupements historiques	Apli : Construction de l’outil	Implication des syndicats existants
<i>Transformateurs</i>	Incitation au regroupement des producteurs, à la construction de l’OP	Désincitation au regroupement. Travail avec les groupements historiques	Aucune implication	Implication collective des transformateurs Refus d’une partie des transformateurs
Légitimation de l’outil				
	Très bonne : forte adhésion des producteurs	Moyenne : Faible adhésion, concurrence entre OP	Mauvaise : remise en cause de l’outil par producteurs et industriel	Bonne : adhésion à un projet collectif territorial de filière.
Emergence stratégie organique				
<i>Convergence des attentes</i>	Gestion collective des volumes	Pas de convergence	Replis des producteurs sur gestion par section	Gestion collective des volumes
Efficacité stratégique				
<i>Organisationnelle</i>	Regroupement des producteurs et des industriels	Organisation peu favorable (plusieurs OP en concurrence)	Echec de l’organisation, faible représentativité	Regroupement des producteurs et industriels
<i>Economique</i>	Création de valeur par amélioration de la gestion de l’approvisionnement Captation de valeur : statu quo, échec captation de valeur par les producteurs	Captation de valeur par l’industriel Pas de création de valeur	Echec captation de valeur par producteurs	Création de valeur : maintien du tissu laitier Captation de valeur : statu quo

Les quatre cas correspondent respectivement au cas « *Quand le client industriel porte l’outil* », « *quand le client refuse l’outil* », « *Quand les représentants des producteurs refusent le compromis : FMB* » et « *Quand les acheteurs veulent préserver un approvisionnement fragile.* »

CHAPITRE 8.

RETOUR SUR UNE OBSERVATION PARTICIPANTE

Nous développons dans ce chapitre une étude de cas particulière, réalisée par observation participante dans une Organisation de Producteurs (OP) de l'est de la France, l'Union des Producteurs Laitiers des Vosges (UPLV). Nous allons ainsi approfondir la compréhension du lien entre outils de gestion et stratégies collectives dans un cas particulier pour lequel nous avons pu faire une analyse longitudinale. En effet, cette observation a permis de suivre les rencontres entre une OP et une laiterie, ainsi que les rencontres entre les producteurs de cette OP depuis fin 2014 jusqu'à 2017. L'intérêt de cette étude est l'accès privilégié aux données du cas (documents, méthodes de calcul), aux échanges entre acteurs révélant leurs intentions stratégiques et à l'action stratégique. L'approche longitudinale nous a également permis de cerner la dynamique des stratégies et des outils, qui se construisent et évoluent au cours du temps.

Cette observation est complémentaire de notre approche historique et de l'étude de cas national développés dans les deux chapitres précédents en ce sens qu'elle permet d'analyser plus finement, et de façon dynamique, les mécanismes que nous avons pu observer et mettre en évidence à une échelle moins fine.

Nous allons tout d'abord nous intéresser au contexte des relations, en repositionnant l'environnement et nous présenterons les acteurs en présence. Nous développerons ensuite les relations entre ces deux protagonistes et les outils mobilisés dans ces relations, en focalisant notre propos sur trois étapes de construction/appropriation des outils de gestion que nous pourrons lier aux intentions stratégiques et aux réalisations stratégiques des acteurs en présence.

L'objectif de cette partie est de démontrer, par un cas :

- L'enchevêtrement des outils dans un dispositif et le processus d'appropriation des outils par les acteurs. Nous montrerons que les outils mobilisés sont à la fois imposés par l'extérieur (le rôle de l'environnement est important) et transformés par les acteurs. Nous verrons qu'ils sont les catalyseurs initiaux d'une stratégie collective, mais également le résultat d'intentions stratégiques.
- Le lien entre cette appropriation des outils et l'émergence de stratégies collectives.

1. PRÉSENTATION DU CAS : ACTEURS ET ENVIRONNEMENT

1.1. ENVIRONNEMENT PROCHE, NATIONAL

L'environnement est pluriel : (i) l'OP UPLV est présente sur un territoire donné, dans lequel elle traite avec plusieurs acheteurs de lait. (ii) l'entreprise laitière, Rians, est présente dans les

Vosges, mais également dans deux autres zones de collecte dans lesquelles elle est en relation avec deux autres OP et en concurrence avec d'autres acheteurs, et enfin (iii) l'usine Rians des Vosges et la section Rians de l'UPLV sont présentes dans une zone particulière des Vosges, dans laquelle il existe d'autres acheteurs, d'autres OP (historiques ou nouvelles) et d'autres producteurs de lait.

1.2. LES ACTEURS SUIVIS

Nous nous sommes intéressés aux relations entre un industriel laitier, Triballat-Rians et une organisation de producteurs, l'UPLV. Nous allons tous d'abord décrire brièvement ces deux protagonistes.

1.2.1. TRIBALLAT RIANS

Triballat-Rians est une entreprise de taille intermédiaire, avec 280 millions d'euros de chiffre d'affaires, 1 400 personnes, réparties sur deux espèces : chèvre (que nous ne détaillerons pas) et vache. Elle est à la fois acheteur, collecteur et transformateur de lait. Les capitaux de l'entreprise sont familiaux. Le lait est transformé essentiellement en produits frais et dessert lacté, et de façon marginale en fromages affinés (Langres et Époisses). Sur la zone principale, historique, qui se situe dans la région Centre, à Rians, 35 millions de litres sont collectés par an, la transformation se fait en faisselle essentiellement et desserts « *gourmands* ». Sur la zone de Neufchâteau, qui nous intéresse particulièrement puisque c'est ici que se situe l'OP que nous avons observée, l'entreprise collecte 23 millions de litres de lait par an. Ce lait est transformé en fromage frais avec une spécialité à vocation essentiellement export (vers l'Allemagne et l'Angleterre), et aussi en fromage blanc et faisselle. La dernière zone est singulière, elle est assez proche géographiquement de Neufchâteau, dans la Haute Marne. La collecte est de 8 millions de litres de lait, transformés en fromages affinés sous AOP (Langres et Époisses).

1.2.1.1. Besoins en lait

Les besoins en matière première du groupe sont particuliers du fait d'une transformation essentiellement axée sur des produits frais. En effet, ces produits sont consommés surtout en été au moment où la production laitière est la moins importante. Cette particularité avait conduit l'entreprise à racheter des laiteries (dans la Loire) et transférer une partie du lait en été pour ses fabrications. Ces laiteries ont été revendues au moment de la reprise d'une partie de la collecte d'une entreprise locale (sur la zone Centre) qui avait fait faillite, permettant une augmentation de la collecte sur cette zone. Malgré cela, une des craintes pour cette zone est le manque de lait dans l'avenir, car elle est dans une région à faible vocation laitière, avec une production assez morcelée et une zone de collecte très étendue. En plus de la saisonnalité, la laiterie a de forts besoins en matières grasses pour la réalisation des fromages frais et de la faisselle. La qualité attendue de la matière grasse pour ses fabrications l'oblige à travailler avec de la crème fraîche de moins de 48 heures. Ce besoin particulier est comblé par des contrats avec d'autres entreprises et des achats sur le marché *spot*, mais induit cependant un déséquilibre dans les besoins en matière première collectée qui impose d'être excédentaire en protéine et à revendre du lait écrémé (en contractualisant avec des entreprises laitières ou sur le marché *spot*). Ainsi, sur la zone Centre, un tiers du lait est utilisé pour faire de la crème, le lait est revendu écrémé.

Cette « équation laitière » particulière fait que l'entreprise, qui a pourtant un objectif de vente concentré sur la grande distribution, est quand même fortement tributaire des marchés *business to business* qui sont assez corrélés aux marchés mondiaux. Ainsi, si les volumes collectés excèdent les marchés, l'entreprise se voit contrainte de vendre de la matière première. Ces excès sont liés au fait qu'elle ne peut pas se permettre d'avoir des ruptures d'approvisionnement au moment où la demande est importante. La bonne valorisation du lait dépend donc de la bonne adéquation de la production avec des marchés de grande consommation très saisonniers.

1.2.1.2. Zones de collecte et relations avec les producteurs

Le travail dans les trois zones est assez différent :

La zone centre est une zone à faible densité laitière, très étendue (jusqu'à 120 km autour de l'usine, sur deux départements) et avec de grands élevages (autour de 600 000 L de moyenne de production annuelle). Cette collecte a la particularité d'être réalisée toutes les 48 heures (pour la qualité de la faisselle). Ce sont les seuls à faire cela dans la zone, ce qui empêche les échanges de collecte avec les autres laiteries. Historiquement, les relations avec les producteurs se faisaient au niveau régional, dans les CRIEL. Ces instances fixaient les évolutions de prix. Les représentants des producteurs suivaient les mots d'ordre de la FNPL. La laiterie discutait avec les représentants de deux syndicats de producteurs, qui appartenaient à des CRIEL différents, de l'application des évolutions de prix décidées dans ces CRIEL (un pour chaque département). Cependant, selon le responsable approvisionnement de la laiterie, les représentants des producteurs laissaient la laiterie fixer le prix, les FDSEA de ces zones faiblement laitières ne s'intéressant pas à cette question. Les producteurs n'étaient, selon le responsable approvisionnement, pas proactifs. C'est donc lui qui a porté la création d'un syndicat unique de producteurs livrant à Rians (en 2003). S'en est suivi la mise en place d'une grille de saisonnalité unique et de diverses primes, dont une prime incitant à la production de lait d'été. Sur cette zone à faible densité laitière, au moment de la mise en place des OP, l'entreprise a souhaité la création d'une OP horizontale, regroupant les producteurs de l'ensemble des laiteries privées de la région. Pour son responsable approvisionnement, les industries laitières ont intérêt à ce que les producteurs soient bien organisés collectivement. Les producteurs de Rians et d'une autre laiterie ont donc créé une OP commune, avec des règles de détermination du prix de base et d'évolution des volumes communes. Une OP horizontale a été créée, mais une partie des collecteurs privés de la zone n'en sont pas membre, du fait d'un refus des grandes entreprises nationales de traiter avec des OP horizontales.

Dans la zone AOP, l'entreprise suit une stratégie d'augmentation de volume. Les vingt-cinq producteurs sont regroupés essentiellement sur quelques cantons du département de la Haute-Marne. La production est valorisée sous AOP et la demande est solide. Il existait déjà un unique groupement de producteurs avec qui les relations ont été longtemps très conflictuelles. Mais celles-ci ont pu s'apaiser. Au moment de la mise en place de la contractualisation, le responsable approvisionnement a souhaité regrouper l'ensemble des producteurs dans ce syndicat unique.

Dans la zone de Neufchâteau, les producteurs sont répartis essentiellement sur quatre cantons des Vosges, quelques producteurs sont également collectés dans le département limitrophe de la Haute-Marne. Il existe des accords de collecte avec les entreprises voisines. Le volume de collecte est suffisant et l'entreprise ne cherche pas à l'augmenter. La densité laitière est plus importante que sur la zone Centre et les concurrents sont plus nombreux. Il existe en effet

trois autres entreprises collectant dans la zone. Les échanges entre laiteries et producteurs se faisaient par le passé par l'intermédiaire de deux syndicats locaux de producteurs, dont les modalités de paiement étaient différentes, et avec une coopérative de vente (l'UPLV). Le plus petit syndicat (cinq producteurs) bénéficiait historiquement d'une prime complémentaire. Dans l'autre syndicat (quarante producteurs), une prime qualité avait été mise en place. Le lien social entre les producteurs du syndicat et l'entreprise était maintenu par quelques événements permettant la rencontre avec les producteurs : un repas annuel et une enveloppe pour les « *challenges qualité* » qui récompensaient annuellement les meilleurs éleveurs. La coopérative de vente de lait était, quant à elle, en lien étroit avec la FDSEA et assez distante des autres syndicats. Elle n'avait pas non plus développé une relation directe avec la laiterie, les discussions du prix se faisant encore essentiellement dans le CRIEL.

1.2.2. L'UPLV

L'UPLV était, lors de sa création en 1974, une coopérative agricole. Nous resituons sa création dans le mouvement initié dans certains départements de Bretagne et dans les Vosges de « *grève du lait* » que nous avons décrit dans notre chapitre 6 page 141. L'objectif était alors, dans le cadre qui prévalait à l'époque et qui permettait aux producteurs de s'organiser en groupements (HAIRY *et al.*, 1972), de négocier collectivement la vente du lait des producteurs de la coopérative aux différents acheteurs locaux. Nous avons cependant vu dans le chapitre mentionné ci-dessus que cette volonté de massifier l'offre dans une logique de pouvoir de marché s'est heurtée à la crainte importante des industriels locaux de voir le syndicalisme s'emparer de la gestion de l'offre. Finalement, le schéma d'organisation était celui d'une « *coopérative de vente* » : le producteur transférait la propriété de son lait à l'UPLV qui le vendait ensuite aux industriels et à certaines coopératives. Ce transfert de propriété ne se faisait que de façon administrative : c'est l'entreprise à qui le lait était vendu qui le collectait. La coopérative avait pour rôles de réaliser les factures, et de négocier prix et volumes pour le compte du producteur. Son périmètre d'action était celui du département des Vosges.

Ainsi, cette coopérative de vente a prospéré dans les Vosges, par diverses fusions avec d'autres coopératives, pour, dans les années 2000, regrouper des producteurs des quatre collecteurs principaux des Vosges, soit environ les deux tiers de la production de Bongrain (quelque 200 producteurs pour 70 millions de litres de lait), un tiers de la production de Lactalis (une centaine de producteurs pour environ 40 millions de litres de lait), une dizaine de producteurs de Neufchâteau et une dizaine de producteurs de la coopérative Ermitage. Au fil du temps, la coopérative s'est constituée une importante manne financière. Fort de cet atout, les membres de la coopérative ont débattu de l'opportunité d'investir pour assurer la collecte, sans que cette option stratégique se concrétise.

La gestion administrative de l'UPLV était alors assurée par un employé de la FDSEA des Vosges. La coopérative était en outre présidée par le président de la FDPL des Vosges. Ainsi, la FDSEA avait une certaine emprise sur cette coopérative qui lui donnait une orientation syndicale évidente. L'origine syndicale de cette coopérative a donc perduré dans le temps.

1.3. TROIS SÉQUENCES STRATÉGIQUES

Après avoir présenté les principaux protagonistes de notre objet d'étude, c'est-à-dire l'entreprise Triballat-Rians et l'OP UPLV, nous allons maintenant analyser l'évolution de l'appropriation des outils de gestion et des stratégies d'acteurs. Nous découpons l'analyse de cette observation en trois séquences stratégiques de gestion. Ces séquences se suivent dans le temps, elles se différencient par la place des acteurs et des outils de gestion mobilisés et par la nature des stratégies mises en place.

2. SÉQUENCE 1 : STRATÉGIES ANTAGONISTES ET INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA CRÉATION DES OUTILS DE GESTION

Cette première séquence correspond à la période antérieure à l'observation et aux premiers temps de l'observation, soit entre 2012 et fin 2014. L'intention stratégique des représentants de l'OP et des producteurs qui l'ont rejoint est une intention de massifier l'offre et de construire un pouvoir de négociation. Elle est cependant vouée à l'échec. Dans cette première séquence, les acteurs (producteurs et transformateurs) se confrontent à la création de leurs outils, les stratégies se construisent à l'échelle des producteurs et de l'entreprise sans qu'une stratégie organique n'émerge.

2.1. POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES ACTEURS

2.1.1. STRATÉGIES INDIVIDUELLES DES PRODUCTEURS

Les intérêts individuels à rejoindre l'OP sont importants. L'OP offre la perspective d'une mutualisation des volumes au sein de l'OP qui pouvait être vue, par le producteur, comme une possibilité de produire plus sur une année (si le volume de l'OP n'est pas produit) et également d'augmenter son volume contractuel (si des volumes contractuels de membres de l'OP étaient libérés). Cela a été mis en avant par l'OP pour inciter les producteurs à s'engager et selon leur directeur, « *c'est une différence énorme* »¹.

L'intérêt pour le producteur est également financier, puisque l'UPLV propose des avances de trésorerie pour des projets d'installation et d'autres aides financières pour des actions techniques (première adhésion au contrôle laitier, contrôle de la machine à traire, prêt pour renouvellement du tank...). En outre, au moment de la mise en place de l'OP, la laiterie était prête à proposer une prime à la matière grasse supplémentaire aux adhérents, ainsi qu'une prime au lait d'été. Enfin, le coût pour les producteurs est faible. En effet, l'UPLV étant une ancienne coopérative, elle s'appuie pour son fonctionnement sur des fonds propres importants lui permettant à la fois de dégager des revenus financiers permettant en partie son fonctionnement et de mettre en place les avances de trésorerie mentionnées plus haut.

L'ensemble de ces éléments a pu inciter les producteurs à rejoindre l'UPLV.

1. Cette différence énorme au moment de mobiliser les producteurs, ne s'est finalement pas complètement concrétisée, car la gestion des volumes annuels à Neufchâteau n'est pas mutualisée.

2.1.2. INTENTION DES REPRÉSENTANTS DE L'OP

Les représentants des producteurs adoptent les règles du fonctionnement des OP tel que souhaité par la FNPL : l'OP est un lieu de rapport de force, de confrontation de la stratégie des producteurs et de la laiterie au travers d'une défense de la valorisation du lait. Le souhait des représentants de l'OP est de se rendre maîtres de la gestion des volumes, pour faire pression dans la négociation des prix. Cependant, cette intention stratégique clairement horizontale s'accompagne également de la perspective d'une construction stratégique verticale avec la laiterie. Ainsi, le directeur de l'OP en parlant de la laiterie explique que : « *On n'est pas toujours d'accord, on n'est pas copains comme cochons avec les industriels à marcher main dans la main, mais on a construit quelque chose où chacun a sa place et on arrive à avoir des discussions* »². Cette intention stratégique de construction collective avec la laiterie se retrouve également dans le vocabulaire employé par les producteurs, qui souhaitent faire du « gagnant-gagnant ».

2.1.3. STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Pour le responsable approvisionnement de Rians, « *Les PME ont tout intérêt à ce que les producteurs soient bien organisés collectivement, en tout cas dans le centre et dans l'Est.* »³. Cette stratégie est liée aux contraintes d'environnement, le responsable de la laiterie évoque ainsi la contrainte de ces zones de collectes, en particulier du Centre et dans une moindre mesure la zone de Neufchâteau, dans lesquels il ne faut pas décourager la production laitière. Le problème de la zone, outre cette nécessaire préservation d'un tissu productif fragile, est aussi le coût de collecte plus élevé dans les zones d'approvisionnement de la laiterie.

2.2. CRÉATION ET USAGE DES OUTILS DE GESTION

Nous montrons dans cette première étape une adoption des outils de gestion proposés à l'échelon national. L'outil OP créé permet la discussion entre la laiterie et les représentants des producteurs. Le contrat doit, quant à lui, être proposé par la laiterie pour répondre aux exigences réglementaires. Mais avant la définition et l'accord sur le contrat, les protagonistes utilisent les anciens outils de gestion (grille de prix interprofessionnelle).

2.2.1. CRÉATION ET MODALITÉ D'UTILISATION DE L'OUTIL OP

2.2.1.1. De la coopérative de vente à l'OP non commerciale : rôle des acteurs sur la forme de l'outil

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment les organisations de producteurs, outils de gestion utilisés par les producteurs, ont pu être transformées par les autres acteurs de la filière. Nous nous intéressons ici à cette construction dans le cas précis de l'UPLV.

Le début des années 2010 constitue le point de départ de ces modifications. À ce moment, l'UPLV est une coopérative de vente de lait. La perspective de la fin des quotas, et de la mise en place de la contractualisation et des organisations de producteurs à partir de 2012 a conduit cette coopérative à se transformer en profondeur. Elle est ainsi passée d'un statut de coopérative

2. Entretien réalisé en 2014.

3. Entretien réalisé en Novembre 2014.

de vente à un statut de coopérative de service : il n'y a plus de transfert de propriété entre le producteur et la coopérative, la coopérative a alors comme mission de négocier les contrats de vente et les relations avec les acheteurs des producteurs, sans devenir acquéreur du lait. Cette modification du statut a conduit les producteurs livrant à une coopérative (Ermitage), à quitter l'UPLV. Cette modification de la structure de la coopérative a aussi conduit celle-ci à travailler par sections indépendantes, chaque section regroupant les producteurs livrant à une même laiterie. Nous avons suivi et observé la section des producteurs livrant à Neufchâteau.

Au moment de la mise en place des organisations de producteurs, la coopérative a dû faire face à une remise en question de ses modalités d'existence et de ses missions. Cela pour une raison principale, que nous avons également détaillée dans le chapitre précédent : le décret sur les OP, la mise en place de la contractualisation et la fin des quotas ont déplacé les lieux de négociations entre les producteurs et les laiteries. Ainsi, les intérêts des producteurs des Vosges devaient être défendus par une instance collective. Cela était le rôle de l'UPLV à sa création, mais son pouvoir s'était fortement érodé, comme pour tout autre groupement de producteurs ou coopérative de vente du secteur laitier, du fait de la mise en place des quotas laitiers en 1984 et de la négociation interprofessionnelle du prix du lait à partir des années 1990. La coopérative avait donc alors un rôle limité dans la négociation : il consistait à négocier quelques compléments de prix que les industriels consentaient alors à fournir à leurs groupements. Cependant, l'UPLV avait, au cours du temps, développé un nouveau service pour ses adhérents : fort d'un capital financier important, elle permettait de soutenir les producteurs laitiers coopérateurs, par exemple en finançant des contrôles des machines à traire, ou en octroyant des avances de trésorerie, des prêts pour les jeunes installés.

À ce moment-là, l'UPLV est confrontée à plusieurs contraintes externes qui vont l'amener à évoluer. Elle peut reprendre pleinement son rôle perdu de négociation des contrats pour le compte des producteurs, mais les contraintes de reconnaissance des organisations de producteurs, en particulier de taille minimale⁴, font que l'UPLV risque d'être en concurrence pour la reconnaissance en organisation de producteurs avec d'autres groupements de producteurs actifs dans la zone. Cependant, l'UPLV a des atouts par rapport aux autres groupements de producteurs de la zone : elle est déjà d'une taille importante, et bénéficie des ressources humaines nécessaires au fonctionnement et à la reconnaissance des OP⁵. Cette ressource est fournie par la FDSEA des Vosges. Nous pouvons également penser que l'UPLV n'aurait plus de raison d'être si cette mission de négociation avec les laiteries incombait à un autre groupement de producteurs. Il n'y a donc pas d'autre solution à l'avenir de la coopérative que celui d'assumer ce rôle. Et pour ce faire, d'être reconnu comme OP. Cependant, l'UPLV a pour cela besoin de convaincre les producteurs de la zone de devenir coopérateurs. Ce qui est rendu difficile en partie par l'orientation syndicale de la coopérative, dont les locaux, le personnel, le président et une grande partie du bureau sont internes à la FDSEA des Vosges.

Un autre point important était, avec la suppression des quotas laitiers, la crainte de l'UPLV de rester une coopérative de vente. Pour ses administrateurs, la taille de la coopérative serait

4. *Supra* § 1.2.3 page 197. La taille minimale de l'OP est fixée en France par le décret n° 2012-512 du 19 avril 2012 « relatif à l'organisation économique dans le secteur du lait de vache » dans le cas général à 200 producteurs ou 60 millions de litres. Ces seuils ont été adaptés à la réalité des PME (la contrainte de volume minimal est réduite à 55 % du lait collecté par un même acheteur).

5. Pour rappel, la reconnaissance en OP est conditionnée par décret à des moyens en personnels correspondants à au moins un demi-équivalent temps plein.

alors trop petite pour faire face à des industriels de la taille de Bongrain ou Lactalis. Ils craignent le risque de devoir faire face, dans un futur plus ou moins proche, à des arrêts de collecte aux conséquences désastreuses pour les producteurs. Pour eux, la nouvelle forme organisationnelle en OP était donc nécessaire. C'est d'ailleurs la position de la FNPL qui ne souhaite plus s'engager dans des organisations de producteurs commerciales (BERGER *et al.*, 2015). En outre, le statut de la coopérative était un frein à l'adhésion de nouveaux producteurs : les réticences à l'adhésion à une coopérative de vente existent d'autant plus aujourd'hui que les échecs de différents GIE de vente de lait ont conduit par le passé des zones de productions à se trouver sans acheteurs.

Face à la nécessité d'évolution de l'UPLV, les acheteurs de lait vont mettre en place des stratégies différentes. Pour Bongrain, la stratégie consiste à regrouper les producteurs. Les responsables de l'entreprise avaient déjà amorcé une stratégie de concentration des groupements de producteurs pour ne pas devoir négocier des compléments de prix avec chacun et simplifier la relation avec les producteurs :

« Avant, il y avait 35 groupements chez Bongrain. Aujourd'hui il n'y a plus qu'UPLV et APLBG. Avant, il fallait voir tout le monde, on ne voulait pas avoir des prix différents par groupements, du coup, on allait voir le premier, et après c'était difficile de discuter, parce qu'ils s'appelaient. »⁶

Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, Bongrain poursuit cet objectif de concentration des groupements de producteurs pour limiter le nombre de négociations avec les producteurs. L'organisation en OP est une volonté de l'entreprise, qui souhaite contracter directement avec l'OP sur la base de contrats-cadres. Même si la volonté de l'entreprise était de ne pas être en relation avec une organisation de producteurs de type horizontal, le responsable approvisionnement de Bongrain-Gérard se dit moteur dans le regroupement des producteurs au sein de l'UPLV et dans les changements de ses statuts. En effet, il semble que la négociation avec l'UPLV a été rendue possible, malgré le fait qu'elle soit OP pour plusieurs laiteries, par ce changement de statuts de la coopérative. Chez Rians, la volonté est également de regrouper les producteurs sous une même entité pour simplifier le dialogue avec la production. Nous détaillerons ce processus dans le paragraphe suivant. A l'opposé, les responsables collecte de Lactalis, en suivant la politique nationale de l'entreprise, ne s'impliquent pas dans la mise en place de l'OP. Ils ont cependant une importance forte dans l'abandon de la forme commerciale de l'organisation de producteurs. Selon le directeur de l'UPLV *« l'objectif est de défendre le meilleur contrat, et Lactalis refusait de discuter avec des coopératives s'il y avait transfert de propriété. Donc un effort a été fait, on s'est dit, si c'est le seul écueil, on va franchir le pas. »*

C'est cette volonté des industriels qui a également poussé l'UPLV à s'organiser par sections. Chaque section négociant avec une laiterie n'est composée que de représentants des producteurs de la laiterie en question et est libre dans la négociation. La seule personne commune à l'ensemble des discussions est le directeur de l'UPLV. Cette stratégie n'a finalement pas été suffisante pour Lactalis. Les producteurs livrant à cet industriel ont été contraints, par la suite, de quitter l'UPLV pour rejoindre une autre OP. Les producteurs sont ainsi à nouveau contraints à concéder un compromis avec cette entreprise qui ne souhaitait pas qu'une OP *« horizontale »* participe aux négociations nationales.

6. Entretien avec le responsable approvisionnement de Bongrain-Gérard réalisé en Avril 2014.

2. Séquence 1: stratégies antagonistes et influence de l'environnement sur la création des outils de gestion

2.2.1.2. Convergence entre représentants des producteurs et l'entreprise sur le besoin de l'outil

Les producteurs de lait de Triballat ont massivement adhéré au projet d'OP porté par l'UPLV. Les producteurs de Triballat étaient initialement peu nombreux dans l'UPLV. En effet, seulement une dizaine de producteurs livrant à la laiterie étaient coopérateurs de l'UPLV. Les liens entre l'UPLV et la laiterie étaient ténus, puisque la relation avec la FDSEA des Vosges se faisait essentiellement lors des négociations interprofessionnelles. Nous l'avons vu plus haut, le syndicat de Neufchâteau, le plus important, était en lien plus étroit avec la laiterie. Malgré cette situation initiale, c'est l'UPLV qui a permis de fédérer les producteurs de lait au sein d'une même entité qui deviendra OP. Cette situation est liée à plusieurs facteurs. En premier lieu, l'entreprise poursuivait une stratégie de regroupement les producteurs livrant à la laiterie sous forme d'une OP unique. Comme l'explique son responsable approvisionnement : « *Quand on a commencé à parler OP, la volonté de Triballat c'était de ne voir qu'une seule tête, pour ne pas négocier avec trop de groupements.* » Pour lui, l'implication de la FNPL dans les OP⁷ est de nature à faciliter les négociations puisque la FNPL permet aux producteurs d'être informés sur la conjoncture, les évolutions réglementaires, ce qui permet la négociation. La forme de l'outil est donc liée à la volonté de l'acheteur. En outre, les producteurs ne souhaitant pas adhérer à l'OP ont été invités à le faire par la responsable des relations avec les producteurs de la laiterie : « *Ma collègue a été chez les gens qui n'avaient pas signé pour les convaincre qu'ils avaient tout intérêt à rentrer dans le collectif* ». En second lieu, les représentants du syndicat de Neufchâteau ne souhaitaient pas porter ce projet d'OP et assurer cette nouvelle mission, faute de producteurs volontaires. Enfin, les représentants de l'UPLV, avec leur directeur, ont été partie prenante des discussions avec la laiterie pour l'élaboration du contrat. Cette stratégie de regroupement des producteurs au sein de l'UPLV est également imposée par la forme de l'outil de gestion, telle que définie au niveau national. En effet, la réglementation impose pour la reconnaissance de l'OP une taille minimale, qui empêche l'existence de deux OP pour les producteurs livrant à Neufchâteau, et également l'obligation, comme nous l'avons déjà vu, d'un demi-équivalent temps plein pour la gestion de l'OP qui est déjà disponible à l'UPLV mais inexistant dans les autres groupements.

Les intérêts des représentants de producteurs de l'UPLV et de la FDSEA des Vosges, ainsi que des responsables de l'entreprise, convergent donc pour regrouper l'ensemble des producteurs dans une unique structure, l'UPLV. L'adhésion des producteurs à l'OP est totale : l'ensemble des producteurs livrant à l'entreprise deviennent coopérateurs de l'UPLV. Cette acceptation de l'outil est permise par l'implication de l'entreprise et le coût d'entrée nul pour le producteur, alors que les bénéfices potentiels sont mis en avant par les représentants des producteurs et l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons déduire trois éléments caractéristiques de la création et l'usage de cet outil OP :

- l'existence d'un modèle de l'outil, proposé au niveau national, qui l'impose plutôt qu'un autre,
- l'existence d'un antécédent de l'outil, qui se construit sur les bases d'un outil antérieur,
- une convergence d'intérêts entre ses créateurs, même si la création formelle de l'outil est réalisée par les représentants des producteurs,
- une acceptation et une adoption par les objets de son utilisation (les producteurs), qui le légitime par leur adhésion. C'est d'ailleurs une des conditions réglementaires de la

7. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la FNPL était impliquée dans la plupart des OP.

validation de l'OP .

Ainsi, la construction de l'OP est porteuse de deux intentions stratégiques :

- une stratégie horizontale de producteurs, visant avec l'OP le regroupement des forces des producteurs pour peser dans la négociation avec la laiterie,
- une stratégie verticale entre les représentants des producteurs (étendue à l'ensemble des producteurs) et l'entreprise, qui voit dans l'OP une nécessité pour la mise en place de relations entre producteurs et l'entreprise et la construction d'un destin commun.

L'outil est donc moteur de la création d'une stratégie collective, aux deux niveaux « *aggloméré* » et « *organique* ».

2.2.2. CONSTRUCTION DU CONTRAT

Dans le cas du contrat, la volonté des représentants de la laiterie est également d'avoir des clauses assez similaires entre les régions. L'industriel voit comme nécessaire cette gestion par contrat essentiellement pour la question des volumes⁸. Dans la zone qui nous intéresse, l'outil a été d'abord proposé par la laiterie, conformément à la réglementation, en 2011, avant que le contenu du contrat puisse être discuté par des instances de producteurs qui n'existaient pas. Le contenu du contrat était proche du contrat proposé par les autres laiteries. C'était un contrat individuel. Cette première version du contrat, non soumise à discussion avec les producteurs, a été refusée par la quasi-totalité des producteurs, sur le conseil de leurs représentants. Nous remarquons ici que la laiterie est à l'initiative du contrat⁹, mais c'est le producteur qui accepte ou non l'usage de l'outil. Dans un premier temps, les producteurs le refusent.

Le refus de ce premier contrat conduit à une concertation avec les représentants des producteurs. Cette concertation se fait pour l'entreprise dans un premier temps dans la région Centre, où l'entreprise s'est appuyée sur la FNPL — en particulier ses services juridiques — pour valider le contrat. Nous avons vu dans le chapitre précédent le rôle de la FNPL dans l'analyse juridique des contrats. Elle le rend légitime pour les producteurs, du fait d'une validation par un expert de confiance. L'entreprise a ensuite convoqué des rencontres avec les représentants des producteurs des trois zones laitières pour discuter du contenu des contrats¹⁰. Ainsi, dans la zone de Neufchâteau, la FNPL, dont la voix est portée par le directeur de l'UPLV et des représentants des producteurs des Vosges, s'implique dans la définition du contrat. Nous observons ici que c'est la discussion de ce contrat qui légitime les représentants de l'UPLV comme représentants des producteurs livrant à Triballat, que la FNPL légitime le contenu du contrat aux yeux des représentants des producteurs, et que l'adhésion des producteurs à l'OP légitime le rôle de ses représentants pour négocier le contrat. L'outil de gestion a donc un rôle de légitimation.

Cette première concertation conduit à l'élaboration d'un contrat-cadre dans la région Centre, signé dès 2012 entre les représentants de l'APLBC et l'entreprise Rians. Dans la zone de Neufchâteau, c'est ce même contrat qui est à l'origine des négociations. Et c'est l'UPLV qui a mandat des producteurs pour négocier son contenu. Cependant, le contrat-cadre n'est signé avec l'UPLV qu'en 2015. La construction de l'outil est plus longue, même si émerge rapidement un consensus

8. Dans le bassin Centre, l'entreprise laitière a pensé la contractualisation dès 2008 (du fait des craintes de perte de volume dans une zone à faible densité laitière), même si la signature du contrat ne se fera finalement qu'en 2012, quand celui-ci devient obligatoire.

9. Mais c'est cependant une obligation réglementaire de le proposer.

10. Rappelons que son objectif était d'avoir des conditions assez semblables entre les régions.

2. Séquence 1: stratégies antagonistes et influence de l'environnement sur la création des outils de gestion

sur un socle de base du contrat et que cette base est quasiment retranscrite sans modification du « *dispositif national* ».

Ainsi, les créateurs du contrat sont d'accord sur les grandes lignes du contrat. Le rôle de l'OP est acté. En effet, le contrat avec la laiterie est un contrat-cadre, qui lie l'OP et la laiterie, et non un contrat individuel. Il prévoit donc les modalités de travail entre l'OP et la laiterie (au moins une rencontre annuelle, accord de l'OP sur les prix, détermination des prêts de fin de campagne). Le contrat institue le fonctionnement de l'outil OP et son rôle de négociation avec la laiterie pour le compte des producteurs. Il prévoit également une clause empêchant le départ des producteurs de l'OP : un producteur qui quitte l'OP ne pourra pas se voir proposer des conditions plus avantageuses par la laiterie. La détermination du prix fait également consensus. Le contrat fait référence à la modalité de calcul du prix telle que définie dans l'accord interprofessionnel de 2009 et à l'accord régional sur la qualité. Il prévoit en outre une « *clause de sauvegarde* » permettant aux contractants de rouvrir les négociations sur le prix si l'acheteur ou le vendeur en exprime le besoin. La prime matière grasse qui existait dans le syndicat de Neufchâteau est conservée dans le contrat-cadre. Enfin, la détermination des volumes est basée sur le volume du quota jusqu'à son abolition. Les modalités du contrat prévoient aussi que les possibilités de dépassement du volume contractuel soient discutées entre l'entreprise et l'OP.

D'autres éléments ne sont pas encore définis dans les modalités contractuelles. Ce sont ceux qui nécessitent une discussion et une négociation entre l'entreprise et l'OP (par exemple la mutualisation des volumes) et ceux qui nécessitent un consensus entre les intérêts divergents des producteurs (ce sont essentiellement les questions de volume et de définition du volume contractuel par producteurs et des possibles attributions et redistributions de ce volume contractuel). Cependant, la non-finalisation de la construction de l'outil contrat n'empêche pas que le socle de base soit déjà un outil de gestion fonctionnel. Cela d'autant plus que ces questions concernent essentiellement une gestion des volumes dont l'application ne se fera que plus tard, en 2015, au moment de la fin du contingentement européen de la production par les quotas laitiers.

2.3. SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE SÉQUENCE

Cette première séquence montre des adoptions d'outils et la transformation d'outils existants, mais pas encore de *stratégie collective organique*. Nous observons que les outils se construisent dans la confrontation des stratégies d'acteurs divergentes, pour le modelage de la forme de l'OP. Cependant, il y a une convergence d'intérêts qui aboutit à ce que les outils soient acceptés. Nous pouvons voir émerger les conditions de stratégies collectives entre producteurs et industriels : les outils « *contrat* » et « *OP* » permettent l'instauration des conditions d'émergence d'un dialogue et de la vision d'un destin commun qui reste à construire.

Les outils de gestion « *OP* » et « *contrat* » légitiment les positions nouvelles des acteurs (en particulier les représentants des producteurs dans l'OP) et créent les conditions d'une possible relation entre acteurs, soit la possibilité d'un transfert de connaissance et d'une construction de connaissances communes.

3. SÉQUENCE 2 : APPRENTISSAGES COLLECTIFS

Après cette première séquence de construction des outils initiaux de la relation entre producteurs et industriels, nous verrons dans cette deuxième séquence que l'utilisation de l'outil de gestion est vectrice d'apprentissage collectif entre les représentants des industriels et les représentants des éleveurs, entre les représentants des éleveurs et les éleveurs. Ces connaissances conduisent à penser un destin commun. Nous détaillerons dans cette séquence la construction des échanges entre l'entreprise et les représentants de l'OP, et entre les représentants de l'OP et les producteurs qui ont permis l'émergence d'une compréhension de leurs besoins respectifs.

3.1. LE FONCTIONNEMENT DE L'OP ET LA CONSTRUCTION D'UNE CONNAISSANCE COMMUNE

L'OP permet un échange d'information et la construction de connaissance entre les producteurs, leurs représentants, les représentants de la laiterie et les expertises extérieures à ces acteurs (en particulier de la FNPL, du CNIEL et d'ATLA).

3.1.1. RÔLE DE L'OUTIL DANS LA CONSTRUCTION D'UNE CONNAISSANCE COMMUNE AUX PRODUCTEURS

La gouvernance de l'OP, ainsi que le faible nombre de producteurs, autorisent un échange d'information important entre les producteurs et leurs représentants. Le président et le directeur de la section Neufchâteau de l'OP convoquent une réunion des producteurs avant chaque rencontre avec la laiterie afin de discuter des points à aborder lors de cette rencontre. Les producteurs présents à cette réunion sont des producteurs délégués, volontaires et élus lors de la précédente AG pour y participer. Dans les faits, le rôle de délégué est ouvert à tous les producteurs volontaires. Ainsi, entre dix et vingt producteurs sont présents lors de ces rencontres, ce qui représente une part non négligeable de la cinquantaine d'exploitations agricoles adhérentes à l'OP. Les représentants des producteurs participant aux rencontres avec la laiterie sont, quant à eux, les administrateurs élus de l'OP. Ils sont accompagnés par un ou deux producteurs volontaires présents lors de la réunion de préparation.

Ces réunions préparatoires sont l'occasion pour les producteurs de partager une information sur la conjoncture laitière (production, marchés), sur les bases des notes de conjonctures fournies par la FNPL. Les représentants des producteurs ont également une idée *a priori* des directions que le représentant de la laiterie voudra donner au prix, parce qu'ils ont la possibilité d'échanger avec lui en amont de ces réunions. Les producteurs font donc un point sur les évolutions de prix probables, en suivant le contrat. Ces évolutions probables sont confrontées aux situations économiques des éleveurs et à leurs attentes en termes de prix du lait.

Les réunions préparatoires permettent donc, en mobilisant ces trois éléments (conjoncture, situation des producteurs, situation supposée ou perçue de l'industriel) de préciser le mandat donné aux représentants des producteurs pour les discussions avec la laiterie (en particulier le prix du lait minimum et les contreparties possibles). Elles légitiment le mandat de négociation signé par les producteurs lors de leur adhésion à l'OP.

Sont également discutés les autres points à l'ordre du jour de la rencontre avec la laiterie, soit la gestion du volume contractuel et sa redistribution, ainsi que les montants des prêts de fin de campagne. Les rencontres entre producteurs ont aussi porté sur le contenu du contrat lors de sa phase de construction.

L'OP modifie donc les savoirs et les relations des producteurs. Les producteurs n'avaient pas, sous le régime du quota et d'une détermination du prix interprofessionnel, leur place dans la discussion des relations avec la laiterie. Grâce à l'OP, ils sont — s'ils le souhaitent — à la fois informés, connaisseurs, consultés et décideurs dans cette relation avec la laiterie. Ainsi, l'OP semble contenir les éléments permettant l'émergence d'une *intention de stratégie collective* des producteurs. Ils ont une connaissance partagée et une structure collective regroupant l'ensemble des producteurs leur permettant de porter effectivement leur voix. Les décisions prises et portées par les représentants des producteurs sont le résultat d'un processus que nous pouvons qualifier de démocratique, puisque fruit d'un débat auquel chacun des producteurs peut participer et d'une connaissance partagée. La présence de volontaires lors des réunions avec la laiterie garantit également la transparence de l'exécution du mandat qui est donné aux représentants des producteurs.

3.1.2. PARTAGE D'EXPERTISE ET DÉROULEMENT DES RENCONTRES ENTRE OP ET LAITERIE

Les rencontres entre les représentants de l'OP et la laiterie ont lieu à un rythme trimestriel. Ces rencontres doivent valider le prix du lait pour le trimestre suivant, sur la base de la grille de paiement interprofessionnelle. C'est cette fixation trimestrielle du prix qui impose le rythme des rencontres avec la laiterie¹¹. Sont présents le directeur approvisionnement de la laiterie, le responsable approvisionnement de la zone, le directeur et le président de la section concernée de l'OP ainsi que quatre à six représentants des producteurs. D'autres points peuvent être ajoutés à l'ordre du jour, en particulier la gestion de cas particuliers, de griefs des producteurs sur le respect du contrat, des attributions de volumes, de demandes de volume des producteurs, d'arrêt de production. Ces problèmes sont souvent plus locaux. Le responsable approvisionnement de la zone prend alors la parole pour la laiterie.

Le déroulement de ces rencontres est codifié. La question du prix est la question principale. Sa détermination ne se résume pas à l'application stricte du calcul interprofessionnel retranscrit dans le contrat.

Pour permettre cette discussion, un point sur la conjoncture laitière et des marchés est réalisé par le responsable approvisionnement de la laiterie. Ces informations de conjoncture incluent des éléments chiffres d'évolution de collecte, des fabrications, d'export, des prix... fournis par ATLA. Elles permettent de confronter la vision de la conjoncture des représentants des producteurs et de la laiterie. Leurs visions convergent généralement puisque l'expertise mobilisée pour l'analyse de la conjoncture et des prévisions de marché est sensiblement la même. L'industriel se réfère généralement à ATLA quand les producteurs mobilisent les notes de conjoncture de la FNPL, qui se basent sur les analyses du CNIEL.

11. Formellement, le contrat ne prévoit qu'une rencontre obligatoire par an. Le prix pourrait être calculé mécaniquement par l'application de la formule de prix définie dans le contrat sans qu'il soit besoin d'une discussion entre producteurs et industriel.

Cette discussion sur la conjoncture permet également aux représentants des producteurs et de la laiterie d'exposer et de se questionner sur les éléments économiques propres à leur activité. L'industriel peut ainsi exposer aux producteurs l'évolution de ses marchés et les problèmes liés à son approvisionnement. Cela le conduit à dévoiler une partie de sa stratégie. Les négociations avec la GMS, les effets des excédents et d'autres éléments de conjoncture ayant un impact sur les résultats de l'entreprise sont ainsi abordés. Les producteurs, quant à eux, font état de la situation économique des exploitations, des perspectives locales de production de lait.

Ce travail d'échange d'informations, qui a pour objet une discussion sur le prix raisonnable, permet aux producteurs et au représentant de la laiterie de connaître les contraintes de leurs activités.

3.2. ÉCHEC DE STRATÉGIES AGGLOMÉRÉES

L'outil de gestion OP portait les caractéristiques pour faire émerger une stratégie collective agglomérée de producteurs. Pourtant, nous allons voir ici que les intentions stratégiques des producteurs, si elles existent, n'ont pas pu être réalisées.

3.2.1. UN ÉCHEC DE L'APPROPRIATION DE LA GESTION DES VOLUMES

En ce qui concerne la gestion des volumes, les représentants des producteurs voyaient la contractualisation et le regroupement des producteurs au sein de la même OP comme un moyen de se réapproprier la gestion des volumes à produire. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la gestion des volumes est passée d'une gestion administrative et interprofessionnelle à une gestion par entreprise et OP. Ainsi, l'intention stratégique des producteurs dans l'OP à ses débuts était de devenir gestionnaires du volume à produire de leurs producteurs. En effet, le volume contractuel de l'OP est défini comme la somme des volumes contractuels de ses adhérents au moment de la création de l'OP. Une gestion collective de ce volume par l'OP aurait permis de réaliser des péréquations entre les producteurs en situation de sous-réalisation de leur volume contractuel et ceux en surréalisation, et de définir les politiques de redistribution des volumes libérés. Elle donnerait ainsi une certaine autonomie à l'OP pour la production et la répartition d'un volume contractuel d'OP. Enfin, les producteurs envisageaient également à plus long terme la possibilité de diversifier les acheteurs, en contractualisant par exemple avec d'autres entreprises pour augmenter leurs volumes. Les producteurs concevaient également cette maîtrise du volume comme un élément de négociation avec la laiterie, en intégrant une évolution des volumes comme un élément de négociation des prix.

Cette intention stratégique s'est confrontée au refus de l'entreprise de collecte au moment de la signature du contrat. Ainsi, en 2014, les producteurs s'étaient vus accorder une allocation provisoire. Cependant, un flou subsistait sur les modalités de calcul du dépassement. Pour les producteurs, les pénalités ne devaient courir qu'à partir du moment où le volume collectif de l'OP était dépassé, pour la laiterie, les pénalités étaient appliquées sur les volumes individuels. C'est finalement le point de vue de la laiterie qui a été retenu. Par conséquent, les producteurs se sont vus dépossédés d'une gestion collective des volumes produits. Ils n'ont pas su anticiper ce risque, et ce même en ayant un volume contractuel global nettement supérieur au volume produit (du fait des sous-réalisations qui n'ont pas entraîné une diminution du volume contractuel). Les représentants des producteurs ont un rôle, avec la laiterie, dans la redistribution éventuelle

de volumes aux producteurs, que ce soit définitif (augmentation du volume contractuel) ou temporaire (allocation provisoire), mais la notion de volume contractuel de l'OP est écartée du contrat. Ainsi, la perspective d'une plus grande liberté des producteurs dans la gestion de leurs volumes est rendue caduque par l'impossibilité de la mutualisation. La définition du volume contractuel à l'issue de la période de contrat s'est, quant à elle, faite en référence au volume du quota de chaque producteur.

3.2.2. APPROPRIATION FAIBLE DE L'OUTIL INTERPROFESSIONNEL DE CALCUL DU PRIX

3.2.2.1. Adoption de l'équation interprofessionnelle

Pour la détermination du prix du lait, est retranscrit dans le contrat l'accord interprofessionnel de 2009. Les représentants de la laiterie, tout comme ceux des producteurs, étaient d'accord pour affirmer que, si cette modalité de détermination du prix n'était pas parfaite, elle était efficace et il n'existait pas d'alternative valable et mobilisable en remplacement. Elle a donc été adoptée en l'état. Cet outil possède plusieurs avantages pour les acteurs. En premier lieu, il fait référence et est validé par l'expertise et la construction interprofessionnelle. Pour le directeur de l'UPLV,

« On est resté sur cet indicateur, le CNIEL continue à publier les indicateurs de conjoncture, mais le prix de base du contrat est fait de la même façon qu'avant. On en est resté là parce que quand tu as fait le tour de la question, que tu as débattu pendant des mois et des mois, tu ne vas pas réinventer l'eau chaude, ça a été construit par le CNIEL pendant des années, alors pourquoi faire autrement ? Alors il y a eu plein d'idées pour faire comme ci ou comme ça, mais finalement on revient à ce qu'on faisait, parce que c'est l'équation la moins mauvaise. »

Il est donc difficilement contestable et permet de donner une base solide aux acteurs lors de leurs discussions : on ne peut pas remettre en question l'expertise. En second lieu, il permet à la laiterie de ne pas s'écarter des prix pratiqués par la concurrence, car tous utilisent ce même outil. Cependant, le respect de cet outil enlève aux producteurs toute possibilité de négociation du prix de base. Elle est donc antagoniste d'une stratégie exprimée par les membres de l'OP de défense du prix du producteur. L'application de cette équation au niveau de l'entreprise, et non plus au niveau de l'interprofession régionale, impose aux producteurs de comprendre l'outil. Cela s'est fait par des formations. L'ensemble des administrateurs a été formé à la grille de prix, ce qui leur permet de ne plus être seulement preneurs d'un prix interprofessionnel, mais connaisseurs de la façon dont le prix doit être calculé, contractuellement, dans leur entreprise.

L'équivalence entre prix contractuel et prix négocié montre également l'impossibilité pour les producteurs de réaliser une stratégie de défense du prix payé efficace. Cette analyse est partagée par le responsable approvisionnement de la laiterie. « Aujourd'hui, il n'y a pas de vraie négociation entre les producteurs et les entreprises. Par contre, on a gagné plus de transparence, la calculette pour le prix du lait, ils l'ont. » Cependant, le responsable approvisionnement de la laiterie souligne également la transparence gagnée. L'utilisation de l'outil crée les conditions du partage de connaissances entre les utilisateurs.

3.2.2.2. Primes servant la stratégie de la laiterie

Les producteurs bénéficient de primes, sur le lait d'été, sur la matière grasse et sur la qualité sanitaire du lait. Ces primes ont été mises en place par l'entreprise avec l'objectif de réalisation de sa stratégie d'approvisionnement. Nous ne pouvons pas parler ici d'appropriation de l'outil par les acteurs puisque ces modalités de primes existaient bien avant que l'OP ne soit reconnue. En outre, ces primes sont des stratégies propres à l'entreprise et non à une stratégie concertée avec les producteurs. Les conditions sont donc plus proches d'une relation principal-agent dans laquelle la laiterie propose des incitations aux producteurs que dans une situation de stratégie collective. La prime d'été ainsi que la prime de qualité existaient ainsi déjà en 2006. En effet, comme nous l'avons vu, l'entreprise a besoin de lait en été lorsque les producteurs en produisent généralement moins. La prime d'été correspond à un paiement supplémentaire du lait produit de juin à septembre en fonction de la proportion du lait produit sur cette période. L'entreprise a également besoin d'un lait riche en matière grasse et tente donc, par une prime au niveau de matière grasse, d'inciter les producteurs à produire un lait plus gras. L'existence de cette prime est postérieure à la prime de lait d'été. Cependant, elle existait dans le groupement de Neufchâteau et a été étendue à l'ensemble des producteurs de l'UPLV quand le groupement de Neufchâteau a rejoint l'UPLV. Elle consiste à payer la matière grasse de plus en plus cher en fonction de la richesse du lait en matière grasse¹².

3.2.2.3. Adaptation de la saisonnalité

Les producteurs et le responsable approvisionnement de la laiterie se sont laissés une certaine latitude pour fixer les prix en fonction du calcul contractuel. Les premiers ajustements sont purement techniques : la référence au prix national n'étant plus disponible, c'est le prix régional puis le prix de laiterie en année $n - 1$ qui sert de base pour le calcul du prix en année n . Il en est de même pour le calcul des « tunnels »¹³.

D'autres ajustements sont plus stratégiques. Ainsi, depuis 2013, les prix sont fixés par les acteurs en négociation en fonction de cet accord, mais avec des « ajustements conjoncturels », permettant un lissage du prix sur l'année. La règle implicite, et qui sera suivie jusqu'à la fin de l'année 2015, est que le prix de base négocié et le prix contractuel doivent correspondre à un même prix moyen annuel pondéré, sur une année civile. Ce prix de base final, pour l'année civile, est appelé « atterrissage » par les producteurs¹⁴. Nous pouvons légitimement nous questionner sur l'intérêt de ces lissages, puisque le prix moyen payé au producteur est finalement équivalent en suivant simplement le prix contractuel. Cette interrogation est d'autant plus importante que les discussions sur ce lissage représentent les temps les plus importants des discussions entre producteurs au sein de l'OP. L'ensemble des acteurs s'accorde d'ailleurs sur l'intérêt de ce lissage.

Nous voyons plusieurs enjeux, individuels et collectifs, à cette pratique :

- Pour les représentants des producteurs, il y a un enjeu à discuter la saisonnalité de la grille pour qu'elle soit cohérente avec la politique d'approvisionnement de la laiterie favorisant le lait d'été. L'OP est alors acteur de la réalisation des stratégies d'approvisionnement de

12. Comme nous l'avons vu plus haut, le lait est toujours, en France, depuis la loi Godefroy de 1969, payé en fonction de son TB. La différence ici est que le paiement n'est pas proportionnel au TB.

13. L'« équation » de l'accord interprofessionnel reprise dans le contrat-cadre de l'UPLV est détaillée Annexe G page 305.

14. Le directeur de l'UPLV définit l'atterrissage : « l'atterrissage c'est le prix de base de ce qui sera payé en 2014 ».

la laiterie. Elle participe à la création de valeur si la « cohérence » de la grille construite est perçue par les producteurs et conduit à favoriser le lait d'été.

- Pour la laiterie, l'enjeu est évidemment l'adéquation des prix avec sa politique d'incitation, sans impact sur le prix moyen à l'année.
- Pour les producteurs discutant cette grille, il y a également un enjeu individuel d'avoir une grille favorable à son profil de saisonnalité. Les discussions entre producteurs portent régulièrement sur cette question. Elles sont cause de tensions entre différents types de producteurs.

Il y a donc dans cet ajustement conjoncturel la mise en tension entre les stratégies individuelles d'éleveurs (qui pourront favoriser un prix du lait lissé sur l'année ou au contraire un prix plus élevé en été), la stratégie de l'entreprise (qui souhaite un approvisionnement correspondant à ses besoins) et l'émergence d'une stratégie organique, car l'enjeu de création de valeur grâce à cette saisonnalité est partagé entre les acteurs.

L'effet externe de cette discussion du prix basée sur l'équation contractuelle est que les producteurs construisent une connaissance sur les prévisions de prix, liée aux prévisions de marchés, qui sont discutées lors de leurs réunions de préparation. En effet, l'exercice de réécriture de la grille de prix impose de se faire une idée des prix contractuels futurs. Lors des discussions entre producteurs précédant les rencontres avec la laiterie, deux options stratégies s'opposent régulièrement : la première préconise de favoriser fortement le lait d'été, quitte à procéder à des avances de prix sur cette période, la seconde consiste en une attitude plus prudente pour ne pas qu'il y ait un rattrapage à la baisse trop important en fin d'année en cas de baisse du prix contractuel. Finalement, la stratégie de l'OP concernant le prix est de privilégier une courbe de prix favorable au lait d'été tout en étant assez prudent pour empêcher que le prix passe à un moment de l'année sous un prix seuil « psychologique »¹⁵.

Ce travail de réécriture de la grille impose également une confrontation entre les producteurs et le responsable approvisionnement de leurs prévisions du prix de base final sur l'année civile, ou prix d'« atterrissage ». En effet, c'est ce prix qui permet de justifier les avances ou retenues qui s'annuleront finalement en fin d'année. Pour les producteurs, cette estimation se fait sur les bases de l'expertise de la FNPL et du CNIEL.

« Quand on négocie par exemple le prix du litre de lait, bon effectivement le contrat fait référence aux indicateurs du CNIEL. Par contre, moi, le travail ça va être de dire, là, on voit que, en 2014, l'atterrissage, en toute vraisemblance, sur le prix du litre de lait en prix de base devrait se situer autour de (x)€, même s'il n'est pas écrit jusque-là. C'est des simulations qu'on fait en fonction de la forme de l'équation de calcul et de ce qu'on estime des futures cotations des produits industriels en fonction des marchés. »

Pour le responsable approvisionnement, cette expertise est complétée par une connaissance des prix des industriels et d'une connaissance du prix potentiel de l'environnement concurrentiel, c'est-à-dire des autres entreprises. Cette référence à l'environnement concurrentiel est importante dans un contexte où, depuis 2013, les concurrents ne respectent plus à la lettre le calcul du prix tel que déterminé dans le contrat.

15. Nous avons pu constater lors de nos observations que ce seuil psychologique évolue avec le temps et la conjoncture.

3.2.3. MISE EN TENSION DE L'OUTIL ET CLAUSE DE SAUVEGARDE

Nous l'avons vu, le contrat-cadre prévoit une clause de sauvegarde qui permet aux contractants de « *négocier en bonne foi la révision des dispositions concernées* » quand les conditions économiques ne permettent plus aux contractants de respecter le contrat (il est ici essentiellement question du prix payé). Cette clause de sauvegarde est une issue à l'outil « *équation de prix* » lorsque l'équation ne convient plus aux contractants. Cette clause est rendue obligatoire par l'application du cadre réglementaire européen sur la réglementation mais existait déjà dans le projet de contrat-cadre négocié.

Cette clause de sauvegarde a été invoquée à plusieurs reprises depuis 2014. Les modalités de mise en place de cette clause du contrat se sont faites à chaque fois dans le cadre des discussions trimestrielles entre l'UPLV et la laiterie sur le prix du lait, sans suivre le formalisme décrit dans le contrat et dans la réglementation.¹⁶

Plusieurs éléments peuvent remettre en cause la légitimité de l'équation de prix utilisée, au premier rang desquels la situation économique des contractants.

Les producteurs ont comme référence leurs coûts de production. Nous avons vu que plusieurs outils peuvent être mobilisés pour en saisir l'impact, en particulier l'indice IPAMPA de l'institut de l'élevage, ou les ratios de coûts d'alimentation sur prix du lait et l'indicateur MILC, qui donnent une idée de l'évolution de la marge des producteurs. Outre ces indicateurs — légitimes aux yeux des contractants, car résultat d'une expertise reconnue — les producteurs font valoir également leurs situations économiques locales (qualité et quantité des fourrages liés à la météo) et des ressentis personnels quant à leur situation économique (prix de vente des animaux, coût de l'alimentation). L'ensemble de ces éléments ne sont pas présents dans l'équation de calcul de prix.

De son côté, la laiterie fait valoir ses difficultés économiques propres. Ce sont les négociations avec la distribution qui seront plus ou moins favorables, la perte de marchés en GMS, la baisse ou l'augmentation de consommation de produits (l'ultrafrais) très sensibles aux saisons et aux climats, l'évolution des marchés d'export ou les pertes liées aux excédents.

A ces éléments économiques touchant directement les contractants, s'ajoutent des éléments extérieurs. Les producteurs comme la laiterie s'appuient sur les prix pratiqués par la concurrence. A Neufchâteau, la coopérative Ermitage est ainsi une référence et, pour la laiterie, les prix des concurrents nationaux sont également des prix desquels on ne peut s'éloigner de crainte de ne plus être compétitif et de perdre des marchés.

En 2013, alors qu'un nombre important de laiteries ne suit pas l'accord et que les producteurs s'en remettent au niveau national à la saisie du médiateur, le contrat est suivi à l'UPLV.

En 2014, nous assistons à une première remise en cause du prix contractuel, dans un contexte économique où les laiteries concurrentes tendent à imposer un prix inférieur au prix contractuel et où la situation des marchés ultrafrais conduit l'entreprise à solliciter la clause de sauvegarde. Ainsi, c'est à la fois la situation des marchés de l'entreprise et les prix prévisionnels d'« *atterrissage* » de ses concurrents qui justifient la renégociation des conditions de vente de lait en

16. Le contrat, comme la réglementation, dans l'article 5631-10 du code rural précise que « *La partie qui envisage d'activer cette clause spécifique en informe préalablement l'autre partie au contrat. Lorsque cette clause est mise en œuvre, elle fait l'objet d'une évaluation au terme de sa période d'activation, dans des conditions définies par le contrat* ».

dehors de l'accord contractuel. La première proposition de la laiterie aux producteurs est de baisser le prix du lait par rapport au prix contractuel. Cependant, les contractants se mettent d'accord sur une baisse des volumes à produire en fin d'année. L'allocation provisoire de fin de campagne¹⁷ est diminuée de quelques pourcents. Ainsi, les producteurs de l'UPLV préfèrent, plutôt que de s'éloigner du prix contractuel, baisser les volumes pouvant être produits sur l'année. La clause de sauvegarde n'est donc finalement pas appliquée. Cependant, cette situation a plusieurs conséquences. Le responsable approvisionnement a fait craindre aux producteurs pendant le début de l'année que l'entreprise ne puisse pas « *suivre l'accord* ». Il remet ainsi en question la capacité de l'équation à déterminer le prix du lait, et donc la légitimité de l'outil. Les arguments sont internes à l'entreprise : l'équation prend en considération les prix des produits industriels et des fromages allemands, ce qui ne correspond pas aux marchés de l'entreprise. De plus, cette remise en cause de l'outil conduit à un partage d'information entre le producteur et le transformateur, qui permet à l'un et à l'autre de comprendre que l'outil n'est pas complètement efficace. Celui-ci conduit l'entreprise à partager avec les producteurs les éléments de valorisation de leur matière première, pour justifier que le prix prévu ne pourra pas être payé, et que la stratégie de baisse de volume pourrait être efficace. Les représentants des producteurs prennent donc conscience de l'importance du poids des excédents de lait (en particulier le lait écrémé) dans la valorisation par l'entreprise de leur lait. L'outil ouvre de ce fait une nouvelle voie de négociation pour les producteurs : l'adaptation des volumes en contrepartie du prix. Nous verrons que cette possibilité sera reprise par la suite. En ce qui concerne le pilotage de la stratégie, c'est toujours l'entreprise qui est à l'initiative, comme nous pouvons le constater dans le discours de son responsable approvisionnement : « *je leur ai dit, j'ai le choix entre appliquer un ajustement sur le marché UF¹⁸ ou réduire les volumes, et ils ont préféré réduire les volumes* ». La marge de négociation des producteurs est assez réduite. Ces derniers ont cependant réussi à limiter la baisse de l'allocation provisoire. En outre, cette baisse devait être approuvée par les producteurs : le respect du contrat nécessite un accord avec les producteurs en cas d'invocation de la clause de sauvegarde. Le différentiel de prix constaté avec la concurrence semble avoir été suffisant pour convaincre les producteurs.

En 2015, la situation s'inverse : les indicateurs de marchés conduisent à un prix calculé par l'équation très bas, alors que les coûts de production augmentent. Les producteurs font valoir l'augmentation de leurs coûts de production, la baisse de leurs marges, pour demander un prix différent du prix calculé contractuellement. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le respect des contrats aurait conduit, en 2015, les entreprises à opérer une baisse de prix très importante. Les libertés prises par rapport à une application stricte au mois le mois de l'équation de prix permettent de payer un prix plus élevé que le strict prix contractuel dès le début de l'année. Elles laissent une possibilité de réajustement sur la fin d'année pour respecter le contrat avec la perspective d'une amélioration de la conjoncture. Comme cette amélioration n'a pas lieu, les contractants finissent par sortir de ce cadre contractuel et acceptent la définition d'un « *prix politique* ». Cette situation est un point de rupture : le prix calculé, résultat de l'outil de gestion, n'est plus acceptable pour les producteurs et pour le transformateur. Cependant, l'abandon de l'outil se fait progressivement : le prix de début d'année est une avance, le prix en milieu d'année est fixé « *sans préjuger du prix d'atterrissage* », il est alors fait référence au

17. Rappelons ici que l'allocation provisoire est le niveau autorisé de dépassement du volume contractuel des producteurs, qui est défini quelques mois avant la fin de la campagne laitière.

18. Ultrafrais.

prix de la concurrence, dont on ne peut pas trop s'éloigner. Enfin, il est décidé en fin d'année d'ajouter une ligne à la formule du prix, aboutissant à ce prix politique. C'est une prime qui a été qualifiée de « *clause de survie* ». Elle fait le lien entre le « *prix politique* » et le prix contractuel. Cependant, elle n'est pas un outil de travail, mais plutôt le résultat de la soustraction d'un prix politique négocié ou défini par le collecteur et d'un prix contractuel calculé. Elle permet en tout cas de quantifier l'écart au prix contractuel. En parallèle, il est décidé de limiter au minimum les volumes de production, en respectant cependant le contrat : la laiterie propose de n'autoriser aucun dépassement de volume individuel et les producteurs de mettre en place une pénalité pour dépassement.

3.3. SYNTHÈSE DE LA DEUXIÈME SÉQUENCE

Nous montrons dans cette deuxième séquence le passage d'une situation où le producteur et les responsables de la laiterie sont « *objets d'application* » des outils de gestion et du dispositif qu'ils composent (les prix et les volumes sont en grande partie imposés par des outils extérieurs à leurs relations, leurs marges de manœuvre se limitant à la négociation de primes et à la définition d'une allocation de fin de campagne pour la laiterie) à une situation où ils en sont les « *utilisateurs* » (les prix sont définis par l'OP et la laiterie en utilisant un outil de gestion externe, les volumes sont définis en mobilisant l'ancien outil quota). Cette utilisation des outils est rendue possible par l'OP, outil de relation et de communication entre producteurs et laiterie. Elle implique une appropriation des connaissances nécessaires à son utilisation.

L'utilisation de l'outil implique également une relation entre les acteurs laiterie et producteurs, conduisant à l'échange et la construction de connaissances. Cette relation construite par l'utilisation de l'outil permet également sa remise en cause collective. Comme nous l'avons vu, des libertés sont prises par rapport à l'utilisation de l'outil de définition du prix (avec les « *ajustements conjoncturels* »). Nous pouvons voir en celles-ci les débuts d'une appropriation de l'outil. Les outils de gestion sont remis en cause, mais les routines rendent difficile son abandon. L'outil de remplacement fait défaut et n'est pas encore trouvé. Cette situation ne convient ni aux producteurs ni au responsable approvisionnement qui ne souhaitent pas un prix politique, mais un prix calculé sur les bases d'une connaissance experte. Le respect et la remise en cause de l'outil de gestion sont liés à des éléments internes (saisonnalité, besoins en matière grasse) et externes à l'entreprise et à l'OP (médiation nationale, prix des concurrents...).

En ce qui concerne les stratégies collectives, nous montrons que les intentions de stratégies agglomérées des producteurs se heurtent aux intentions de la laiterie. L'OP, outil construit par les producteurs, permet l'émergence d'intentions stratégiques. Cependant, les outils qui permettraient leur concrétisation sont construits collectivement avec la laiterie, qui en empêche la réalisation. Nous verrons dans la partie suivante comment ce début d'appropriation collective des outils de gestion va permettre l'émergence d'une stratégie collective organique entre les acteurs qui les utilisent et se les approprient.

4. SÉQUENCE 3 : STRATÉGIE ÉMERGENTE ORGANIQUE

Nous avons vu dans les sections précédentes deux séquences ayant conduit à l'adoption d'outils externes et leur remise en cause, à des apprentissages collectifs permis par le partage des

outils et à l'élaboration d'intentions stratégiques collectives remises en cause car elles n'intègrent pas l'ensemble des acteurs impliqués dans l'outil.

Nous nous intéresserons dans cette dernière séquence stratégique à l'appropriation et la création d'outils propres aux acteurs étudiés. Nous verrons que c'est grâce aux apprentissages opérés lors des séquences précédentes que peuvent se construire, de façon concomitante, une stratégie collective organique et un dispositif local constitué d'outils créés et appropriés par les acteurs.

4.1. APPROPRIATION ET CRÉATION D'UN OUTIL LOCAL DE DÉTERMINATION DU PRIX

La remise en cause de l'outil est à la fois interne (il ne reflète pas les marchés de l'entreprise, il ne prend pas en compte les coûts de production) et externe (dans les autres entreprises également, le suivi de l'outil de calcul du prix ne fonctionne plus¹⁹). Ainsi, producteurs et industriel soulignent le fait que l'outil ne peut plus être utilisé : « *Le mode de calcul contractuel du prix du lait est inopérant (depuis juillet 2015 il n'est plus appliqué ni applicable)* ».

4.1.1. ÉMANCIPATION DU DISPOSITIF NATIONAL ET ABANDON DE L'OUTIL

La volonté de s'extraire des contraintes de l'outil précédent de définition du prix préexistait à sa remise en cause et au constat de l'impossibilité de son application. En effet, les producteurs avaient pris conscience du décalage de l'équation avec la réalité des marchés de l'entreprise. De plus, ils souhaitaient une prise en compte plus systématique des coûts de production. Les effets de volatilité de l'outil étaient également lissés par l'« *ajustement conjoncturel* ». En outre, le représentant de la laiterie voyait dans une modification de l'outil de gestion la quête d'un idéal de détermination du prix : « *moi aujourd'hui mon rêve, ça serait de pouvoir discuter avec eux d'un prix économique qui reflète l'activité de l'entreprise et la valorisation de la GMS* ». Le problème était cependant la capacité d'une entreprise à agir seule sur la détermination des prix et leur transmission à la GMS.

Ce questionnement sur l'outil correspond également au moment où cet industriel — et d'autres entreprises de taille moyenne — protestent contre le blocage des discussions interprofessionnelles par les grands groupes qui, *in fine*, imposent leur vue sur le prix national. Cette situation est bien sûr également dénoncée par les producteurs. Elle est problématique dans la mesure où les transformateurs sont contraints de s'aligner sur les prix de ces grands groupes pour ne pas perdre des marchés. Ainsi, en 2015, l'échange entre les producteurs de lait et la laiterie illustre cette dépendance aux décisions des grands groupes :

« LE FOLL²⁰ a convoqué les industriels. Aujourd'hui, on n'est pas capable de savoir ce qui se passera avec les grands industriels français. (...) On espère un sursaut, mais (entreprise X) ne peut pas payer et (entreprise Y) ne paiera pas plus, et ainsi de suite.

19. Comme nous avons pu l'aborder dans le chapitre précédent, dès 2013, il nécessite l'intervention du médiateur. En 2014, les prix pratiqués s'éloignent du prix contractuel et en 2015, la situation économique impose à nouveau l'intervention du médiateur.

20. Alors ministre de l'Agriculture

—Vous n’êtes pas obligé de faire pareil !

—Si vous voulez que l’on perde des marchés (...) Je ne peux pas m’engager sur un prix moyen annuel en décalage avec mes concurrents.²¹»

Les contractants semblent donc bloqués dans une situation imposée qui ne leur permet pas de s’émanciper du dispositif national. Cependant, ce dispositif est fortement ébranlé et remis en cause. Le résultat est donc un entre-deux : l’industriel concède un écart par rapport au prix des concurrents et un écart important par rapport au prix contractuel, permis par une augmentation des prix des concurrents suite à la médiation nationale qui a eu lieu en 2015²². La formule de calcul du prix constitue toujours une base de référence pour le calcul.

4.1.2. LE BESOIN D’UN NOUVEL OUTIL

L’arrêt de l’utilisation de la formule de prix interprofessionnelle a été effectif avec le constat de l’impossibilité de son application. La remise en cause de l’outil de gestion conduit à une situation problématique pour les producteurs comme pour leur acheteur : comme nous l’avons vu, l’outil permettait en quelque sorte de sortir le prix du champ de la négociation. Pendant l’année 2015, il a été ainsi défini un « *prix politique* », un compromis entre les attentes des producteurs et le niveau de prix acceptable pour l’acheteur. Ce prix politique, supérieur à la concurrence, était donc accepté par les producteurs. La discussion d’un prix politique se heurte à un problème d’objectivation : c’est finalement le responsable approvisionnement qui décide du niveau de la « *clause de survie* » et des restrictions de dépassement des volumes. Les producteurs ne peuvent qu’accepter une augmentation du prix et dénoncer une hausse trop faible. L’industriel peut, quant à lui, faire peser sur les représentants des producteurs la possibilité d’un retour au prix contractuel : « *si ce prix politique ne vous convient pas, l’alternative est le respect du contrat* ».

De son côté, l’industriel ne dispose que de faibles contreparties à cette hausse de prix. La première est une acceptation de sa politique de prix par les producteurs, évitant le découragement à la production et la fronde. La seconde, nous y reviendrons plus tard, est l’utilisation de ce prix payé, preuve du respect des producteurs, comme argument pour la négociation commerciale avec la distribution. Enfin, la dernière contrepartie, hypothétique, est la réciprocité de ce prix politique : si le prix contractuel venait à fortement augmenter, il faudrait que les producteurs consentent à être payés un peu moins que ce prix contractuel. L’histoire des négociations montre que, dans cette situation, si l’acheteur transformateur réussit à imposer son point de vue, cette contrepartie est tout de même fragile.

La solution provisoire d’un « *prix politique* » ne correspond pas aux attentes des acteurs. La création d’un nouvel outil apparaît donc comme une nécessité pour l’objectivation du prix. Ceci d’autant plus que la « *clause de survie* », qui aurait pu être passagère, semble devoir être prolongée en 2016. Ainsi, le responsable approvisionnement annonce début 2016 qu’« *il faudrait qu’on arrive à construire objectivement la clause de survie. Cette clause est un compromis entre nos besoins d’entreprise et votre situation de production qu’on essaye d’atténuer* ». Si les modalités du nouvel outil restent à créer, l’ensemble des acteurs s’accorde à dénoncer le précédent.

21. Rencontre OP Laiterie, juin 2015.

22. *Supra*. § 1.2.4 page 201

4.1.3. DU BESOIN D'EXPERTISE EXTERNE POUR LA CRÉATION DE L'OUTIL

La remise en cause interne et externe de l'outil précédent a permis de poser les bases de connaissances entre acteurs pour la création d'un nouvel outil. L'initiative de la création d'un nouvel outil revient à la laiterie. C'est lui qui propose aux producteurs de travailler sur cette question. Cet outil est en effet important pour objectiver la détermination du prix. Les besoins et attentes de la laiterie et des représentants des producteurs sont partagés. Nous pouvons les résumer ainsi :

- Contrairement à l'outil précédent, il doit être le reflet des marchés de l'entreprise (prenant en compte les productions et les excédents),
- il doit pour les producteurs prendre en compte les coûts de production,
- il doit bénéficier d'une certaine reconnaissance par la distribution, pour que les négociations ne portent plus sur le schéma précédent,
- il doit, enfin, ne pas écarter le prix payé sur le long terme du prix national : l'objectif n'est pas de payer plus ou moins, mais de lisser les variations sur le long terme, en particulier en supprimant une partie de la volatilité liée au prix sur les marchés mondiaux.

Nous retrouvons ici la tension entre émancipation (avec des éléments nouveaux dans l'outil) et isomorphisme (malgré un outil différent, il ne faut pas s'éloigner du prix de l'environnement).

Les connaissances partagées et créées entre les acteurs ont permis de faire émerger un consensus sur les objectifs de la nouvelle grille de prix. Cependant, un soutien est demandé au CNIEL pour l'élaboration des indicateurs qui pourront la composer et de la formule qui les liera. Faire intervenir cette expertise extérieure permet de rendre légitime la création de la formule : l'interprofession joue un rôle d'expert et d'arbitre pour l'élaboration d'une formule qui n'avantagera pas une des parties. L'objectif d'un prix prenant en compte les marchés de l'entreprise a également nécessité de faire la lumière sur son mix-produit. Cette information était cependant déjà bien partagée avec les producteurs, même si elle n'est que déclarative²³.

Nous ne développerons pas ici la formule, qui n'a pas d'intérêt pour la démonstration, mais nous nous attarderons tout de même sur les éléments qui la composent. Le CNIEL propose, sur la base des attentes détaillées plus haut, des indicateurs pour la création d'une nouvelle formule. Il en découle que cette nouvelle formule créée s'appuie finalement sur une construction proche de la formule précédente : elle se base sur un prix de base (prix de l'année $n - 1$) auquel on applique des variations en fonction d'indicateurs de marchés (reflétant les marchés de l'entreprise). Ces indicateurs sont produits par les statistiques publiques (INSEE), le CNIEL et l'institut de l'élevage. Ils peuvent donc être considérés comme neutres, objectifs et légitimes par les acteurs. En outre, le « *tunnel franco-allemand* » qui était utilisé dans la formule précédente est remplacé par une comparaison — sur le même principe de « *tunnel* », renommé ici « *cliquet* » — au prix national français moyen, diffusé par FranceAgriMer. La référence aux coûts de production est innovante par rapport aux modalités de calcul précédentes²⁴. Elle arrive *in fine* dans la formule, et permet le partage d'une baisse de la marge des producteurs entre le transformateur et les producteurs lorsque cette marge calculée selon les indicateurs IPAMPA de l'institut de l'élevage

23. Nous nous sommes interrogés sur le caractère déclaratif de cette information : quelle pertinence et légitimité pour le producteur ? On peut penser que, contrairement à d'anciens mécanismes (la flexibilité additionnelle par exemple, voir § 6.3 page 167), l'industriel a tout intérêt ici à partager une information vraie, pour que le mécanisme de prix corresponde à la réalité de ses marchés.

24. Elle sera finalement reprise dans la loi SAPIN 2 (*Supra* § 1.2.2.3 page 196).

passé en dessous d'un seuil critique. Enfin, cette formule de prix est comparée rétroactivement sur les dernières années à la formule précédente, pour vérifier que ce nouvel outil ne modifie pas sur le long terme le prix payé aux producteurs. Il en résulte que cette nouvelle formule répond à l'ensemble des attentes des acteurs, est validée par une expertise externe et mobilise des données publiques qui permet à l'ensemble des acteurs d'en valider le calcul et d'en faire le calcul eux-mêmes.

4.1.4. UN OUTIL EN ATTENTE D'UTILISATION

Malgré la capacité de ce nouvel outil à répondre à l'ensemble des attentes formulées par les acteurs, elle n'est pas mobilisée dès sa création. Ainsi, alors que sa validation a lieu dès 2016, il est décidé de ne pas l'utiliser comme outil de calcul du prix, mais comme point de comparaison, pendant l'année 2017. Finalement, la nouvelle grille serait alors un nouveau point de repère pour la détermination du prix. Le président de l'OP l'explique de cette façon aux producteurs : « Pour nous, 2017, on veut travailler sur les deux grilles, celle de tout le monde²⁵ et celle de l'entreprise ». L'idée est donc de continuer l'élaboration d'un prix politique et de vérifier dans le temps si la nouvelle grille correspond aux attentes des producteurs. Finalement, malgré l'existence de l'outil, les producteurs et leur acheteur restent sur un « *prix politique* ». Nous verrons juste après que l'apparition de la gestion des volumes dans l'équation redonne sens à une négociation du prix plutôt qu'à la simple application d'une formule.

4.1.5. LE PRIX DU LAIT COMME VALEUR DU PRODUIT

La détermination d'un prix du lait payé au producteur s'accompagne d'une contrepartie servant une stratégie que l'on pourrait qualifier également d'organique, initiée par l'industriel. Il s'agit de faire reconnaître aux clients français (c'est-à-dire la distribution) un système de définition du prix différent. Ainsi, tous les ans, le président de l'OP signe un courrier reconnaissant que le lait a été payé à tel niveau. Cela est utilisé comme argument commercial auprès de la GMS.

4.2. UNE ÉMANCIPATION DE L'OUTIL PORTEUSE DE STRATÉGIE ORGANIQUE : ADAPTATION PRIX/VOLUME

Depuis 2015, les producteurs sont porteurs d'une intention stratégique d'adaptation des prix aux volumes. En effet, comme il y avait déjà eu par le passé des négociations portant sur un arbitrage entre niveau d'allocation provisoire et baisse de prix, les producteurs ont pu penser la gestion des volumes comme un élément stratégique de négociation du prix. Ainsi, son président explique que « *Notre pouvoir de négociation, c'est le volume*²⁶ ». En outre, l'information partagée avec eux fait qu'ils connaissent bien la problématique de la valorisation des laits d'excédent par l'entreprise.

Nous voyons donc émerger dans le discours des producteurs, entre eux, lors des réunions de préparation des rencontres avec la laiterie, l'idée que les producteurs pourraient baisser leur production individuelle en contrepartie d'une hausse des prix, lorsque la conjoncture

25. *ie.* la formule de prix précédente.

26. Entretien réalisé en 2016.

économique est propice à cet ajustement. L'idée chez les représentants des producteurs est d'aller plus loin qu'une baisse ou la suppression des prêts de fin de campagne. La baisse de volume, telle qu'ils la conçoivent, demanderait à remettre en cause le droit à produire individuel des producteurs. Cela n'est jamais arrivé depuis la mise en place des quotas et va à l'encontre des règles négociées dans le contrat. C'est donc la remise en cause d'une routine bien ancrée et d'un droit individuel qui paraissait immuable au profit du bien-être collectif. Nous pensons que la forme d'organisation des producteurs, avec un lien direct entre leurs représentants et les producteurs autorisé par la taille relativement faible du collectif, ainsi que les modalités de décision dans ce collectif (que nous avons qualifié plus haut de démocratique, puisque la décision se fait au terme d'un débat ouvert auquel chacun peut participer) permet cette remise en cause.

Cependant, quand cette stratégie a été abordée avec la laiterie, il a été fait état de la nécessité d'une gestion des volumes non pas dans l'entreprise, mais au niveau national, voire européen. Cependant, même si le problème de surproduction est global, le coût de plus en plus important des excédents ainsi que la situation de surproduction en fin 2015 début 2016 contraignent l'entreprise à demander dans un premier temps à freiner la production, sans contrepartie : « *Il n'y a rien de coercitif, ayez un sens civique* ».

Cette volonté est à nouveau partagée dans l'année et elle aboutit à une première stratégie collective organique. Il est ainsi convenu d'une baisse de la production de chacun en contrepartie d'un prix fixé plus élevé que le prix contractuel pour l'année. Nous constatons ici que c'est en se dégageant des contraintes de l'outil que la stratégie organique peut prendre forme : les volumes contractuels et le calcul du prix sont remis en cause au bénéfice d'un accord entre producteurs et industriels. Cet accord conduit à la création de valeur (en diminuant les pertes sur les excédents de lait) et à son partage au travers de la détermination d'un « *prix politique* ». La création de valeur est permise par la mise en tension d'une stratégie d'OP (collective des producteurs) et d'une stratégie collective organique (avec l'acheteur).

4.3. STRATÉGIE MATIÈRE GRASSE

Nous l'avons vu plus haut, l'entreprise met en place depuis déjà de nombreuses années une incitation à la matière grasse laitière, dans l'objectif de corriger son déséquilibre matière entre gras et protéine. Cette situation de déséquilibre conduit en effet à des pertes sur excédents qui limitent la valorisation du lait. Cependant, nous n'avons pas considéré cette stratégie comme stratégie collective, il s'agissait plutôt d'une stratégie individuelle d'incitation, que nous pourrions analyser au prisme de la théorie de l'agence.

Cependant, les producteurs ont initié une stratégie organique d'amélioration de la matière grasse. Ils ont ainsi proposé d'utiliser les bénéfices réalisés grâce aux pénalités pour dépassement du volume contractuel, pour financer l'achat de doses d'insémination pour une gamme de taureaux dont l'index TB est élevé et permet d'améliorer la production de matière grasse du troupeau. Cette action a été mise en place. Les retombées ne seront visibles qu'à long terme, mais elles donnent une perspective de création de la valeur pour les producteurs et l'entreprise.

Sur ce même sujet de la matière grasse, des tests sont réalisés dans d'autres zones de collecte de l'entreprise laitière pour évaluer l'impact de changement de pratiques sur le rapport TB/TP du lait et l'évolution des coûts de production liés à ces changements de pratiques, que ce soit

des évolutions dans l'alimentation, dans l'amélioration génétique du troupeau ou même dans le changement de race pour une race produisant plus de matière grasse, telle que la Jersiaise. L'objectif est, par des évolutions des pratiques, de réussir à produire plus de matière grasse par rapport à la protéine.

Les producteurs ont également sollicité des améliorations des primes de matière grasse pour inciter à cette amélioration du rapport TB/TP . Cependant, cette stratégie d'accroissement des incitations ne semble plus pertinente pour le responsable approvisionnement, qui souhaite connaître l'impact des pratiques sur les taux avant de discuter un nouveau schéma d'incitations.

Nous constatons que sur cette question de la matière grasse également, l'outil OP permet l'émergence de stratégies organiques de création de valeur (quoique modeste) grâce à l'amélioration des taux, et un travail de plus long terme, conjoint entre les producteurs et le transformateur, sur la façon d'améliorer le rapport TB/TP dans les laits livrés.

4.4. SYNTHÈSE DE LA TROISIÈME SÉQUENCE

Nous remarquons dans cette dernière séquence que les acteurs cherchent à légitimer leurs pratiques en remplaçant l'outil précédent de fixation, qui n'est plus efficace, par un nouvel outil qui répond à leurs attentes et bénéficie d'une validation externe. Cependant, ce nouvel outil n'est pas contraignant pour les acteurs, il n'est utilisé que pour la création d'une information sur un prix tel qu'il devrait être. L'outil n'a donc ici pas d'aspect contraignant, il permet cependant de valider un objectif commun entre les producteurs et leur acheteur. Cet objectif commun constitue une intention stratégique organique.

Nous constatons cependant que la stratégie organique émergente est, quant à elle, réalisée en remettant en cause l'outil, en s'éloignant de ses contraintes. Ainsi, la création de valeur permise par la redéfinition du prix en contrepartie d'une baisse des volumes remet en cause le volume contractuel individuel des éleveurs ainsi que l'outil de détermination du prix. Même si les producteurs sont en partie à l'initiative de cette stratégie, celle-ci ne se réalise que dans les conditions de l'acheteur, qui détermine le prix ainsi que la baisse de volume. Cette stratégie organique n'est possible que grâce à l'outil OP, qui permet dans ce cas de s'émanciper de l'ancien mécanisme national et de légitimer les choix, fortement contraignant pour les producteurs, d'une baisse ponctuelle de leur droit individuel à produire.

5. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous montrons au travers de cette observation participante que les outils mobilisés, en particulier l'OP, faisaient l'objet d'attentes stratégiques différentes des producteurs et du transformateur. L'intention stratégique « agglomérée » portée par les représentants des producteurs dans l'OP s'est heurtée aux attentes de l'industriel, qui a *in fine* pouvoir de décision. Pour autant, les intentions stratégiques de la création de l'OP, concertées entre l'entreprise laitière et les représentants des producteurs, constituent également une intention stratégique organique. Ainsi, l'OP, comme outil de construction et transfert de l'information entre producteurs et entre représentants des producteurs et industriel a permis l'appropriation des autres outils de gestion de la transaction de lait cru et l'émergence d'une stratégie collective entre producteurs et industriel.

La création d'une stratégie collective organique locale est rendue possible par l'appropriation et la remise en cause du dispositif national et de ses outils. En effet, dans un premier temps, les producteurs et l'OP adoptent les outils de gestion nationaux, que ce soit la formule de calcul du prix ou le calquage des volumes sur le système et les quantités de l'aire des quotas. Cette appropriation est possible grâce aux apprentissages collectifs qui s'opèrent entre les représentants des producteurs et de la laiterie, et également entre les producteurs eux-mêmes. Nous pensons que la possibilité d'une remise en cause des outils, qui sont des routines ancrées (la fixation du prix) ou des acquis individuels (le droit à produire), est possible grâce au processus de discussion « *démocratique* » au sein de l'OP. Cela permet de mettre en œuvre l'innovation organisationnelle, c'est-à-dire un changement des pratiques d'organisation. Nous constatons que les producteurs sont à l'initiative d'intentions stratégiques organiques. Ces stratégies organiques se mettent en place en s'affranchissant des contraintes de l'outil. Ainsi, dans un premier temps, les ajustements conjoncturels de prix conduisent à la construction d'une grille de prix en adéquation avec la politique de saisonnalité de l'entreprise. Ensuite, l'utilisation des bénéfices liés aux pénalités entraîne la mise en place d'une stratégie d'amélioration des taux de matière grasse, qui se poursuit. Enfin, les producteurs ont sollicité à plusieurs reprises d'actionner le levier de la baisse des volumes pour autoriser une augmentation des prix. Cette solution a été mobilisée, en s'affranchissant de l'outil de gestion des volumes et de l'outil de gestion des prix. Il devrait en outre prendre en considération les besoins déséquilibrés entre protéines et matières grasses.

Le nouvel outil de calcul de prix est construit pour répondre à une intention stratégique des acteurs. Il permet de cristalliser les rapports de force entre acteurs, de répondre en partie à leurs attentes et de légitimer la détermination du prix. Nous remarquons que l'émergence d'une stratégie organique est rendue possible par un affranchissement aux contraintes des outils que les acteurs se sont appropriés et qu'ils ont créés. L'outil rend possible la création et le partage de la connaissance nécessaire à l'intention stratégique, il est ensuite dépassé. Il est cependant nécessaire pour légitimer l'action. Il nous semblerait ainsi intéressant comme perspective que les industriels et les producteurs réfléchissent à un outil de gestion concertée du prix et des volumes. En effet, ce levier d'action est pertinent pour la création de valeur et les pertes de l'entreprise sont essentiellement liées aux problèmes de valorisation de ses excédents. Cet outil permettrait de systématiser et objectiver le rapport entre volume et prix payé aux producteurs.

C'est la volonté de l'acheteur qui rend possible le développement d'une stratégie collective organique. Le destin commun semble ici se construire, dans une zone intermédiaire, au regard du risque d'abandon de la production laitière. La mise en place d'une relation particulière, propice aux producteurs, sécurise cette relation aux producteurs et par conséquent l'approvisionnement. L'industriel explique à ce sujet qu'il « *se conduirait certainement différemment s'il était en Bretagne* ». Au-delà de la situation géographique de l'entreprise, les relations particulières entre producteurs et industriel dans cette entreprise sont liées à la particularité de son responsable approvisionnement qui accepte et promeut la mise en place de cette stratégie organique²⁷. En outre, le fait que dans cette entreprise la relation avec les producteurs est directe (il n'y a qu'une OP, qui réussit à faire la synthèse des attentes des producteurs grâce à un

27. Nous pouvons voir également dans cette position du responsable approvisionnement le biais de sélection de notre cas : c'est sans doute cette ouverture qui nous a autorisé la réalisation d'une observation participante. Elle nous a été refusée chez les autres industriels.

fonctionnement démocratique) permet une construction plus simple d'un destin commun que si elle imposait la concertation entre plusieurs OP dans le cas de plus grandes entreprises laitières dont les producteurs sont organisés en ASOP. Nous pensons que cette relation directe est une condition au dépassement de la tension entre individualisme et collectif et *in fine* à la remise en cause des routines qui inhibent l'innovation et l'action stratégique.

CHAPITRE 9.

DISCUSSION

Nous allons dans ce chapitre discuter les résultats obtenus dans les trois chapitres précédents en croisant notre analyse aux apports de la littérature. L'objectif de ce chapitre est également, à partir de cette confrontation de nos résultats à la littérature existante, de tirer les enseignements génériques de cette étude portant sur un terrain particulier.

Nos résultats s'articulent autour de trois axes :

1. L'imbrication des dispositifs et des acteurs : nos travaux mettent en lumière l'imbrication des outils de gestion dans un dispositif, qui conduit à une tension entre les évolutions du dispositif national et ses appropriations locales. Cette tension est liée au décalage entre des intérêts locaux et des intérêts généraux, ou en tout cas portés par les représentants nationaux de la filière. Cette imbrication conduit également à une modification des rapports des acteurs aux outils, du fait de leur appropriation.
2. L'architecture stratégique des outils : nous montrons la mobilisation des outils de gestion par les acteurs à des fins stratégiques. Les desseins stratégiques des acteurs les conduisent à participer à la construction et au modelage des outils. La construction de l'outil est ainsi une action stratégique. La confrontation entre les attentes des différents acteurs conduit à une architecture de l'outillage de la relation entre les acteurs dont certains auront tiré parti plus que d'autres. L'outillage permet la mise en place de stratégies de captation ou de création de valeur.
3. Enfin, notre terrain témoigne de la capacité des outils de gestion à construire la relation entre acteurs et à faire émerger la connaissance nécessaire à la construction d'une stratégie collective. C'est un processus d'appropriation et de contextualisation.

Sous forme de synthèse nous reviendrons sur l'interrelation entre construction/appropriation d'outils et émergence/réalisation de stratégies collectives.

1. IMBRICATION DES OUTILS DANS LE DISPOSITIF - PROCESSUS D'APPROPRIATION

1.1. CONSTRUCTION ET ÉVOLUTION D'UN DISPOSITIF DE GESTION

Nos résultats montrent la création d'outils de gestion pour porter les stratégies des acteurs à plusieurs échelles de la filière, des syndicats locaux aux interprofessions nationales. Ce que nous retenons, c'est que les outils sont imbriqués, ils sont construits à un niveau et deviennent

des règles pour la construction et l'appropriation à un autre. De plus, ils s'accumulent pour construire un dispositif.

Ainsi, au niveau national, des outils de gestion ont été constitués, portés par les représentants des acteurs de la filière au sein de l'interprofession et des pouvoirs publics¹. Ces outils de gestion deviennent des règles contraignantes qui s'appliquent aux acteurs locaux. Les outils de gestion et leur appropriation sont imbriqués. Un acteur créateur de l'outil vise à l'appliquer sur une autre catégorie d'acteurs. Cette autre catégorie d'acteurs pourra soit en être l'objet d'application, soit en être utilisateur, pour se l'approprier à son tour. En retour, l'appropriation modifiera l'outil et demandera donc une nouvelle appropriation pour l'acteur initial. L'interprofession crée un outil de définition du prix, qui devient ensuite une règle appropriée par les acteurs locaux, qui en deviennent utilisateurs.

1.2. TENSION ENTRE STRATÉGIES COLLECTIVES LOCALES ET STRATÉGIES COLLECTIVES NATIONALES

Nos résultats dévoilent l'évolution du rôle des acteurs locaux dans le dispositif national. Ainsi, nous avons vu que les arènes locales de négociations des prix perdent de leur intérêt avec la mise en place des quotas et d'une détermination nationale du prix. Nous avons aussi montré l'évolution dans le temps de la place, plus ou moins importante, des dispositifs et outils locaux par rapport à un dispositif général et les tensions entre des objectifs locaux et des objectifs nationaux.

D'autres auteurs ont pu mettre en évidence cette divergence entre local et global, qui conduit à l'appropriation des outils de gestion. MARTIN et PICCEU (2007) évoquent ainsi la différence entre une rationalité instrumentale et une rationalité locale dans la mise en place d'outils de gestion. Ces travaux traitent d'outils de contrôle des employés, mais nous pouvons voir dans la relation dispositif global/acteurs locaux cette dimension de contrôle. En effet, le dispositif national basé sur la construction entre représentants des acteurs et pouvoirs publics vise en quelque sorte au contrôle des actions à un niveau local, dans l'objectif du suivi d'une « *stratégie de filière* » affichée. Ces auteurs soulèvent le problème de contradiction entre les objectifs pour expliquer les difficultés de convergence entre rationalité instrumentale et rationalité locale ainsi que le problème de la compréhension des objectifs globaux par les acteurs locaux. Au niveau local et au niveau global, les acteurs ont donc des objectifs et des connaissances différentes.

La place des dispositifs locaux et leur appropriation par les acteurs est, selon nous, liée à deux facteurs :

1. La capacité des acteurs nationaux (pouvoirs publics et représentants de la profession) à imposer leur stratégie au travers des outils. Cela a été le cas pour la mise en place des quotas, pour le paiement à la qualité imposée par l'interprofession. Cet outil est régulateur car il peut contraindre la réglementation. La réciproque est la capacité des acteurs locaux à s'approprier les outils pour porter une stratégie locale.
2. L'acceptation de ces outils, qui dépend de la convergence entre stratégies locales et générales, mais également de la tension concurrentielle entre les acteurs. Nous reviendrons

1. Nous pouvons donner l'exemple ici, pour l'illustrer, des modalités de fonctionnement des OP, qui portent un intérêt stratégique pour les acteurs qui les ont conçus.

par la suite à la cristallisation des modalités de partage de la valeur qui limite cette tension concurrentielle entre les acteurs.

Notre étude démontre cette tension entre stratégie générale, ou stratégie de filière, portée par ses représentants et stratégie locale. Elle permet de déplacer la focale des tensions stratégiques : quand la coopération s'intéresse essentiellement à la tension entre stratégies individuelles (d'entreprise) et stratégie collective, nous dévoilons une tension entre stratégies collectives locales et stratégies collectives globales, soit une tension des différentes échelles possibles des stratégies collectives. Ces tensions s'exercent à plusieurs niveaux dans notre cas. Il s'agit ainsi de suivre une stratégie régionale ou une stratégie nationale pour la gestion des volumes, de suivre une stratégie de groupement ou intergroupements pour la création des OP puis pour la négociation avec l'entreprise, ou encore une stratégie d'entreprise ou nationale pour ce qui est des négociations avec les industriels. Pour le dire autrement, et pour penser ces mécanismes de façon plus générale, la défense d'un intérêt commun, dans les stratégies collectives, se heurte à la question de l'échelle de cet intérêt commun, puisque les intérêts d'un petit groupe de vendeurs, d'une région ou d'une filière sont au moins partiellement divergents.

2. ARCHITECTURE STRATÉGIQUE DES OUTILS

Cette section porte sur l'articulation par les acteurs des outils de gestion. Cette articulation fait ressortir deux points en particulier : les rôles et l'utilisation d'un outil « *structure collective* », que de nombreux auteurs ont pu appeler l'« *acteur tiers* », et les stratégies de construction de cet entité, que nous considérons comme un outil de gestion construit par les acteurs. Nous nous intéresserons ensuite à la réussite et l'échec de la construction des stratégies collectives.

2.1. L'ACTEUR TIERS COMME OUTIL DE GESTION

La construction de stratégies collectives passe, selon de nombreux auteurs, par un acteur tiers qui aurait pour rôle de faciliter et assurer les relations entre acteurs concurrents, pour permettre le dialogue, et éviter le problème de confiance traité par ORLÉAN (1993). C'est ce que proposent ASTLEY et FOMBRUN (1983) dans leur typologie des stratégies collectives. Lorsque les acteurs susceptibles de mettre en place une stratégie collective sont nombreux, la relation directe ne suffit plus et ils doivent s'appuyer sur une structure collective. Comme le précise DUMEZ (2011) dans son questionnement sur le « *concept* », dans lequel il prend l'« *acteur-tiers* » en exemple, le concept a besoin d'une définition, d'une formulation, pour en délimiter les contours et en définir la portée. L'acteur-tiers renvoie quant à lui à des définitions fort différentes et fluctuantes selon les auteurs. En particulier, l'acteur-tiers peut être vu comme un intermédiaire extérieur qui, comme le précisent SALVETAT et GÉRAUDEL (2011), est « *un acteur économique ou institutionnel qui va créer et/ou favoriser une relation entre deux ou plusieurs concurrents en vue d'une coopération*² ». Dans un autre cas, ce sera plutôt une « *métaorganisation* » d'acteurs qui aura pour objet la régulation des relations entre les organisations ou les acteurs qui la composent (par exemple, les interprofessions de LOUBARESSE et PESTRE (2016) ou les syndicats professionnels chez GEINDRE (2005)).

2. Ces auteurs n'emploient pas le vocabulaire d'acteur-tiers, mais d'intermédiaire.

Dans le cas qui nous intéresse, c'est souvent cette seconde catégorie qui est mobilisée, une structure collective formée par les acteurs pour résoudre des problèmes d'organisation de la stratégie collective. Comme nous l'avons déjà vu, nous préférons donc le vocabulaire de *structure collective* pour qualifier cette entité. En effet, nous voyons plutôt cette entité comme un outil que comme un acteur, conformément à notre positionnement d'individualisme méthodologique.

Ainsi, plusieurs outils rendant possible l'organisation des acteurs ont été créés : interprofessions, syndicats, groupements puis organisations de producteurs.

Pour HANNACHI (2011), la coopération peut se réaliser de manière informelle (c'est la convention tacite), peut être portée par un acteur-tiers (c'est à dire dans le cas d'HANNACHI (2011) une association d'acteurs ayant créé une charte) ou peut être impulsée par la mise en place d'une « arène de médiation ». Nous montrons que quand la stratégie collective n'est pas portée de manière informelle, l'outil de gestion qui la permet revêt finalement ces deux rôles : un collectif d'acteurs construisant des outils de gestion participant de la régulation et du contrôle des acteurs, et une arène de rencontre dans laquelle les attentes des acteurs peuvent se confronter et se partager. Ce type d'outil de gestion permet donc la représentation des acteurs pour prendre des décisions qui s'imposeront à un ensemble plus large. Ils permettent aux parties prenantes de coordonner et réguler, en construisant des outils de gestion. L'atomisation des acteurs impose ce mode de régulation, par l'outil de gestion, plutôt que par une relation informelle. Comme le propose LE ROY (2003), le nombre important de firmes dans un secteur empêche leur coordination directe. Pour cet auteur, la croissance forte du secteur est un facteur de mise en place de la stratégie collective. Nous voyons dans le cas de l'interprofession que leur mise en place, pour des objectifs assez similaires à celles qui ont conduit les entreprises de conserve à se regrouper, n'est pas liée à la croissance du secteur, mais à un besoin d'organisation de l'approvisionnement.

2.2. LA CONFRONTATION DES STRATÉGIES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DANS LA CRÉATION ET L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION

Nous avons vu que la création et l'appropriation des outils de gestion se font par la confrontation de plusieurs forces : (1) des règles imposées par un dispositif national (pouvoirs publics ou régulation interprofessionnelle) (2) des stratégies individuelles ou collectives d'acteurs. L'outil sera finalement porteur de ces intentions stratégiques et permettra leur réalisation. Notre travail nous a amené à distinguer deux types d'outils. Le premier est un outil de représentation, il s'agit des syndicats, des OP et des interprofessions, et il correspond à ce que d'autres auteurs appellent l'acteur tiers. Le second est l'outil de régulation, qui permet de mesurer et définir les quantités : il s'agit dans le cas que nous avons étudié des équations de prix, des modalités de calcul des volumes à produire.

Ainsi, en reprenant la création de l'outil OP, nous avons pu constater que ce sont les représentants des producteurs et les industriels qui ont contraint la forme de l'outil de gestion. Ils ont été également contraints dans leur action par les règles qu'impose le dispositif national (réglementation et dispositif interprofessionnel). Nous allons maintenant discuter des modalités d'action des acteurs pour la création et l'appropriation des outils.

Dans la création de l'OP, le client, industriel, tout comme les représentants syndicaux des producteurs ont le rôle d'un *broker*, tel que défini par SNOW *et al.* (1992) ou un intermédiaire

extérieur, au sens de SALVETAT et GÉRAUDEL (2011)³. Ils ont un rôle d'architecte, de coordinateur ou de facilitateur. Ce rôle est réalisé dans un objectif stratégique. Ce rôle de facilitateur est également mis en évidence par HANNACHI (2011), dans le cas d'une Chambre d'Agriculture mettant en œuvre les conditions de rencontre et de discussion des acteurs d'une filière. La création de l'outil est permise par sa légitimation, par le fait qu'un nombre important d'acteurs (les producteurs) l'utilisent ou l'acceptent. Ils usent ainsi de leur pouvoir pour permettre cette reconnaissance de l'outil de gestion et donc l'organisation des fournisseurs, les producteurs. Le rôle de l'acheteur est également mis en évidence par DEPEYRE et DUMEZ (2007) : il modèle les relations entre les fournisseurs pour favoriser un type de coopération. Ces auteurs montrent également, comme pour le cas des organisations de producteurs, le rôle de la régulation dans la forme prise par la coopération. Nous voyons dans notre cas l'impact des régulations (de filière et publiques) sur la forme prise par l'outil de gestion.

Dans notre cas, le rôle du client est variable selon sa stratégie : il est *facilitateur* (*tertius Lungens*, celui qui joint, selon OBSTFELD (2005)) lorsqu'il voit un intérêt stratégique à la construction d'un outil d'organisation des producteurs, ou il empêche le regroupement lorsqu'il n'en voit pas d'intérêt ou profite de l'inorganisation. Les modalités sont cependant différentes de celles qui sont développées par DEPEYRE et DUMEZ (2007). Le client peut ainsi avoir un impact sur les règles du jeu si son poids dans le dispositif national est suffisant (impact sur la réglementation ou sur les règles interprofessionnelles). Il peut également accepter ou empêcher la construction de l'outil par des incitations à ses fournisseurs.

Les représentants syndicaux sont, quant à eux, de type *tertius Lungens*, en plus de leur rôle d'architectes du dispositif national). Ce sont leurs connaissances des producteurs et leur légitimité qui autorise aux représentants de fédérer les producteurs ou leurs groupements. GRANATA *et al.* (2016) évoque également ce rôle de *tertius Lungens* qu'ont certains acteurs, pour permettre la construction d'une stratégie collective grâce à un syndicat de vignerons.

Il découle de ce rôle majeur des représentants des producteurs et des acheteurs que les stratégies collectives sont dominées : les organisations ne représentent qu'une partie des acteurs alors que les autres sont dans une stratégie subie au sens de MINTZBERG (1987). Leur rôle se limite alors à une approbation de l'outil, qui le légitime, en poursuivant un intérêt individuel ou en se reconnaissant dans les « *mythes rationnels* » véhiculés par l'outil. Dans ce sens, l'outil de gestion est une simplification du réel. En effet, nous parlons de ces entités (OP ou syndicats) comme de structures collectives, portant la stratégie de leurs membres. Cependant, la stratégie portée est celle des décideurs. Nous pouvons en déduire également que la forme de l'outil est liée à la confrontation des stratégies et des pouvoirs d'organisation (ou de désorganisation) des personnes qui le gouvernent, formellement ou non (soit, si nous revenons à l'exemple des OP, des industriels et des représentants des producteurs).

Les interprofessions sont un deuxième type d'outils qui prennent le rôle de structure collective. Leur forme se construit dans la confrontation des stratégies des acteurs qui y prennent part. En effet, nous avons vu que l'origine de l'interprofession laitière nationale, le CNIEL est liée à la volonté des représentants des producteurs de lait de créer avec les industriels une structure à même de résoudre collectivement des problèmes de filière. Ce sont les producteurs qui par la suite ont souhaité que l'interprofession ait des missions plus larges de régulation du marché.

3. pour cet auteur : « Nous considérons l'intermédiaire comme étant un acteur économique ou institutionnel qui va créer et/ou favoriser une relation entre deux ou plusieurs concurrents en vue d'une coopération. »

Cette construction s'est faite dans le conflit avec les industriels et a finalement été imposée par une force extérieure, les pouvoirs publics. Pour LOUBARESSE et PESTRE (2012), la réussite de la stratégie collective « *hybride* »⁴ réside dans l'impartialité du « *tiers* » qu'est l'interprofession, pour ne pas favoriser telle ou telle catégorie de ses acteurs. Nous voyons cependant que cette impartialité est impossible : l'interprofession est le reflet des confrontations stratégiques des acteurs qui la compose. Cependant, pour l'interprofession laitière, cette confrontation des stratégies a conduit à un compromis entre les acteurs, représentants des producteurs (qui en sont à l'initiative) et industriels (qui veulent en limiter la portée). L'outil a été conçu de telle façon que l'action du collectif est contrainte à une décision à l'unanimité de ses membres. La condition d'existence de la stratégie ne serait alors pas une impartialité utopique de l'« *acteur-tiers* » mais une égalité décisionnelle de ses membres, permise par la structure de sa gouvernance. Cette architecture de l'outil laisse toute la place à chacun des collègues qui le composent pour construire la stratégie collective (c'est le cas quand un consensus est trouvé sur les modalités de détermination du prix, ou sur la contractualisation), ou pour l'empêcher (c'est le cas pour la construction d'un modèle de l'OP). La réussite de l'outil est donc liée à la capacité des acteurs à trouver un compromis pour son appropriation.

2.3. ÉCHECS ET RÉUSSITES DES STRATÉGIES : STRATÉGIES BASÉES SUR LA CRÉATION OU LA CAPTATION DE VALEUR

Nous confrontons ici trois types de stratégies au regard de la valeur. Nous avons vu dans notre recherche que les enjeux autour de la valeur sont de trois ordres différents : un enjeu de capture de la valeur (c'était l'objectif des organisations de producteurs), un enjeu de création de la valeur, que l'on oppose habituellement au premier. Le troisième enjeu, qui est forcément collectif, est celui du partage de la valeur, permettant de figer les conditions de partage et d'instaurer une sécurité dans les échanges (c'est le rôle des grilles de prix et des modalités de répartition des volumes). D'une certaine façon, en diminuant les risques pour les acteurs, cette stratégie permet de limiter les coûts et d'augmenter la valeur créée.

2.3.1. UNE STRATÉGIE DE DÉTERMINATION DES MODALITÉS DE PARTAGE DE LA VALEUR

Le rôle de l'interprofession a été de mettre en place un outil déterminant les modalités du partage de la valeur entre les différentes familles. Cette mission, d'une certaine façon, sécurise les relations entre les acteurs grâce à un cadre de prix fixe. Celui-ci limite la concurrence entre les producteurs pour la vente et entre les industriels pour l'achat. Nous retrouvons le rôle sécurisant de l'interprofession pour le partage de la valeur dans les travaux de LOUBARESSE et PESTRE (2016) sur les interprofessions viticoles : en Champagne, l'interprofession est l'outil de partage d'une valeur collectivement créée. De façon assez similaire, LE ROY (2003) évoque le fait que les industriels du thon acceptent de restreindre leur liberté d'approvisionnement pour une coordination collective. Nous montrons de la même manière que les décisions collectives de l'interprofession s'imposent à leurs adhérents. Cependant, dans le cas du lait, cette contrainte s'étend au-delà de ces seuls adhérents puisque les décisions de l'interprofession s'imposent, par

4. C'est-à-dire à la fois horizontale et verticale.

homologation des accords⁵, à l'ensemble des acteurs de la filière.

Nous avons également montré, contrairement au cas de LE ROY (2003), la capacité des acteurs de l'interprofession à s'adapter à des changements de régulation et à préserver le dispositif de contrôle du partage de la valeur. Ainsi, la remise en cause des règles interprofessionnelles et des quotas donnent lieu à la mise en place de nouveaux outils les remplaçant. Nous voyons une explication à cette différence : dans le cas de l'industrie de la conserve de poisson, la déstabilisation est double ; elle provient des modifications de la régulation et de l'arrivée de nouveaux concurrents qu'entraînent ces modifications. C'est cette arrivée de nouveaux concurrents dans un contexte protégé qui déstabilise les stratégies collectives dans le cas traité par LE ROY (2003). Il conclut que les stratégies collectives portent en elles les conditions de leur propre déclin. Il précise également qu'un espace relativement clos permet la mise en place de stratégies collectives. C'est précisément ce que nous observons dans le cas du lait puisque, malgré le relâchement des barrières réglementaires à l'entrée, la concurrence se fait sur un marché français relativement cloisonné par les caractéristiques des produits. Nous remarquons d'ailleurs que les tensions sur les stratégies collectives proviennent de déstabilisations extérieures à ce marché relativement protégé (pressions sur les marchés intérieurs de certains produits basiques, et sur les marchés plus ouverts des produits industriels et ingrédients).

2.3.2. STRATÉGIE HORIZONTALE DE CAPTURE DE LA VALEUR

La stratégie de coopération horizontale des producteurs au sein des OP est singulière dans les travaux sur les stratégies collectives. En effet, elle visait (et c'était les objectifs affichés de la réglementation qui autorisait leur création) à offrir un cadre aux producteurs pour instaurer un rapport de force à même de leur permettre de capturer la valeur. Cette situation est paradoxale puisque la littérature traite plutôt des situations où la coopération porte sur la création de la valeur et où l'affrontement pour la captation de valeur se fait sur un marché. C'est ce que montrent BENGTSOON et KOCK (1999), c'est également le cas pour la coopération des producteurs de Pics Saint Loup (GRANATA et LE ROY, 2014) portant sur la qualité, et de façon générale dans une large majorité de la littérature sur les stratégies collectives et la coopération. De plus, ces stratégies de captation horizontale de la valeur sont généralement vues comme des ententes condamnables au regard du droit de la concurrence. C'est le cas par exemple en ce qui concerne les discussions sur les prix à la distribution des industriels du yaourt⁶, ou les ententes sur les prix d'achat du lait⁷. Le résultat de coentreprises, de coopératives ou de fusion peut également se traduire par cette construction de pouvoir de marché, mais l'argument mobilisé est plus généralement une mise en commun de compétences ou les économies d'échelle. Cette capture de la valeur peut être le fruit également, dans les oligopoles, de stratégies d'évitement (ROY et YAMI, 2006), et la pression réglementaire peut faire passer d'une organisation formelle à une forme d'évitement, ou de convention tacite (HANNACHI, 2011).

5. Comme nous l'avons vu plus haut, le fonctionnement de l'interprofession peut demander une reconnaissance réglementaire de ces décisions qui s'appliquent alors à l'ensemble des acteurs.

6. Voir la décision de l'autorité de la concurrence n° 15-D-03 du 11 mars 2015 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur des produits laitiers frais.

7. Voir en Espagne la RESOLUCIÓN (Expte. S/0425/12 INDUSTRIAS LÁCTEAS 2) de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

La particularité de notre cas est liée à deux points, qui peuvent expliquer la différence avec les cas précédemment cités. Tout d'abord, les acteurs, producteurs de laits vendent le même produit à un même type d'acheteur, mais ne sont pas en concurrence sur le marché de leurs produits. En effet, comme nous avons pu le voir, les volumes à produire ainsi que les prix sont fixés collectivement par des outils de gestion. Si la concurrence existe entre producteurs, elle ne porte pas sur les marchés des produits et cela leur permet donc d'envisager une stratégie collective de captation de la valeur, car leurs intérêts convergent sur cette question. La concurrence portera plutôt sur l'accès au foncier, ou éventuellement aux droits à produire le lait. D'autre part, ces stratégies échappent à la restriction des ententes imposée par le droit de la concurrence. Nous retrouvons ces caractéristiques dans les outils qui ont précédé à l'OP, les syndicats de producteurs et les coopératives de vente.

Cette stratégie est, comme nous l'avons vu, un échec. Dans ce jeu supposé à somme nulle de la captation de la valeur, l'industriel a empêché que l'outil aux mains des producteurs puisse remettre en cause les rapports de pouvoir à même de conduire à une modification de la répartition de la valeur. Nous ne montrons pas formellement le maintien du partage de la valeur entre les producteurs et l'industriel de façon quantitative, mais nous voyons que les outils mobilisés pour déterminer le prix restent les mêmes que par le passé et que, lorsque ces outils ne sont pas suivis, c'est l'industriel qui impose le prix. Sans modification de la création de la valeur, avec un rapport de force entre les acteurs qui n'est pas modifié, il n'y a donc pas de possibilité pour les producteurs de capter la valeur. Pourtant, en nous appuyant sur les travaux de JACOBIDES *et al.* (2006) sur la complémentarité et la mobilité des firmes, nous voyons que, si un producteur n'est pas nécessaire à l'industriel, la complémentarité est très forte entre l'ensemble des producteurs livrant un site de transformation et la mobilité quasi nulle du fait des coûts qu'elle engendrerait en transport du lait (l'industriel est contraint de travailler avec ses producteurs historiques). Pour autant, les producteurs, même regroupés, n'ont que peu d'alternatives à leur acheteur historique du fait d'une transformation en situation de monopsonne ou oligopsonne. Le dispositif de gestion qui s'impose aux producteurs vient encore réduire les possibilités de changer de client : la nature des relations entre producteurs et industriels, regroupés en OP verticales, fait que l'acheteur privilégiera l'accroissement interne de son approvisionnement plutôt qu'un accroissement externe. Il ne suffit pas d'une concentration des acteurs pour remettre en cause le partage de la valeur. Le fait est que, sans mobilité, les producteurs même regroupés ne bénéficient pas de l'avantage architectural que laissait présager leur concentration. Ainsi, nous pouvons penser qu'une concentration des producteurs livrant à plusieurs laiteries aurait pu faire évoluer la capacité des producteurs à capter la valeur. Nous voyons d'ailleurs qu'historiquement, seules les coopératives de vente ayant réussi ce remodelage local de l'architecture de la filière ont pu remettre en cause le partage de la valeur entre industriels et producteurs.

2.3.3. STRATÉGIES VERTICALES DE CRÉATION DE VALEUR

Nos résultats montrent que les appropriations des outils de gestion OP permettent, à défaut de concrétisation d'une stratégie de capture de la valeur, l'émergence d'une stratégie de création de valeur. Cette création de valeur est en accord avec la littérature à ce sujet : producteurs et industriels sont complémentaires dans la chaîne de valeur, c'est leur coexistence et leurs relations qui créent de la valeur. Cependant, cette complémentarité ne nécessite pas la mise en place

d'une stratégie collective pour se concrétiser : l'échange marchand peut être suffisant.

Nous avons pu observer plusieurs attitudes de mise en place de stratégies de création de la valeur entre producteurs et industriels.

Les conditions de leur existence sont, en premier lieu, l'abandon de la stratégie de conflit entre producteurs et industriel sur la captation de la valeur. Nos résultats sont ainsi concordants avec ceux de SOLER et TANGUY (1996) traitant du cas du vin de Champagne qui montrent que, dans le cas d'une trop forte tension sur les prix, la stratégie collective ne peut émerger, car cette question concentre tous les débats entre acteurs. Contrairement à ces auteurs, nous montrons cependant que, dans une situation de crise, les stratégies collectives peuvent se mettre en place : les producteurs et l'industriel réfléchissent alors aux moyens collectifs de sortie de crise. Nous pourrions donc penser qu'il y a un niveau de tension qui doit être suffisant pour pousser les acteurs à résoudre collectivement un problème, et assez peu important pour ne pas les retrancher dans une stratégie de confrontation sur la captation d'une valeur perçue qu'ils estiment trop faible. Nos résultats sont finalement cohérents avec cette analyse. C'était également à cette conclusion qu'aboutissait YAMI (2003) dans ces travaux sur la filière lin.

En second lieu, il faut qu'acheteurs et vendeurs trouvent un intérêt à construire collectivement la valeur. C'est le cas dans les filières qualité. L'AOP Comté en est un exemple emblématique dans lequel la stratégie collective entre les acteurs permet la création de valeur par la qualité et la préservation de la rente associée (PERRIER-CORNET et SYLVANDER, 2000). Dans notre cas, nous nous intéressons à un lait standard. La création de valeur est donc liée à une réduction des coûts. Elle peut être permise par une meilleure adéquation entre la fourniture en lait des producteurs, la capacité de production des producteurs et les besoins de l'industriel. Elle peut également, c'était un des objectifs initiaux de la contractualisation, être consécutive à une réduction du risque de débouché et d'approvisionnement. Nous avons pu voir à ce sujet des cas contrastés.

Ainsi, certaines entreprises ont construit, grâce à l'outil OP, une stratégie collective de mise en adéquation des besoins d'approvisionnement et d'apports des éleveurs, d'autres sont restés *à statu quo*. Nous voyons deux explications à ces différences :

- La première est liée à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par une gestion de ses approvisionnements. Certaines entreprises laitières ont développé des outils industriels et une compétence leur permettant de traiter l'ensemble du lait des producteurs dans toute sa variabilité. Elles n'ont donc que peu d'intérêt à mettre en place une stratégie collective avec les producteurs pour l'approvisionnement, mais plutôt à laisser faire en minimisant les coûts d'approvisionnement. La création de valeur reste interne à l'entreprise. Les autres sont dans des situations où, contraintes d'acheter l'ensemble du lait, elles perdent de la valeur sur les décalages entre leur approvisionnement et leurs besoins. Elles ont donc intérêt à mettre en place une stratégie collective d'approvisionnement avec les producteurs. La création de valeur se déplace de l'industriel vers la transaction.
- La deuxième explication de la mise en place de ces stratégies collectives est la reconnaissance, entre l'industriel et les producteurs, d'une synergie et d'un intérêt commun. Nous allons discuter dans la section suivante du rôle de l'outil de gestion dans cette mise en lumière de l'intérêt commun.

3. L'OUTIL CATALYSEUR DE STRATÉGIES COLLECTIVES

Nous avons discuté dans la section précédente du rôle des outils comme support de l'action stratégique. Nous allons nous intéresser maintenant au mouvement réciproque d'émergence stratégique liée à l'utilisation des outils de gestion. Finalement, il s'agit de comprendre comment un outil OP ayant pour vocation la régulation de la transaction aboutit, par des apprentissages, à la construction de stratégies collectives émergentes de création de valeur.

Le rôle de l'outil de gestion dans les apprentissages et la construction d'une connaissance commune rendant possible une rencontre des attentes des acteurs a pu être mis en lumière par l'observation longitudinale d'une OP. C'est cette approche méthodologique qui nous a permis d'observer l'évolution des connaissances et des attentes des acteurs dans le temps, au fil de leur appropriation de l'outil de gestion.

Nous pensons que c'est par ces apprentissages que les représentants des producteurs ont pu passer d'une posture de conflit sur la captation de la valeur à une posture de construction d'une valeur à partager. Nous revenons ainsi sur la forme du jeu de la captation de la valeur : la relation entre producteurs et transformateurs pour la captation de la valeur, que nous avons qualifiée précédemment, en référence à la théorie de jeux, de « *jeu à somme nulle* » n'en est pas exactement un. Dans cette relation, il y a création d'une connaissance, pour les vendeurs et les acheteurs, et éventuellement d'une connaissance commune, qui font que les gains de chacun dépassent les gains liés au partage de la valeur en tant que tel. La transaction crée également un gain de connaissances. Nous avons détaillé ce mécanisme de construction de la stratégie collective grâce à l'outil de gestion. En premier lieu, c'est la confrontation des acteurs aux outils qui permet son appropriation. Dans notre cas, l'OP est l'outil mettant en relation les acteurs. La formule de prix est l'outil que les acteurs s'approprient. En second lieu, l'appropriation permet de construire une connaissance sur les besoins des parties prenantes à l'outil, producteurs et industriels. Elle engendre une reconnaissance d'intérêts communs et de ce fait l'émergence d'une stratégie collective. Ces analyses sont cohérentes avec d'autres travaux sur l'appropriation et la contextualisation des outils de gestion. VITRY et CHIA (2016) montrent ainsi comment les outils transforment les connaissances des acteurs qui y prennent part. COLASSE et NAKHLA (2011) évoquent, quant à eux, les apprentissages permis par l'appropriation des outils de gestion. De même, la littérature sur les stratégies collectives insiste sur le besoin de connaissances partagées pour que les stratégies collectives soient efficaces. Ainsi, YAMI (2003) impute en parité l'échec de la stratégie collective à la cognition des acteurs, LOUBARESSE et PESTRE (2016) voient comme facteur de performance de la stratégie collective les facteurs cognitifs qui induisent une identité commune forte. La question de l'identité semble effectivement centrale dans notre cas : les acteurs ont en commun un lien à la laiterie. Mais il nous semble que le plus important est ici non pas l'identité commune, mais l'interconnaissance des problèmes de chacun des acteurs révélés par l'outil. En couplant ces deux focales sur la connaissance, par les outils et par la stratégie collective, nous mettons en évidence que l'émergence de stratégies collectives a eu lieu grâce à l'appropriation commune d'un outil de gestion.

L'émergence de stratégies collectives grâce à l'apprentissage via les outils de gestion montre également un aspect qui nous semble important de l'action stratégique, déjà soulevé par MINTZBERG (1987). C'est le fait que le cheminement des actions stratégiques n'est pas déterminé par les intentions. Les effets de l'outil dépassent largement les intentions de ses créateurs, et les

acteurs doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation, d'un opportunisme pour se saisir des options que ces évolutions permettent.

4. INTERRELATION DISPOSITIF/OUTILS/STRATÉGIES

La création et l'appropriation de l'outil de gestion sont des mécaniques de confrontation de stratégies variées des acteurs qui pourront converger, par des apprentissages croisés, vers la reconnaissance d'un intérêt commun, puis vers la construction d'un destin stratégique commun. Les stratégies et les outils sont imbriqués sur plusieurs niveaux. Nous pourrions ainsi revoir le schéma de MINTZBERG (1987) traitant des différentes stratégies⁸ en y intégrant le rôle de l'outil de gestion et de son appropriation (figure 9.1 page suivante).

La première rétroaction est entre les acteurs et l'outil. Les acteurs interagissent avec l'outil. En mettant en œuvre leurs intentions stratégiques, ils se confrontent pour sa création et son appropriation. Ce sont en partie ces confrontations qui donnent la forme à l'outil. En retour, l'outil conduit à la création ou à la persistance d'une vision simplifiée du réel, pour le dire autrement, de mythes rationnels. Il permet dans le même temps la construction de connaissances entre les acteurs et leur relations, à même de faire émerger des nouvelles stratégies.

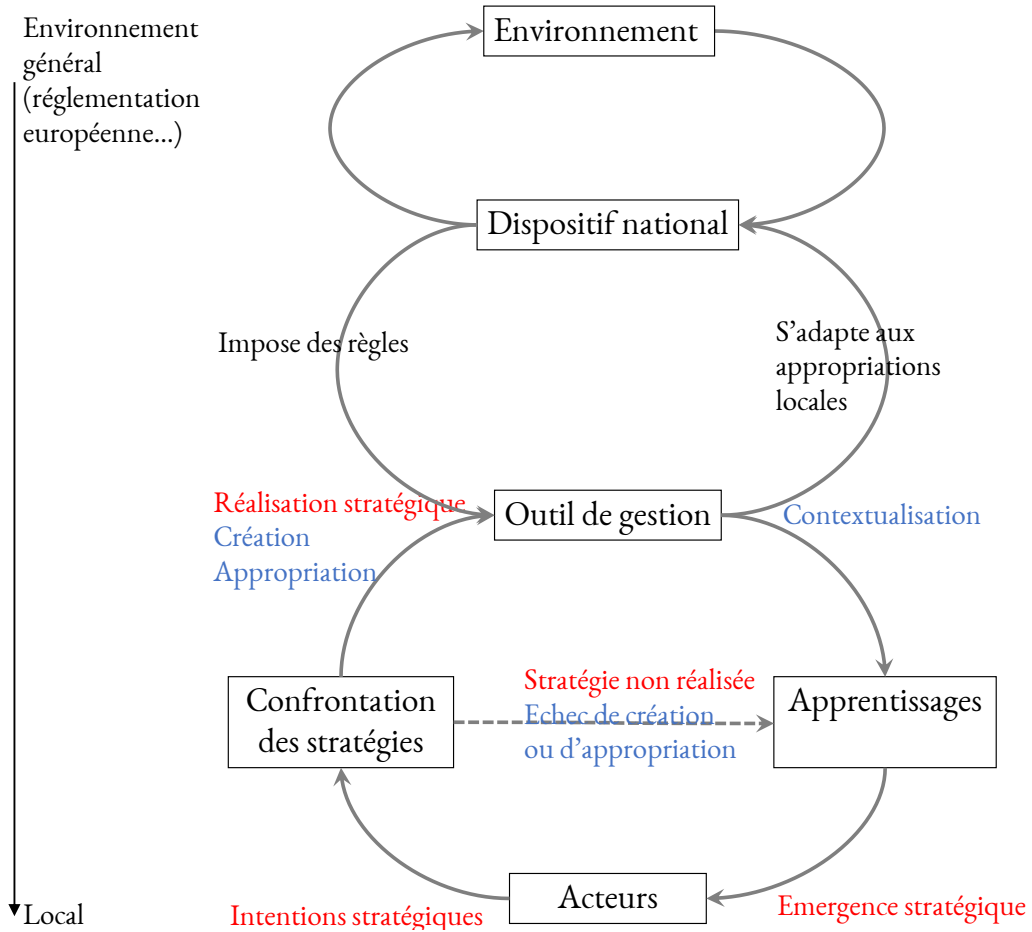
La deuxième rétroaction est entre l'outil et le dispositif. Le dispositif national (également construit par d'autres acteurs dans la confrontation de leurs stratégies) impose des règles dans la forme de l'outil de gestion qui contraignent son appropriation et sa création par les acteurs locaux. En retour, l'appropriation par les acteurs locaux pourra diverger des attentes des acteurs construisant le dispositif national, et les conduire à repenser les outils qui le compose et donc les règles.

La dernière rétroaction est à un niveau encore plus large, le dispositif est contraint par l'environnement général, en même temps qu'il le modifie.

Ce schéma que nous développons ici vise à montrer les imbrications des diverses strates d'outils d'acteurs et de stratégies. Il ne saurait être exhaustif et d'autres imbrications sont possible. Nous pouvons ainsi penser un dispositif local, ou rajouter une strate entre dispositif national et environnement qui serait le dispositif européen.

8. Voir figure 2.1 page 39.

FIGURE 9.1. – Schéma récapitulatif des liens entre outils et stratégies



CONCLUSION GÉNÉRALE

1. SYNTHÈSE DES TRAVAUX

Le point de départ de notre thèse était la rencontre d'une situation empirique (la dérégulation de la filière laitière et le nécessaire remaniement des coordinations entre acteurs qu'elle induit) et d'interrogations scientifiques : quel lien peut-on faire entre les deux sous-champs des sciences de gestion que sont l'appropriation des outils de gestion et les stratégies collectives ? Nous avons en effet pensé notre recherche comme une recherche située, fruit de la rencontre d'interrogations pratiques et scientifiques, dont les retombées pourraient éclairer d'autres champs de la société tend ces questions dépassent le cas particulier de la filière laitière. L'objet de notre recherche était donc double : comprendre une situation particulière, pour y apporter des réponses au prisme d'une théorie des sciences de gestion, et apporter une vision nouvelle aux champs de recherche que sont l'appropriation des outils de gestion et les stratégies collectives en en proposant une lecture couplée, par leur point commun qui réside dans le fait que ce sont deux facettes de l'action collective.

Nous avons construit notre recherche autour de plusieurs propositions explicatives des liens entre appropriation des outils de gestion et stratégies collectives. L'exploration de ces propositions a été permise par la mise en place d'un protocole de recherche couplant différents niveaux d'analyse et donc différentes méthodes de recherche. Nous avons privilégié une approche historique pour comprendre la construction d'un dispositif de gestion, qui se construit sur le temps long. Nous avons privilégié pour l'analyse de la situation contemporaine deux méthodologies de recherche : l'étude d'un cas approché par enquête, et l'étude d'un cas plus fin, approché par l'observation participante et une analyse longitudinale pour voir l'évolution d'une situation de gestion dans le temps.

Nous avons ainsi pu montrer les imbrications des outils de gestion et des acteurs dans un dispositif, rencontre de stratégies d'acteurs, qui s'impose à tous. Le dispositif de gestion de la transaction laitière s'est construit dans la confrontation de plusieurs stratégies de producteurs et d'industriels, en impliquant une régulation publique de marché, dans un premier temps française puis européenne. Nous montrons donc comment le dispositif est à la fois un construit d'acteurs, portant leurs stratégies propres, et une contrainte pour les acteurs, qui s'impose à tous. Nous montrons également comment ce dispositif résiste aux modifications de son environnement et évolue en fonction de la tendance des acteurs à échapper à un destin commun qui s'impose. Ainsi, nous montrons dans la filière laitière comment les anciens outils persistent dans un nouveau cadre réglementaire : détermination du prix du lait et gestion des volumes. Le mythe rationnel résiste, mais s'érode finalement à mesure que des acteurs sortent de ce cadre collectif (divergences des prix).

Nous montrons également l'interrelation entre outil de gestion et stratégies collectives : l'outil se construit dans la confrontation des stratégies des acteurs, qui peut converger dans une stratégie collective. Pour le dire autrement, l'outil est la traduction en action des intentions stratégiques des acteurs, car l'action stratégique est une action de gestion. La forme prise dépend des rapports de pouvoirs entre les acteurs, et d'un environnement contraignant la forme des outils. Il en résulte un jeu, collectif, pouvant modifier la création et la captation de la valeur. Ce ne sont ainsi pas forcément les créateurs de l'outil qui en ont la maîtrise. Nous montrons cela avec l'exemple des organisations de producteurs dont la forme dépend des pressions des industriels laitiers. L'appropriation de l'outil, en permettant la construction d'une connaissance

commune, d'un mythe rationnel, permet à son tour l'émergence de la reconnaissance d'un destin commun d'acteurs et donc d'une stratégie collective. Le cas de la transaction laitière en montre plusieurs exemples dans le temps : la reconnaissance d'une modalité de détermination interprofessionnelle du prix, dont la légitimité des modalités de calcul repose sur une réalité, un mythe rationnel, partagé par un ensemble d'acteurs et accepté par les autres, ce qui le rend légitime ; la reconnaissance, grâce aux échanges permis par l'outil « OP », de la convergence des intérêts entre producteurs et industriels sur une gestion des volumes et des prix en est un autre exemple.

Nos résultats portent enfin sur une analyse des conditions de mise en acte et de réussite des stratégies collectives. Nous avons ainsi pu montrer le rôle central d'un acteur dominant, parce qu'en situation de monopsonne ou d'oligopsonne, pour empêcher l'organisation d'acteurs atomisés (les producteurs). Finalement, les modifications de l'environnement n'ont pas permis de remettre en question les rapports de pouvoirs entre acteurs. Dans ces conditions, les stratégies (horizontale) de captation de la valeur sont contrées, seules peuvent émerger des stratégies verticales de création de la valeur.

Ces résultats et ce travail de thèse posent la question de leur portée, et de leurs limites. Nous en dégagerons également les implications théoriques, méthodologiques et managériales, et les implications pour la filière laitière.

2. PORTÉE ET LIMITES DES RÉSULTATS

Il convient, dans cette conclusion, de s'intéresser aux limites de ce travail de recherche, et de ce fait à la portée de ses résultats. La première limite de ce travail est liée à un principe de réalité : le temps de la recherche est limité, ainsi que les compétences et connaissances de ses participants. La qualité de son plan méthodologique et de sa réalisation n'est de ce fait pas parfaite. De même, les choix méthodologiques et épistémologiques sont contraints et conduisent à favoriser une qualité de la recherche plutôt qu'une autre.

Ainsi, nous avons retenu pour ce travail une construction abductive de notre recherche. Cela implique de construire le cadre théorique en même temps que nous avons exploré notre terrain et collecté nos données, en procédant à de nombreux allers-retours entre théorie et terrain. Cette stratégie de recherche induit une différence entre une méthodologie de collecte de données, amenée à évoluer, et une méthode de démonstration qui se construit. Ce positionnement présentait deux risques : en premier lieu, nous avons fait le pari, dans une démarche abductive, que nous trouverions des théories explicatives à nos observations empiriques, qui s'enrichiraient mutuellement. En second lieu, la collecte de données se réalisant pendant la construction du cadre théorique, le risque était également d'avoir une donnée ne répondant que partiellement aux questionnements finalement retenus, et dépassant les besoins nécessaires à la démonstration. Notre positionnement épistémologique se veut également, nous l'avons vu, constructiviste. Dans l'opposition entre des sciences du particulier et de sciences du général, nous pourrions ainsi proposer que notre façon de penser l'analyse de l'action collective, et donc le lien entre outil de gestion et stratégies d'acteurs, ont une portée générique. Cependant, l'analyse que nous faisons de cette rencontre entre stratégies collectives et outils de gestion, les interprétations en permettant la compréhension, sont probablement plus particulière à notre terrain d'étude. Elles

sont liées à ses particularités. Elles sont liées également à l'état de la connaissance au moment où nous les observons.

Nous avons conduit une recherche portant sur un objet d'actualité sensible, notre terrain d'analyse est en mouvement et les stratégies d'acteurs, objet de notre recherche ont pu avoir un impact sur la qualité de nos données collectées. Cette particularité de notre terrain peut avoir un impact sur la volonté des acteurs à influencer la recherche, et donc l'instrumentaliser. Le fait d'avoir construit une recherche basée sur l'analyse de données à différentes échelles nous a permis de rendre nos résultats plus robustes. Il était nécessaire d'avoir ces différents niveaux d'analyses pour montrer l'imbrication des outils dans des dispositifs. Cependant, l'analyse de ces imbrications rend difficile leur interprétation : les événements et décisions ont de multiples causalités. Nous avons pris le parti de rendre compte de cette complexité. Cependant, cette dernière peut rendre difficile l'interprétation de nos résultats.

Le fait de travailler sur un sujet actuel limite l'analyse longitudinale au temps limité de la collecte de donnée. Ainsi, nous avons pu mettre en évidence l'émergence d'une stratégie collective de création commune de la valeur par les acteurs. Mais la question centrale de l'évolution de son partage dans le temps n'a pas été permise par cette observation. Elle demeure une perspective intéressante de poursuite de notre recherche.

3. IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

3.1. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Notre positionnement scientifique compréhensif n'a pas vocation à produire une recherche normative des comportements des acteurs. Cependant, il a conduit à la construction d'une connaissance mobilisable, qui est à nos yeux l'objectif fondamental de la science. Il permet de dégager une série d'implications managériales que nous pouvons décliner à plusieurs niveaux. En effet, notre recherche a permis d'explorer l'action gestionnaire au niveau de l'action publique, de la gestion d'un outil commun d'acteurs, de la construction et mise en œuvre de stratégies collectives et de l'intérêt des stratégies collectives. Les implications managériales sont donc valables pour des créateurs d'outils de gestion (les collectifs d'acteurs dans les interprofessions, les pouvoirs publics) ou des acteurs individuels participant à des stratégies collectives. Ainsi, ces connaissances peuvent être mobilisées à ces différents niveaux, pour construire une régulation des outils de gestion, pour construire une stratégie collective efficace ou pour contrer et profiter des stratégies collectives afin de construire une stratégie individuelle propre.

Nous avons montré le décalage entre les intentions initiales d'acteurs et la forme finale de l'outil de gestion permise par son appropriation. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte l'appropriation des outils de gestion puisque l'outil ne réagit pas comme on l'attend. C'est le fondement de l'analyse de l'appropriation des outils de gestion, mais nous voyons dans cette recherche qu'il n'est pas forcément pris en compte par des décideurs.

L'émergence de stratégies collectives est rendue possible par la construction au travers des outils de gestion d'une réalité partagée entre les acteurs de nature à faire émerger un destin commun. Nous avons vu dans nos travaux que l'appropriation collective d'un outil de gestion est un catalyseur de l'émergence de cette stratégie collective. Nous avons également vu

qu'il était nécessaire, pour l'ensemble des acteurs, de remettre en cause leurs intentions stratégiques pour qu'apparaissent des stratégies émergentes collectives, pour passer d'une relation de conflit pour la captation de la valeur à une relation de coopération pour sa création (dans notre cas, essentiellement entre producteurs et industriels, mais cela pourrait être le cas entre différents producteurs, dans d'autres filières dans lesquels les producteurs sont plus directement en concurrence). Ainsi, les acteurs ont un intérêt à accepter de remettre en cause leurs intentions stratégiques et à s'adapter aux attentes des acteurs avec qui ils pourront partager la stratégie collective.

Nous avons vu que l'émergence de stratégie collective est rendue possible par les apprentissages induits par l'appropriation d'outils de gestion. Une interconnaissance est donc propice à la création de la valeur. Nous pouvons ainsi penser qu'il faut inciter au partage de connaissance pour faire émerger la stratégie collective de création de valeur. Nous pouvons cependant nous poser la question du risque de *hold-up* par un des acteurs de cette création de valeur. SOLER et TANGUY (1996) expliquent que l'enjeu est d'abord la création de valeur, avant son partage. Nos résultats confirment qu'il est besoin de relâcher les tensions sur la captation de la valeur pour construire collectivement une stratégie de création de valeur. Mais il n'en est pas moins qu'il est très important pour les acteurs de mettre en place des outils qui permettent, sur le long terme, de partager les gains de cette création de valeur. Cela passe dans notre cas par la contractualisation et la construction d'une grille de prix permettant de cristalliser les tensions sur le partage de la valeur. Mais ces outils ne sont pas immuables. L'enjeu pour les acteurs est donc également, comme le propose JACOBIDES *et al.* (2006), de maintenir la complémentarité et de limiter la mobilité des partenaires pour que la création de valeur ne conduise pas à un « *hold-up* » par un acteur dominant.

Les implications managériales de ce travail portent aussi sur les pouvoirs publics et les interprofessions qui construisent le cadre des outils de gestion locales des filières. Nous montrons le besoin d'une prise en compte de l'appropriation locale des outils et des formes qui seront prises par les organisations.

Les implications pour la filière laitière et sa gestion interprofessionnelle découlent des tensions sur les stratégies collectives de filière. Nous avons vu que la stratégie collective de filière, pour la gestion de la transaction, est permise par la faible concurrence externe de la filière. Cependant, le relâchement d'une certaine différenciation nationale fait courir le risque d'une concurrence externe propre à déstabiliser le secteur (comme le montre LE ROY (2003) pour le poisson). La tension apportée par une faible concurrence extérieure peut être vue comme une bonne chose, car elle permet la mise en compétition des entreprises et donc l'amélioration de leur performance.

3.2. IMPLICATIONS THÉORIQUES

La thèse a confirmé l'intérêt d'aborder les outils de gestion et les stratégies comme des construits. Nous montrons l'importance de cette proposition théorique qui consiste à voir l'outil de gestion comme le résultat d'une confrontation de stratégies d'acteurs.

Les structures collectives porteuses des stratégies collectives agglomérées et organiques, communément appelées « *acteurs tiers* » doivent également être vues comme des outils de gestion. L'apport principal est de considérer que ces structures sont modelées à dessein stratégique par

les acteurs qui prennent part à la stratégie collective, mais également par des acteurs voisins (le client dans notre cas) qui ont un intérêt à s'approprier la forme de l'outil. Nos résultats montrent que ces structures ne peuvent pas être considérées comme neutre.

Nous mettons ainsi en évidence le rôle central de cet outil de gestion particulier, permettant la représentation des acteurs. Il conduit à la construction de connaissances communes qui pourront par la suite être le ciment d'une stratégie collective émergente.

Enfin, nos résultats confirment la difficulté pour un collectif atomisé de s'organiser pour capter la valeur face à un client en situation de monopsonie. La stratégie de captation de la valeur doit ainsi s'accompagner d'une stratégie de création de la valeur pour être efficace. Ainsi, la stratégie collective de fournisseurs agglomérés pourra se transformer en stratégie collective organique, impliquant le client. Les clients en situation de monopsonie restent ainsi les acteurs clés de l'émergence d'une stratégie organique de filière.

3.3. IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

D'un point de vue méthodologique, notre recherche s'est appuyée sur une diversification des méthodes de collectes de données. Ainsi, nous avons mis en place à la fois une méthodologie d'enquête pour l'étude de cas de notre terrain national, complétée par une méthodologie d'observation et une approche historique. Nous pourrions argumenter le fait que ces trois approches étaient nécessaires pour aborder les différentes échelles d'analyse que nous avons retenues (local/national et historique/contemporain), mais ce serait en partie reconstruire nos intentions au regard de nos réalisations. Ce choix a été guidé par nos questionnements théoriques, mais il a été aussi guidé par la contrainte de l'accès aux données. Comme nous l'avons précédemment mentionné, nous avons procédé, comme proposé par GIRIN (1989) par opportunisme méthodique. Notre question de recherche s'est donc construite conjointement à cette construction de la méthode et son application. Nous retenons cependant de cette pluralité méthodologique un intérêt certain pour construire une connaissance sur les mécanismes complexes que nous avons étudiés, qui demandaient une grille d'analyse multiple. Ainsi, nous pensons que cette analyse à plusieurs échelles de temps et d'organisation nous a permis une certaine complétude de la donnée collectée, et qu'elle est donc d'intérêt comme protocole de recherche pour des recherches futures.

3.4. PERSPECTIVES POUR LA FILIÈRE LAITIÈRE

Ce travail de recherche se conclue alors que la filière laitière continue d'évoluer, et ses acteurs de montrer leurs relations sous un jour nouveau. Au moment de mettre un point final à cette thèse, nous en voyons les suites possibles et les perspectives de travail enrichissantes pour la recherche et pour la filière laitière.

Si nous avons montré la relative résistance d'un dispositif de gestion national concernant la détermination du prix, les dernières années (en 2017, et ce que nous pouvons voir aujourd'hui de début 2018) montrent les limites de ce mécanisme. Les modifications réglementaires imposent de revoir le mécanisme de détermination du prix, pour prendre en compte les coûts de production des éleveurs. La remise en cause des modalités de fixation du prix en cours nous montrent les prémices de la fin d'une ère de prix unique, à moins que l'interprofession réussisse

à en fixer à nouveau les règles. Elles mériteraient en tout cas qu'on s'intéresse à l'évolution du dispositif de gestion qui accompagnera ces nouvelles mesures. D'autres mesures viennent remettre en cause ce prix unique. En dehors des signes officiels de qualité, l'interprofession et les acteurs de la filière réfléchissent à la possible différenciation du lait (pâturage, non-OGM), pour permettre de créer la valeur. Ces mécanismes de différenciation nouveaux viennent mettre en tension la définition du paiement du lait et de la qualité entre les niveaux national et locaux. L'interprofession s'est déjà emparée de ces questions. Il serait intéressant de voir la capacité des acteurs du dispositif national à s'adapter à ces nouvelles problématiques.

Nous remarquons également les évolutions contemporaines à la fin de cette thèse de marques de produits laitiers qui mettent en avant une information sur le prix payé au producteur, élevant au rang de qualité du produit la rémunération « *juste* » ou « *équitable* » du lait qui le compose. La distinction entre captation de la valeur et création de la valeur s'estompe dans celles-ci : l'un des attributs du produit est justement le partage de la valeur vers le producteur. Ces mécanismes sont encore des niches, mais ils tendent à se développer. Il serait intéressant d'en observer l'évolution au prisme de notre grille d'analyse.

Les états généraux de l'alimentation du deuxième semestre 2017 entrent également en résonance avec les résultats de notre thèse, avec leurs objectifs de création et d'« *équitable répartition* » de la valeur ainsi que de prix juste pour que l'agriculteur vive « *dignement* » de son travail. Une des mesures phares est l'inversion du « *processus de construction du prix payé aux agriculteurs* »⁹. Elle passerait, selon le projet de loi qui l'accompagne¹⁰, par le fait qu'il reviendrait aux producteurs ou leurs représentants de faire une proposition de contrat. Nos résultats nous font évidemment douter de l'efficacité de cette mesure pour modifier l'équilibre des relations entre producteurs et transformateurs : les contrats sont des construits collectifs, l'intention initiale n'aurait donc que peu d'impact sur le résultat final. Mais il pourrait être intéressant de confronter notre théorie à ces évolutions probables de la contractualisation.

Ainsi, le monde que nous analysons en tant que chercheurs change à mesure que nous l'observons. Ces évolutions constituent, avec les apports théoriques de cette recherche, des perspectives intéressantes de recherche.

9. Etats généraux de l'alimentation, journée de clôture – 21 décembre 2017.

10. Projet de loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable. 31 Janvier 2018.

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI, F. 2014, « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, p. 47–64.
- AGGERI, F., J. LABATUT *et al.* 2010, « La gestion au prisme de ses instruments. une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5–37.
- AGRESTE. 2013, « Les exploitations laitières bovines en France métropolitaine - Agreste », *primeur*, vol. 308.
- ALBERT-CROMARIAS, A. et F. LABARRE. 2016, « La coopération peut-elle se décréter ? le cas de la filière « smart grids ». », dans *XXV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- ALLAIN, M.-L., C. CHAMBOLLE et S. TUROLLA. 2016, « Evaluation des effets de la loi de modernisation économique et des stratégies d'alliances à l'achat des distributeurs », .
- ASSENS, C. 2003, « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, n° 4, p. 49–59.
- ASSENS, C. 2011, « Les comportements opportunistes dans la coopération : Le cas de l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 322, p. 80–95.
- ASTLEY, W. G. et C. J. FOMBRUN. 1983, « Collective strategy : Social ecology of organizational environments », *The Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576–587.
- AUBOUIN, N., E. COBLENCÉ et F. KLETZ. 2012, « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 191–214.
- AVENIER, M.-J. 1996, « La stratégie tâtonnante, des interactions récursives entre vision et action stratégiques », dans *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille (France), 13-15 mai 1996*, vol. 5.
- AVENIER, M.-J. et M.-L. GAVARD-PERRET. 2012, « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans *In "Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert*, édité par C. H. M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland et A. Jolibert, chap. 1, Pearson Education Universitaire, p. 11–62.
- BARET, M.-T. 1952, « L'élevage des bovins et le lait en Bas-Dauphiné », *Revue de géographie alpine*, vol. 40, n° 3, p. 421–455.

Bibliographie

- BARJOLLE, D. et J.-M. CHAPPUIS. 2000, « Coordination des acteurs dans deux filières aoc une approche par la théorie des coûts de transaction », *Économie rurale*, vol. 258, n° 1, p. 90–100.
- BARLEY, S. R. 1996, « Technicians in the Workplace : Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organizational Studies », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 404–441.
- BARNEY, J. 1991, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol. 17, n° 1, p. 99–120.
- BARRÈS, D., P. COULOMB et H. NALLET. 1972, *Le conflit du lait en Bretagne : mai-septembre 1972. De la journée du 31 mai au bilan syndical de la mi-juin 1972*, Institut national de la recherche agronomique.
- BARTHELEMY, D. et J. DAVID. 1999, *L'agriculture européenne et les droits à produire*, Editions Quae.
- BAUMARD, P. 2000, *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod.
- BECKERT, J. 2011, « Where do prices come from ? sociological approaches to price formation », *Socio-Economic Review*, vol. 9, p. 757–786.
- BENEDEN, M. v. P. J. 1878, *Les commensaux et les parasites dans le règne animal*, Paris, G. Baillière.
- BENGTSSON, M. et S. KOCK. 1999, « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, p. 178–194.
- BENGTSSON, M. et S. KOCK. 2000, « "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411–426.
- BENGTSSON, M. et S. KOCK. 2014, « Coopetition—Quo vadis ? Past accomplishments and future challenges », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n° 2, p. 180–188.
- BENGTSSON, M., S. KOCK, E.-L. LUNDGREN-HENRIKSSON et M. H. NÄSHOLM. 2016, « Coopetition research in theory and practice : Growing new theoretical, empirical, and methodological domains », *Industrial Marketing Management*, vol. 57, p. 4–11.
- BÉRAUD, P. 2013, « Les élevages laitiers et le lait demain : exercice d'analyse prospective », *INRA Productions Animales*, vol. 26, n° 2, p. 221–230.
- BÉRENGUER, J. 1989, « Quatre ans de quotas laitiers - Des retouches successives et des contradictions. Des effets contestables », *Revue Géographique de l'Est*, vol. 29, n° 1, p. 49–71.
- BERGER, Y., Y. MARCHAL, F. CHAMPANHET et Y. RIOU. 2015, « Mise en œuvre de la contractualisation dans la filière laitière française. enjeux de la filière lait de vache dans le contexte de la fin des quotas », CGAAER Rapport n° 15053.

- BERRY, M. 1983, *Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.
- BOICHARD, J. 1972, « Le lait et les problèmes de l'élevage laitier en France », *Revue de géographie de Lyon*, vol. 47, n° 2, p. 99–135.
- BOISARD, P. 1994, « Le lait et la machine », *Autrement. Série mutations*, vol. 143, p. 192–205.
- BOUR-POITRINAL, E. et J.-C. TOSI. 2011, « Rapport : Situation de la filière laitière du massif central, perspectives d'avenir », CGAER.
- BOWMAN, C. et V. AMBROSINI. 2000, « Value creation versus value capture : towards a coherent definition of value in strategy », *British Journal of Management*, vol. 11, n° 1, p. 1–15.
- BRANDENBURGER, A. et B. NALEBUFF. 1997, *Co-opetition*, Crown Business.
- BRÉCHET, J.-P. 2013, « Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale », *Revue française de socio-Economie*, vol. 12, n° 2, p. 191–208.
- BRÉCHET, J.-P. et N. SCHIEB-BIENFAIT. 2009, « Logique d'action et projet dans l'action collective -Réflexions théoriques comparées- », .
- BRESSER, R. K. F. 1988, « Matching collective and competitive strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 375–385.
- BROUSSOLLE, C. 1978, « Le déséquilibre offre-demande sur le marché des produits laitiers », *Économie rurale*, vol. 125, n° 1, p. 17–22.
- BROUSSOLLE, D. 2011, « Les métamorphoses du statut de la concurrence dans les traités européens », *Bulletin de l'Observatoire des politiques économiques en Europe*, vol. 24, n° 1, p. 33–40.
- CASALEGNO, E. et K. LASKE. 2016, *Les Cartels du lait. Comment ils remodelent l'agriculture et précipitent la crise. : Comment ils remodelent l'agriculture et précipitent la crise.*, Don Quichotte.
- ÇALIŞKAN, K. 2007, « Price as a market device : Cotton trading in izmir mercantile exchange », *The Sociological Review*, vol. 55, n° 2_suppl, p. 241–260.
- CHAMBARD, O. 2015, « Histoire et sciences de gestion », *Travail et emploi*, vol. 141, n° 1, p. 71–72.
- CHAMPANHET, F., Y. MARCHAL et Y. RIOU. 2016, « Compétitivité de la filière laitière française : stratégies d'acteurs et politiques publiques », CGAER.
- CHANDLER, A. D. 1962, *Strategy and structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press.

Bibliographie

- CHARLES, J. 1979, « La collecte laitière en Béarn et Pays Basque : concentration du capital, encadrement des producteurs », *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, vol. 50, n° 2, p. 227–250.
- CHARROIN, T., M. CAPITAIN et C. PERROT. 2004, « Le coût de production du lait en France dans les exploitations spécialisées, évolution de 1990 à 2001 », dans *Rencontres autour des recherches sur les ruminants*, vol. 11, p. 189–192.
- CHARROIN, T., C. PERROT, G. PSALMON, G. LAMARCQ, S. CHAMI et D. LEQUENNE. 2001, « Analyse de la structure des charges des exploitations spécialisées en production de lait de vache. application à l'élaboration d'un indice des prix des charges », *Rencontres autour des recherches sur les ruminants*, vol. 8, p. 17–20.
- CHATELAIN-PONROY, S., S. MIGNOT-GÉRARD, C. MUSSELIN et S. SPONEM. 2013, « De l'opposition « politiques/administratifs » au clivage « centre/périphérie » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités », *Politiques et management public*, vol. 30, n° 4, p. 495–518.
- CHATELLIER, V. 2015, « La fin des quotas laitiers, entre craintes et espoirs », *Pour*, vol. 225, n° 1, p. 7–11.
- CHATELLIER, V., B. LELYON et G. YOU. 2013, « Le secteur laitier français à la croisée des chemins », *INRA Productions Animales*, vol. 26, p. 77–100.
- CHATRIOT, A., E. LEBLANC et É. LYNCH. 2012, *Organiser les marchés agricoles : Le temps des fondateurs*, Armand Colin.
- CHAUSSON, F. 2005, « Politique laitière européenne : des accords de Luxembourg à l'accord interprofessionnel sur le prix du lait », *Fourrages*, vol. 181, p. 19–28.
- CHERIET, F. 2009, *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat, Montpellier Supagro, Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques.
- CHERIET, F., F. LEROY et J. L. RASTOIN. 2008, « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? cas des entreprises agroalimentaires locales en méditerranée », dans *AIMS, Conférence Internationale de Management Stratégique*, 15, Montréal, Canada, p. 16.
- CHIAMBARETTO, P. 2011, « La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, p. 95–104.
- CHIAPELLO, E. et P. GILBERT. 2013, *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, Paris.
- CLERC, F. 1954, « La commercialisation des laits de collecte dans la région toulousaine », *Économie rurale*, vol. 20, n° 1, p. 17–23.
- CNIEL. 2009, « Le Cniel en action rapport annuel 2008 », .

- CNIEL. 2011, « Guide des bonnes pratiques contractuelles de l'interprofession laitière », .
- CNIEL. 2017, « L'économie laitière en chiffres », .
- COASE, R. H. 1937, « The nature of the firm », *economica*, vol. 4, n° 16, p. 386–405.
- COLASSE, S. et M. NAKHLA. 2011, « Les démarches de contractualisation comme processus de conception : l'émergence du contrôle de gestion médicalisé à l'hôpital », *Politiques et management public*, vol. 28, n° 3, p. 311–331.
- COLÉNO, F. 2013, *Gestion des entreprises agricoles. Entre terroirs et filières*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Versailles.
- COLÉNO, F. C., F. ANGEVIN et B. LÉCROART. 2009, « A model to evaluate the consequences of gm and non-gm segregation scenarios on gm crop placement in the landscape and cross-pollination risk management », *Agricultural Systems*, vol. 101, p. 49–56.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. 2004, « Expliquer/comprendre : relecture d'une controverse », *Espaces Temps*, vol. 84, n° 1, p. 6–23.
- COMMISSION EUROPÉENNE. 2014, « Évolution de la situation du marché des produits laitiers et de la mise en œuvre du «paquet lait» », .
- COMMONS, J. R. 1931, « Institutional Economics », *The American Economic Review*, vol. 21, n° 4, p. 648–657.
- COULON, J. B., Y. CHILLIARD et B. RÉMOND. 1991, « Effets du stade physiologique et de la saison sur la composition chimique du lait de vache et ses caractéristiques technologiques (aptitude à la coagulation, lipolyse) », *INRA Productions animales*, vol. 4, n° 3, p. 219–228.
- COULON, J. B. et B. RÉMOND. 1991, « Réponses de la production et de la composition du lait de vache aux variations d'apports nutritifs », *INRA Productions animales*, vol. 4, n° 1, p. 49–56.
- COUR DES COMPTES EUROPÉENNE. 1986, « rapport spéciale relatif aux actions mises en œuvre par contrat, visant à élargir les marchés dans le secteur du lait et des produits laitiers, et financées par le prélèvement de coresponsabilité », .
- COUR DES COMPTES EUROPÉENNE. 1993, « Rapport spécial n° 4/93 relatif à la mise en œuvre du régime des quotas visant la maîtrise de la production laitière accompagné de la réponse de la commission », .
- COUR DES COMPTES EUROPÉENNE. 2009, « Les instruments de gestion du marché du lait et des produits laitiers ont-ils atteint leurs principaux objectifs ? rapport spécial n°14/2009 », .
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 2014, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Points.
- DAGNINO, G. B. et G. PADULA. 2002, « Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation », dans *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May*.

Bibliographie

- DAGNINO, G. B., F. L. ROY et S. YAMI. 2007, « La dynamique des stratégies de coopétition, The dynamics of coepetition strategies », *Revue française de gestion*, vol. 176, n° 7, p. 87–98.
- DARI, L. et G. PACHÉ. 2016, « Acteurs tiers et stratégies collectives au sein des filières, le cas du liège en corse », *Économie rurale*, vol. 349-350, p. 101–123.
- DAUMAS, J.-C. 2006, « Consommation de masse et grande distribution », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 91, n° 3, p. 57–76.
- D'AVENI, R. A. 2010, *Hypercompetition*, Simon and Schuster.
- DAVID, A. 1998, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, vol. 120, p. 44–59.
- DAVID, A. 2012, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, édité par A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, chap. 3, Presses des MINES.
- DAVID, J. et D. BARTHELEMY. 1999, *L'agriculture européenne et les droits à produire*, Quae.
- DE ROND, M. et R.-A. THIETART. 2007, « Choice, Chance, and Inevitability in Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 5, p. 535–551.
- DE VAUJANY, F. X. 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 9, n° 3, p. 109–126.
- DE VAUJANY, F. X. et A. GRIMAND. 2005, « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, p. 223–234.
- DEDIEU, B. et S. INGRAND. 2010, « Incertitude et adaptation : cadres théoriques et application à l'analyse de la dynamique des systèmes d'élevage », *Productions animales*, vol. 23, n° 1, p. 81–90.
- DELAGE, J., A. M. LEROY et J. POLY. 1953, « Une étude sur les courbes de lactation », *Annales de Zootechnie*, vol. 2, n° 3, p. 225–267.
- DELBAERE, N. 2008, « Création de l'industrie du lait et persistance de l'économie laitière traditionnelle dans le Nord de la France à la fin du xixe siècle, Birth of the Dairy Industry and Persistence of Traditional Milk Economy in Northern France », *Revue du Nord*, vol. 375-376, p. 457–477.
- DELBAERE, N. 2016, « La régularisation du marché du lait depuis la crise des années 1920 jusqu'à la loi sur l'organisation de la production laitière en juillet 1940 », dans *Organiser les marchés agricoles, le temps des fondateurs*, édité par A. Chatrillot, E. Leblanc et E. Lynch, chap. 3, Armand Colin, p. 89–108.

- DENIS, J. 2007, « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du Travail*, vol. 49, n° 4, p. 496–513.
- DENORD, F. 2010, « Néo-libéralisme et « économie sociale de marché » : les origines intellectuelles de la politique européenne de la concurrence (1930-1950) », *Histoire, économie & société*, vol. 27, n° 1, p. 23–33.
- DEPEYRE, C. 2005, « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 1, p. 9–14.
- DEPEYRE, C. et H. DUMEZ. 2007, « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 176, p. 99–110.
- DERVILLÉ, M. 2012, *Territorialisation du secteur laitier et régimes de concurrence : le cas des montagnes françaises et de leur adaptation à l'après-quota*, Thèse de doctorat, L'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech).
- DESBROSSES, B., D. HAIRY et D. PERRAUD. 1988, « La mise en place du contingentement de la production laitière dans deux coopératives de l'ouest de la France », *Économie rurale*, vol. 187, n° 1, p. 17–24.
- DESMARAIS-TREMBLAY, M. 2017, « Musgrave, samuelson, and the crystallization of the standard rationale for public goods », *History of Political Economy*, vol. 49, n° 1, p. 59–92.
- DESREUMAUX, A. et J.-P. BRÉCHET. 2013, « L'entreprise comme bien commun », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 7, p. 77–93.
- DOLLINGER, M. J. 1990, « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *The Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 266–285.
- DORÉ-LUCAS, M.-M. 1987, *Le rôle de l'ONILAIT dans la mise en œuvre des quotas laitiers*, mémoire pour le Diplôme d'Études Approfondies de droit communautaire, Université de Rennes I.
- DRAAF DE LORRAINE. 2013, « La dynamique de collecte dans le bassin laitier grand-est », .
- DRAAF DE LORRAINE. 2014, « Stratégie laitière du bassin grand est », .
- DUBOIS, A. et L.-E. GADDE. 2002, « Systematic combining : an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, p. 553–560.
- DUBUC, R. 1938, « L'approvisionnement de paris en lait », *Annales de Géographie*, vol. 47, n° 267, p. 257–266.
- DUMEZ, H. 2011, « Qu'est-ce qu'un concept ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, Printemps - Supplément, p. 67–79.
- DUMEZ, H. et A. JEUNEMAÎTRE. 1991, *La concurrence en Europe : de nouvelles règles du jeu pour les entreprises*, Seuil.
- DUMEZ, H. et A. JEUNEMAÎTRE. 2001, « Rôle et statut de l'économiste dans les affaires de concurrence », *Revue économique*, vol. 52, n° 6, p. 1279–1299.

Bibliographie

- DUMÉZ, H. et A. JEUNEMAÎTRE. 2005, « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 27–48.
- DUMÉZ, H. et A. JEUNEMAÎTRE. 2006, « Reviving narratives in economics and management : towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives. », *European Management Review*, vol. 3, n° 1, p. 32–43.
- DUMÉZ, H. et A. JEUNEMAÎTRE. 2009, « La régulation de la concurrence », dans *Management stratégique de la concurrence*, édité par F. Le Roy et S. Yami, Dunod, p. 231–238.
- DUSSAUGE, P., B. GARRETTE et W. MITCHELL. 2000, « Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in europe, north america and asia », *Strategic management journal*, vol. 21, n° 2, p. 99–126.
- EMERY, F. E. et E. L. TRIST. 1973, *Towards a Social Ecology : Contextual Appreciation of the Future in the Present*, 1^{re} éd., Springer US.
- ENCAOUA, D. et R. GUESNERIE. 2006, *Politiques de la Concurrence*, La Documentation française. Paris.
- ERHEL, A., S. ROUSSET, A.-S. WEPIERRE et L. PIET. 2007, « Les exploitations laitières : des situations régionales contrastées », *Notes et Etudes Economiques*, vol. 29, p. 9–46.
- FANICA, P.-O. 2008, *Le lait, la vache et le citoyen : Du XVIIe au XXIe siècle*, Editions Quae.
- FILSER, M. et G. PACHÉ. 2006, « La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : l'étrange paradoxe de la distribution française, Using the Downgrading of Logistical Services as a Competitive Advantage : The Strange Paradox of French Distribution, Resumen », *Gestion*, vol. 31, n° 3, p. 36–45.
- FNPL. 2010, « Un projet pour construire l'organisation collective et économique des producteurs (ocep) », .
- FNPL. 2011, « Pour mettre définitivement un terme aux menaces et aux mensonges de lactalis », .
- FORESTIER, R. 1959, « Les prix et l'organisation des marchés », *Économie rurale*, vol. 39, n° 1, p. 221–227.
- FOUCAULT, M. 1970, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Paris.
- FOUCAULT, M. 2014, *Dits et écrits : (1980-1988)*, Gallimard, Paris.
- FRANCEAGRIMER. 2015a, « évolutions des exploitations laitières françaises et dynamiques des territoires laitiers », *Les synthèses de FranceAgriMer*, vol. 6, p. 28 p.
- FRANCEAGRIMER. 2015b, « Facteurs de compétitivité sur le marché mondial des produits laitiers », *Les études de FranceAgrimer*.

- FRANCEAGRIMER. 2016a, « Évolution des structures de production laitière en France : Dernière image sous le régime des quotas laitiers », *Les études de France Agrimer*.
- FRANCEAGRIMER. 2016b, « La transformation laitière française », .
- FRANCEAGRIMER. 2017, « Les produits laitiers données statistiques 2016 France / Union européenne / monde », *Les données statistiques de France AgriMe*.
- FRIDENSON, P. 2013, « Quelques messages en retour des historiens aux gestionnaires », dans *Histoire et sciences de gestion*, édité par L. Cailluet, Y. Lemarchand et M.-E. Chessel, Vuibert, Paris éd., Vuibert, p. 17–32.
- GAVARD-PERRET, M.-L. et B. AUBERT. 2008, *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education.
- GEINDRE, S. 2005, « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de gestion*, vol. no 154, n° 1, p. 75–91.
- GÉNIN, G. 1938, « Les problèmes qui restent à résoudre dans l'industrie laitière », *Le Lait*, vol. 18, n° 176, p. 610–614.
- GHAFFARI, S., S. MISSET, F. PAVIS et M. PONNET. 2013, « Généalogies des outils de gestion. introduction », *Travail et emploi*, vol. 133, n° 1, p. 5–12.
- GIDDENS, A. 1984, *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press.
- GIRIN, J. 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », dans *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989.
- GIRIN, J. 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- GIRIN, J. 1995, « Les agencements organisationnels », dans *Des savoirs en action*, collection Logiques de gestion, L'Harmattan, p. 233–279.
- GORDON, H. S. 1954, « The economic theory of a common-property resource : The fishery », *Journal of Political Economy*, vol. 62, n° 2, p. 124–142.
- GRANATA, J. 2010, *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- GRANATA, J., M. GÉRAUDEL, K. GUNDOLF, J. GAST et P. MARQUÈS. 2016, « Organisational innovation and co-competition between SMEs : a tertius strategies approach », *International Journal of Technology Management*, vol. 71, n° 1-2, p. 81–99.
- GRANATA, J. et F. LE ROY. 2014, « Le management de la co-competition en PME : le cas des vigneron du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n° 2.

Bibliographie

- GRIMAND, A. 2016, « La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, n° 1, p. 173–196.
- GUEGUEN, G. 2001, « Orientations stratégiques de la pme et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », dans *AIMS 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- HAIKY, D. et D. PERRAUD. 1980, « Problème d'organisation de l'économie laitière fascicule 3, interprofessions et politique agroalimentaire, l'exemple du lait », .
- HAIKY, D., D. PERRAUD, P. SAUNIER et B. SCHALLER. 1972, « Excédents laitiers et crise agricole en France », *Études rurales*, vol. 46, n° 1, p. 7–22.
- HAIKY, D. et D. L. PERRAUD. 1988, « Crise laitière et quotas. l'évolution de la politique laitière en France et dans la communauté », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, vol. 36.
- HANNACHI, M. 2011, *La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et de stockage de céréales face aux OGM*, Thèse de doctorat, Versailles-St Quentin en Yvelines.
- HANNACHI, M., F.-C. COLÉNO et C. ASSENS. 2010, « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales d'Alsace », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 101, n° 3, p. 16–25.
- HANNAN, M. T. et J. FREEMAN. 1977, « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929–964.
- HARDIN, G. 1968, « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3859, p. 1243–1248.
- HARRIGAN, K. R. 1986, *Strategic alliances and partner asymmetries*, Graduate School of Business, Columbia University.
- HATCHUEL, A. 1996, « Coopération et conception collective. variété et crises des rapports de prescription », dans *Coopération et conception*, édité par E. Terssac et E. Friedberg, Toulouse, Octarès, p. 101–122.
- HATCHUEL, A. 1998a, « Comment penser l'action collective ? théorie des mythes rationnels », *L'action collective*, p. 177–202.
- HATCHUEL, A. 1998b, « II. organisations et marchés : La place des prescripteurs », dans *Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations*, p. 23.
- HATCHUEL, A. 1999, « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'économie industrielle*, vol. 88, n° 1, p. 187–209.
- HATCHUEL, A. 2000, « Les métamorphoses de la confiance dans l'échange marchand : petite histoire des compteurs d'eau », dans *La confiance en question*, édité par R. Laufer et M. Orillard, L'Harmattan.

- HATCHUEL, A. 2001a, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective. », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, édité par R. A. David, A. Hatchuel, 2^e éd., Presses des MINES.
- HATCHUEL, A. 2001b, « Towards Design Theory and Expandable Rationality : The Unfinished Program of Herbert Simon », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, n° 3-4, p. 260–273.
- HATCHUEL, A. 2001c, « The Two Pillars of New Management Research », *British Journal of Management*, vol. 12, p. S33–S39.
- HATCHUEL, A. 2005a, « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, édité par R. Teulier et P. Lorino, chap. 3, La Découverte.
- HATCHUEL, A. 2005b, « Towards an epistemology of collective action : management research as a responsive and actionable discipline », *European Management Review*, vol. 2, n° 1, p. 36–47.
- HATCHUEL, A. 2016, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, vol. 253, n° 8, p. 121–137.
- HATCHUEL, A., P. L. MASSON et B. WEIL. 2002, « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 171, n° 1, p. 29–42.
- HATCHUEL, A. et B. WEIL. 1992, *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- HAWLEY, A. H. 1950, *Human Ecology : A Theory of Community Structure*, 1^{re} éd., The Ronald Press Company.
- HENRY, J.-B. 1966, « L'industrie laitière en Bretagne et les révolutions techniques du XIX^e siècle », *Annales de Bretagne*, vol. 73, n° 2, p. 255–281.
- HENRY, J.-B. 1967, « Les coopératives laitières en Bretagne. Un secteur menacé », *Norois*, vol. 53, n° 1, p. 77–83.
- HOBEIKA, A. 2013, « La collégialité à l'épreuve », *Politix*, vol. 103, n° 3, p. 53–76.
- IBERT, J. 2004, « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue française de gestion*, vol. no 158, n° 1, p. 153–177.
- IDELE. 2005, « Le prix du lait en France », *Dossier Economie de l'Elevage*, vol. 346, p. 21.
- IDELE. 2009, « France laitière 2015 : vers une accentuation des contrastes régionaux », *Dossier Economie de l'Elevage*, vol. 391.
- IDELE. 2017a, « Coûts de production bovins laits 2015-2016 », .
- IDELE. 2017b, « Les éleveurs bovins lait face aux crises et aux aléas regards sur la résilience des exploitations du réseau inosys réseaux d'élevage », .

Bibliographie

- INKPEN, A. et N. CHOUDHURY. 1995, « The seeking of strategy where it is not : Towards a theory of strategy absence », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 4, p. 313–323.
- JACOBIDES, M. G., T. KNUDSEN et M. AUGIER. 2006, « Benefiting from innovation : Value creation, value appropriation and the role of industry architectures », *Research Policy*, vol. 35, n° 8, p. 1200–1221.
- JEANNEAUX, P. et P. PERRIER-CORNET. 2011, « Stratégie d'élévation des coûts des concurrents pour préserver un système productif agro-alimentaire : Le cas d'une filière fromagère d'appellation d'origine », *Revue d'économie industrielle*, vol. 135, p. 115–132.
- JUSSIAU, R., L. MONTMÉAS et J.-C. PAROT. 1999, *L'élevage en France : 10 000 ans d'histoire*, Educagri Editions.
- KEILLING, J. 1953, « Le problème des excédents laitiers », *Économie rurale*, vol. 16, n° 1, p. 29–33.
- KOENIG, G. 1996, *Management stratégique, Paradoxes, Contradictions et Apprentissages*, Nathan.
- KOENIG, G. 2009, « l'analyse stratégique au delà des situations de simple concurrence », dans *Management stratégique de la concurrence*, édité par F. Le Roy et S. Yami, Dunod, p. 9–20.
- KOVACIC, W. E. et C. SHAPIRO. 2000, « Antitrust Policy : A Century of Economic and Legal Thinking », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n° 1, p. 43–60.
- LABATUT, J. 2009, *Gérer des biens communs : Processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales*, Thèse de doctorat, Mines Paris Tech.
- LACOSTE, S. 2012, « “Vertical cooepetition” : The key account perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n° 4, p. 649–658.
- LACTALIS. 2011, « Contractualisation : Notre position », *Lettre aux présidents de groupements*, vol. 114, p. 2.
- LAGUEUX, M. 1993, « Analyse économique et principe de rationalité », *Revue de synthèse*, vol. 114, n° 1, p. 9–31.
- LANGLEY, A. 1999, « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691–710.
- LARCHEVÊQUE, R. 1959, « L'évolution de l'organisation professionnelle de l'agriculture », *Économie rurale*, vol. 39, n° 1, p. 217–220.
- LAVILLE, F. 2000, « La cognition située : Une nouvelle approche de la rationalité limitée », *Revue économique*, vol. 51, n° 6, p. 1301–1331.
- LE GUEN, R. 2006, « La diversité des logiques de travail en production laitière », *Fourrages*, vol. 185, p. 25–34.

- LE ROY, F. 2003, « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées » », *Revue française de gestion*, vol. 143, n° 2, p. 145–157.
- LE ROY, F. 2004, « L'affrontement dans la relation de concurrence », *Revue française de gestion*, vol. no 158, n° 1, p. 179–193.
- LE ROY, F. 2008, « The rise and fall of collective strategies : a case study », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 5, n° 2, p. 127–142.
- LE ROY, F. et S. YAMI. 2007, « Les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 176, n° 7, p. 83–86.
- LE ROY, F., S. YAMI et G. KOENIG. 2010, *Stratégies de coopération rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, Bruxelles.
- LEBOSSÉ, J.-C. 1981, « Croissance des coopératives et développement régional : l'exemple de la production laitière dans l'Ouest. », *Norois*, vol. 112, n° 1, p. 465–481.
- LEMAIRE, G. et A. PFLIMLIN. 2007, « Les sécheresses passées et à venir : quels impacts et quelles adaptations pour les systèmes fourragers ? », *Fourrages*, vol. 190, p. 163–180.
- LEPAK, D. P., K. G. SMITH et M. S. TAYLOR. 2007, « Introduction to special topic forum : Value creation and value capture : A multilevel perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 180–194.
- LEVINTHAL, D. A. 1991, « Random walks and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, p. 397–420.
- LORINO, P. 2002, *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Groupe ESSEC.
- LORINO, P. et J.-C. TARONDEAU. 2006, « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. no 160, n° 1, p. 307–328.
- LORTAL, S. et J. BOUDIER. 2011, « La valorisation de la matière première lait, évolution passée et perspectives », *Innovations Agronomiques*, vol. 13, p. 1–12.
- LOUBARESSE, E. et F. PESTRE. 2012, « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers », dans *AIMS Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- LOUBARESSE, É. et F. PESTRE. 2016, « Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon, Levers of performance in a group strategy : An analysis of the wine industry in Val de Loire, Champagne and Languedoc-Roussillon », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 123, n° 1, p. 46–59.
- MACKENZIE, D. et Y. MILLO. 2007, « Construction d'un marché et performance théorique », *Réseaux*, vol. no 122, n° 6, p. 15–61.

Bibliographie

- MALPEL, G.-P., A. COINTAT, P. FOUILLADE et P. DEVOS. 2012, « Rapport mission sur l'organisation économique de la production agricole », Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.
- MARCILLAC, L. D. et G. BONNAYS. 1971, « Les complexités du prix du lait à la production », *Economie et statistique*, vol. 19, n° 1, p. 17–36.
- MARETTE, S. et J. NEFUSSI. 2003, « Quel rôle pour les interprofessions dans la régulation des marchés agricoles : l'exemple de la pomme de terre de consommation en France. », .
- MARETTE, S. et E. RAYNAUD. 2003, « Application du droit de la concurrence au secteur agroalimentaire », *Economie Rurale*, vol. 277, p. 9–22.
- MARTIN, D. P. et C. PICCEU. 2007, « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 3, p. 75–110.
- MARTIN, J.-P. 2014, « Les contestations paysannes autour de 1968 », *Histoire & Sociétés Rurales*, vol. 41, n° 1, p. 89–136.
- MARTINEAU, R. 2008, « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », *Congrès des IAE*.
- MAYER, P. 1981, « Valeur technique et valeur institutionnelle des instruments de gestion. L'exemple des règlements de sécurité. », *Annales des mines - Responsabilité et environnement*, p. 69–82.
- MAZARS-CHAPELON, A. et P. CAZES-MILANO. 2000, « Techniques et outils de gestion : Un même concept ? », *CGAAER*, vol. Cahier n° 281.
- MEVEL, O. 2010, « Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française », *Gérer et Comprendre*, vol. 101, p. 38–49.
- MEYER, C. et G. DUTEURTRE. 1998, « Equivalents lait et rendements en produits laitiers : modes de calculs et utilisation », *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, vol. 51, n° 3, p. 247–257.
- MINTZBERG, H. 1987, « Crafting strategy », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 4, p. 66–75.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND et J. B. LAMPEL. 2008, *Strategy Safari : The complete guide through the wilds of strategic management*, 2^e éd., Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, UK.
- MINTZBERG, H. et J. A. WATERS. 1985, « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic management journal*, vol. 6, n° 3, p. 257–272.
- MOISDON, J.-C. 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- MOISDON, J.-C. 2005, « 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ? », dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, édité par R. Teulier et P. Lorino, La Découverte, p. 239–250.

- MOISDON, J.-C. 2008, « Règles de gestion, outils, organisation », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 1, p. 18.
- MOISDON, J.-C. 2012, « Le paradoxe de la boîte noire. Réformes hospitalières et organisation », *Droit et société*, vol. 80, n° 1, p. 91–115.
- MONGIN, P. 2002, « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, p. 301–323.
- MOREAU, R. 1951, « Le paiement du lait suivant sa richesse en matière grasse », *Le Lait*, vol. 31, n° 301_302, p. 20–23.
- MOUSTIER, P., D. RICARD et L. RIEUTORT. 2010, « réflexion prospective sur la filière laitière bovine dans la région paca », .
- MUNDLER, P., B. GUERMONPREZ, J.-C. JAUNEAU et J. PLUVINAGE. 2010, « Les dimensions territoriales de la restructuration laitière », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n° 2, p. 161–180.
- MUSCA, G. 2011, « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, p. 153–176.
- MUSGRAVE, R. A. 1959, *The theory of public finance : a study in public economy*, McGraw-Hill.
- NAPOLÉONE, M. et E. CHIA. 2013, « Repenser la coordination entre agriculteurs et coopératives laitières – vers une gestion concertée de la saisonnalité de la collecte », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 102, p. 58–69.
- NICOLAS, P. 1988, « Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. aperçus sur une histoire séculaire », *Économie rurale*, vol. 184, n° 1, p. 116–122.
- NOIREAUX, V. et C. POIREL. 2014, « Contre-pouvoir et stratégies collectives, Counterpower and collective strategy. How to counter a powerful partner in the distribution channel? », *Revue française de gestion*, vol. 240, n° 3, p. 81–95.
- OBSTFELD, D. 2005, « Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 1, p. 100–130.
- OLSON, M. 1966, *Logique de l'action collective*, édition française (1986) éd., Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- ORLÉAN, A. 1993, « La théorie économique de la confiance et ses limites », *Journal of Law and Economics*, vol. 36, p. 453–486.
- OSTROM, E. 1990, *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, 1^{re} éd., Cambridge University Press.
- OSTROM, V. et E. OSTROM. 1977, « Public goods and public choices », dans *Alternatives for Delivering Public Services : Toward Improved Performance*, édité par E. S. Savas, Boulder, CO, Westview, p. 7–49.

Bibliographie

- PARIZE-SUFFRIN, C. 2012, *Fabriquer ensemble la stratégie : D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme d'Open Strategizing chez BASF Agro de 1995 à 2012*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine-Paris IX.
- PENNINGS, J. 1981, « Strategically interdependent organizations », dans *Handbook of organizational design*, vol. 1, édité par P. C. Nystrom et W. H. Starbuck, Oxford University Press, New York, p. 433–451.
- PENROSE, E. T. 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- PERRAUD, D., D. HAIRY et J.-P. BUTAULT. 1984, « Crise laitière et quotas; remarques sur la régulation communautaire du marché du lait », *Économie rurale*, vol. 163, n° 1, p. 63–71.
- PERRIER-CORNET, P. 1990, « Les filières régionales de qualité dans l'agro-alimentaire. étude comparative dans le secteur laitier en franche-comté, emilie romagne et auvergne », *Économie rurale*, vol. 195, n° 1, p. 27–33.
- PERRIER-CORNET, P. et B. SYLVANDER. 2000, « Firmes, coordinations et territorialité une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine », *Économie rurale*, vol. 258, n° 1, p. 79–89.
- PERROT, C., D. CAILLAUD, V. CHATELLIER, M. ENNIFAR et G. YOU. 2015, « Diversity seen in French dairy farms and production regions as the era of milk production quotas comes to an end », *Fourrages*, vol. 221, p. 57–68.
- PERROT, C., V. CHATELLIER, D. MERCIER-GOUIN, M. RICHARD et G. YOU. 2016, « Le secteur laitier français est-il compétitif face à la concurrence européenne et mondiale ? », *Working Paper SMART – LERECO*, vol. 16, n° 9, p. 30 p.
- PEYON, J.-P. 1992, « Coopératives et syndicats agricoles dans l'Ouest. L'exemple de la Loire-Atlantique », *Économie rurale*, vol. 207, n° 1, p. 33–36.
- PHILIPPOT, J.-B. 1989, *Stratégies des entreprises laitières et quotas : le cas de l'ouest de la France*, Faculté des sciences économiques, Nantes.
- PINAUD, S. 2014, « Matière à spéculer, les produits laitiers saisis par l'écrit », *Sociologie du Travail*, vol. 56, n° 1, p. 103–126.
- PITELIS, C. N. 2009, « The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage », *Organization studies*, vol. 30, n° 10, p. 1115–1139.
- PORTER, M. E. 1979, « How competitive forces shape strategy », *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, p. 137–145.
- PORTER, M. E. 1980, *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, the free press.
- PORTER, M. E. 1985, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. 1985, New York : FreePress.

- PROST, M. 1986, « Modalités de gestion des quotas laitiers français premier bilan et perspectives », *Économie rurale*, vol. 172, n° 1, p. 22–28.
- RABARDEL, P. 2005, « 13. Instrument, activité et développement du pouvoir d’agir », dans *Entre connaissance et organisation : l’activité collective*, édité par R. Teulier et P. Lorino, La Découverte, p. 251–265.
- RAT-ASPERT, O. 2005, *L’évolution du prix du lait dans les Savoie : vers une remise en cause de la situation privilégiée des zones AOC?*, Mémoire d’ingénieur, ENESAD.
- RAT-ASPERT, O. et C. FOURICHON. 2010, « Modelling collective effectiveness of voluntary vaccination with and without incentives », *Preventive Veterinary Medicine*, vol. 93, n° 4, p. 265–275.
- REYNAUD, J.-D. 1988, « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5–18.
- RICARD, D. 2015, « La coopération laitière dans la montagne française », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, vol. 103, n° 1.
- RIVAL, M. 2004, « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics le cas français », dans *journée de recherche AIMS*.
- ROULLAUD, E. 2010, « La grève « européenne » du lait de 2009 : réorganisation des forces syndicales sur fond de forte dérégulation du secteur », *savoir/agir*, vol. 12, p. 111–116.
- ROUQUET, A. 2012, « Les standards interorganisationnels des outils de gestion s’intégrant toujours dans les rapports marchands? », *Revue française de gestion*, vol. 220, n° 1, p. 31–49.
- ROY, P. 2004, « Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence? », *Revue française de gestion*, vol. no 158, n° 1, p. 207–225.
- ROY, P. et S. YAMI. 2006, « Stratégie de rupture dans un oligopole, Collective strategy and rupture. The case of the movie theaters », *Revue française de gestion*, vol. no 167, n° 8, p. 157–181.
- ROY, W. G. 1997, *Socializing Capital : The Rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton University Press.
- SALVETAT, D. et M. GÉRAUDEL. 2011, « Comprendre le rôle de l’intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales », *Management International*, vol. 15, n° 2, p. 67–79.
- SAMUELSON, P. A. 1954, « The pure theory of public expenditure », *The review of economics and statistics*, p. 387–389.
- SEEGERS, H., P. EZANNO, S. KREBS, O. RAT-ASPERT, A. VIET, C. BELLOC, M. CHARRON, X. MALHER et C. FOURICHON. 2011, « Modélisation et aide aux décisions en gestion de la santé animale », dans *Rencontres autour des recherches sur les ruminants*, vol. 18, p. 4–10.

Bibliographie

- SEN, A. K. 1977, « Rational Fools : A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory », *Philosophy & Public Affairs*, vol. 6, n° 4, p. 317–344.
- SÉNAT. 1991, « Rapport de la commission d'enquête visant à déterminer les conditions d'application et les conséquences de la réglementation communautaire applicable à la filière laitière, notamment en matière de quotas laitiers, d'existence de fraudes ou de distortions de concurrence, ainsi qu'à proposer des solutions pour remédier aux insuffisances constatées, créée en vertu d'une résolution adoptée par le sénat le 13 novembre 1991. », .
- SIMON, H. A. 1955, « A behavioral model of rational choice », *The quarterly journal of economics*, p. 99–118.
- SIMON, H. A. 1996, *The Sciences of the Artificial (3^d Ed.)*, MIT Press, Cambridge, MA, USA.
- SIMONS, R. 2005, *Levers Of Organization Design : How Managers Use Accountability Systems For Greater Performance And Commitment*, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- SNOW, C. C., R. E. MILES et H. J. COLEMAN JR. 1992, « Managing 21st century network organizations », *Organizational dynamics*, vol. 20, n° 3, p. 5–20.
- SOLER, L.-G. et H. TANGUY. 1996, « Contrats, planification et systèmes de gestion au sein de la firme », *Sociologie du Travail*, vol. 38, n° 4, p. 509–526.
- SOLER, L.-G. et H. TANGUY. 1998, « Contrats et négociations dans le secteur des vins de champagne », *Gérer et Comprendre*.
- STEINBECK, J. 1951, *The Log from the Sea of Cortez*, The Viking Press.
- STENGER, T. et A. COUTANT. 2009, « La prescription ordinaire de la consommation sur les réseaux socionumériques : De la sociabilité en ligne à la consommation ? », dans *14e Journées de recherche en marketing de Bourgogne*, p. 12–13.
- STERNS, J. A., D. B. SCHWEIKHARDT et H. C. PETERSON. 1998, « Using case studies as an approach for conducting agribusiness research », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 01, n° 03, p. 311–327.
- TAPERNOUX, A. 1935, « Les efforts d'organisation et d'assainissement du marché du lait en France », *Le Lait*, vol. 15, n° 145, p. 480–496.
- TEECE, D. J. 1986, « Profiting from technological innovation : Implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research policy*, vol. 15, n° 6, p. 285–305.
- TORRÈS, O. 1997, « le management stratégique des pme : entre spécificité et dénaturation », dans *AIMS 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin*.
- TROUVÉ, A., M. DERVILLÉ, D.-M. GOUIN, T. POUCH, A. FINK-KESSLER, J.-C. KROLL, O. RAT-ASPERT, X. BRIOT et P. LAMBARÉ. 2016, « Étude sur les mesures contre les déséquilibres de marché : Quelles perspectives pour l'après quotas dans le secteur laitier européen ? », cahier de recherche.

- VAARA, E. et R. WHITTINGTON. 2012, « Strategy-as-Practice : Taking Social Practices Seriously », *Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, p. 285–336.
- VAILLANT, E. 1933, « Un mode simple, pratique et rationnel de paiement du lait en fromagerie.(fin.) », *Le Lait*, vol. 13, n° 124, p. 487–495.
- VALCESCHINI, E. 2003, « La politique de la qualité peut-elle participer à la désintensification de l'agriculture ? », dans *Les Dossiers de l'environnement de l'INRA*, Institut national de la recherche agronomique, p. 103–110.
- VATIN, F. 1990, *L'industrie du lait. Essai d'histoire économique*, Editions L'Harmattan, Paris.
- VATIN, F. 1996, *Le lait et la raison marchande : Essais de sociologie économique*, PU Rennes, Rennes.
- VATIN, F. 2013, « Valuation as Evaluating and Valorizing », *Valuation Studies*, vol. 1, n° 1, p. 31–50.
- VERCHERAND, J., B. LEMERY, C. COMPAGNONE et É. DOIDY. 2012, « Le syndicalisme agricole face à la réforme de la PAC », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, vol. 330-331, p. 5–26.
- VIAU, C., D. HASSAN et P. EVRARD. 1977, « Chapitre II. Le statut des producteurs de lait », *Cahiers d'économie politique*, vol. 4, n° 1, p. 58–83.
- VITRY, C. et E. CHIA. 2016, « Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective », *Management & Avenir*, vol. 83, n° 1, p. 121–141.
- WEINSTEIN, O. 2013, « Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, vol. 14.
- DE WILDE, R. 1983, « L'organisation économique des producteurs », *Économie rurale*, vol. 155, n° 1, p. 37–37.
- WILLIAMSON, O. E. 1973, « Markets and hierarchies : Some elementary considerations », *The American Economic Review*, vol. 63, n° 2, p. 316–325.
- YAMI, S. 2003, « Petite entreprise et stratégie collective des filières », *Revue française de gestion*, vol. 144, n° 3, p. 165–179.
- YAMI, S. 2006, « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, vol. 167, n° 8, p. 91–104.
- YAMI, S., F. L. ROY et C. J. FOMBRUN. 2007, *Les stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS, Colombelles.
- YIN, R. K. et D. CAMPBELL. 2003, *Case Study Research : Design and Methods.*, *Applied Social Science Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, Thousand Oaks.
- YOU, G. 2015, « Contractualisation et modes de coordination dans la filière laitière », *Économie rurale*, vol. 345, n° 1, p. 87–100.

ANNEXES

ANNEXE A. VOLUMES PRODUITS EN FRANCE ET ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PRODUCTEURS PAR RÉGION

Millions litres	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Grand Est	2 136	2 244	2 197	2 164	2 324	2 337	2 224
Nouvelle Aquitaine	1 442	1 483	1 426	1 308	1 319	1 290	1 225
Auvergne Rhône-Alpes	2 473	2 564	2 511	2 462	2 598	2 596	2 531
Bourgogne Franche-Comté	1 484	1 540	1 495	1 479	1 589	1 604	1 545
Bretagne	4 909	5 145	5 091	5 136	5 421	5 402	5 309
Centre-Val de Loire	440	471	468	442	459	458	450
Normandie	3 453	3 614	3 527	3 536	3 740	3 749	3 747
Ile de France	42	45	43	41	41	42	39
Occitanie	902	926	909	855	855	836	801
Hauts-de-France	2 146	2 245	2 206	2 211	2 329	2 342	2 259
PACA	26	26	25	23	23	22	20
Pays de la Loire	3 418	3 609	3 625	3 614	3 854	3 938	3 854
Total	22 871	23 912	23 523	23 271	24 552	24 616	24 004

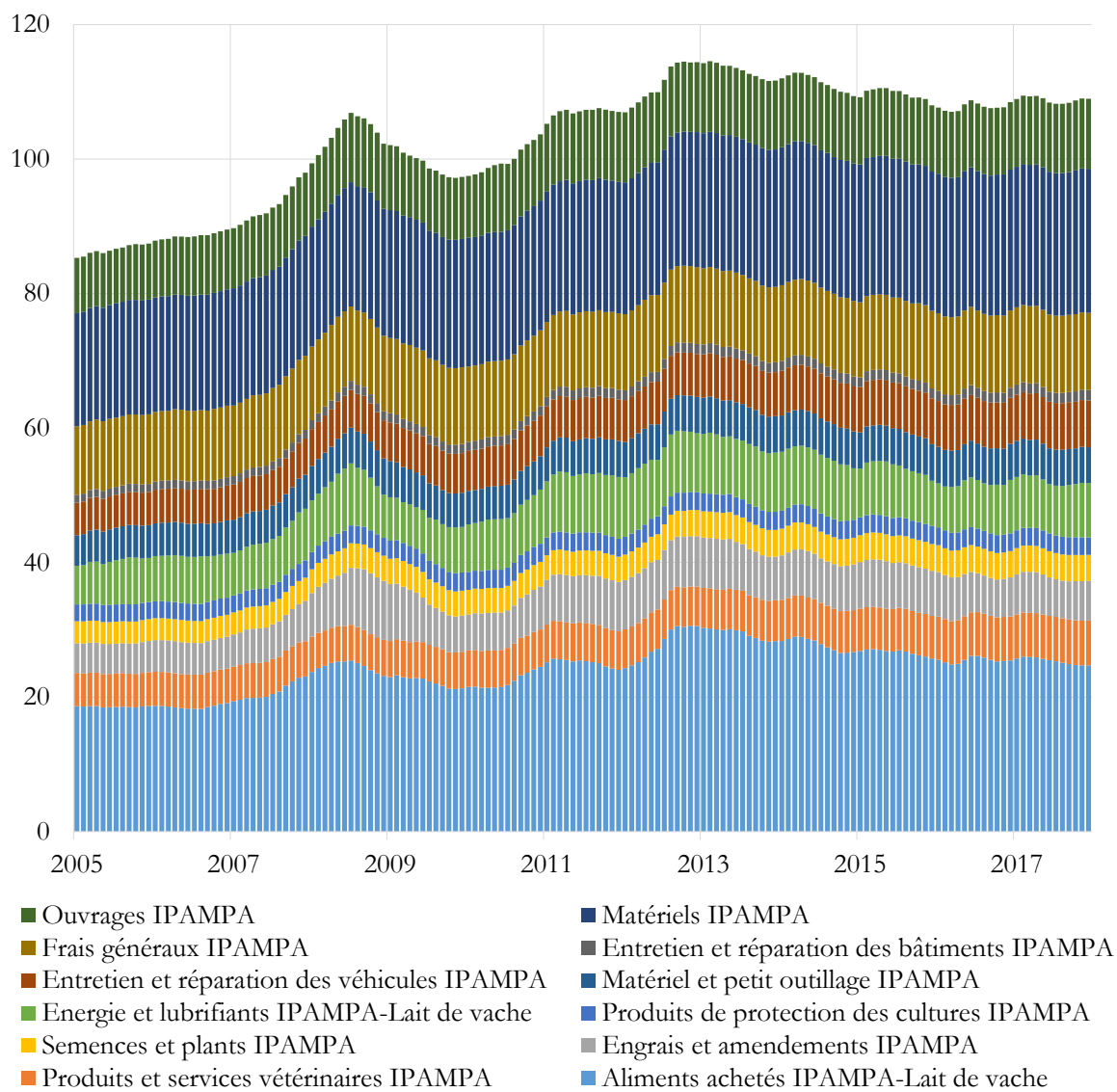
Source : FranceAgriMer, SSP

ANNEXE B. EVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DU NOMBRE DE PRODUCTEURS DE LAIT EN FRANCE DEPUIS 1997

Année	Livraisons (en milliers de litres)	Effectifs	volume par producteur (en milliers de litres)
1997	22 373 523	135 789	165
1998	22 361 317	130 005	172
1999	22 436 406	125 050	179
2000	22 624 633	120 406	188
2001	22 545 703	116 220	194
2002	22 946 607	112 322	204
2003	22 445 790	107 970	208
2004	22 247 788	103 049	216
2005	22 702 053	97 974	232
2006	22 228 948	94 332	236
2007	22 300 919	87 810	254
2008	23 099 568	82 506	280
2009	22 237 909	79 017	281
2010	22 869 168	75 737	302
2011	23 978 342	72 438	331
2012	23 528 636	69 654	338
2013	23 277 224	66 970	348
2014	24 520 409	63 602	386
2015	24 566 911	61 733	398

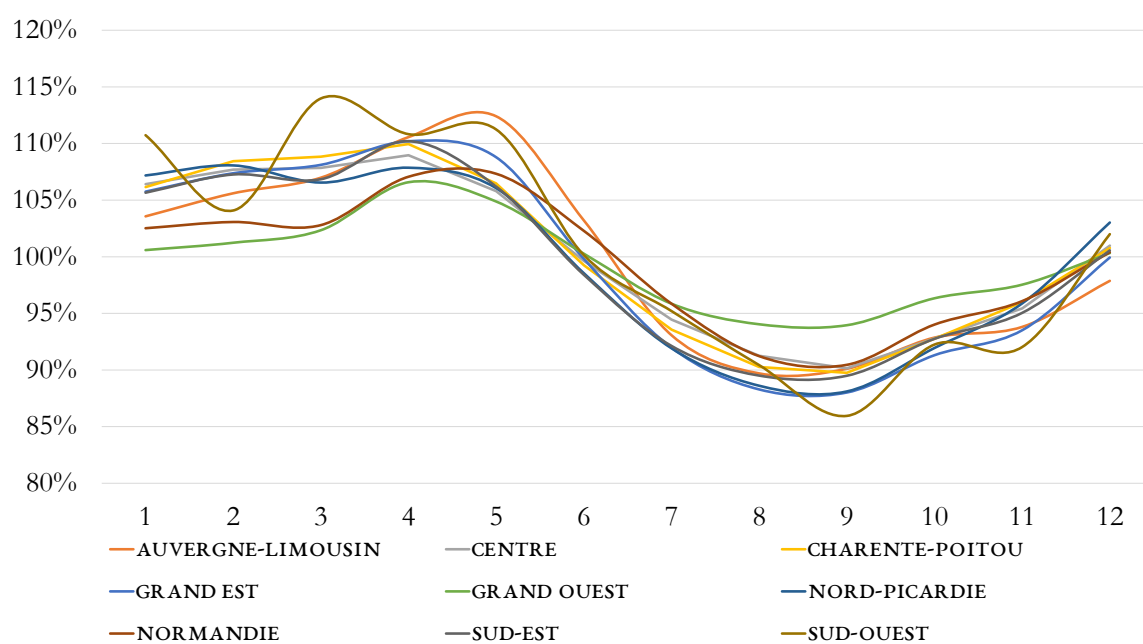
sources : Agreste, Enquête annuelle laitière

ANNEXE C. ÉVOLUTIONS DE L'INDICE IPAMPA ET DE SES COMPOSANTES



Source : Idele, d'après INSEE et Agreste, base 100 2010

ANNEXE D. SAISONNALITÉ DE LA PRODUCTION LAITIÈRE PAR BASSIN, MOYENNE 2013-2016



Source : Enquête Mensuelle Laitière SSP/France AgriMer

ANNEXE E. ÉVOLUTION DES PRIX DU LAIT EN RÉGION

Régions	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aquitaine	293	306	297	293	285	276	265	293	338	281	300	325	312	342	362	303
Auvergne-Limousin	295	307	298	295	284	275	263	283	326	268	295	323	308	342	358	305
Basse-Normandie	298	310	300	296	288	281	270	290	338	276	301	327	317	344	363	306
Bourgogne	307	318	309	303	296	287	275	291	337	277	299	323	316	341	369	312
Bretagne	294	307	296	291	281	273	263	285	332	264	296	324	312	339	361	302
Centre	295	307	297	294	285	277	267	287	335	274	296	322	311	342	366	312
Champagne-Ardenne	297	310	298	293	283	275	266	286	338	278	300	326	316	347	367	313
Franche-Comté	323	334	329	325	318	307	299	309	357	327	343	365	357	380	401	355
Haute-Normandie	303	316	305	302	293	286	276	293	342	282	308	329	316	344	359	304
Lorraine	301	313	302	298	290	281	271	290	337	277	299	327	315	345	370	313
Midi-Pyrénées et PACA	294	307	299	294	285	274	263	287	338	274	300	327	312	344	362	302
Nord Pas de Calais						279	267	288	342	274	305	328	317	347	371	307
Pays de la Loire	295	307	297	293	283	275	263	287	333	274	297	322	310	339	363	301
Picardie et Ile de France	297	308	297	294	285	276	265	284	338	274	303	327	311	344	366	311
Poitou-Charentes	292	305	295	291	283	275	265	284	332	267	290	314	299	340	360	295
Rhône-Alpes	298	309	299	295	286	279	264	285	333	265	298	328	315	346	366	311
Langudoc-Roussillon	298	310	298	295	285											
Alsace	303	313	304	299	290	279										
France	298	310	300	296	286	278	267	288	336	274	300	327	315	344	365	308

*Prix toutes primes incluses, toutes qualités confondues, 38 g/L de matière grasse, 32 g/L de matière protéique, hors compléments de prix
 Alsace avec Lorraine à partir de 2005
 Languedoc-Roussillon avec Midi-Pyrénées et PACA à partir de 2005
 Source : FranceAgriMer*

ANNEXE F. EXEMPLE D'UNE FACTURE DE LAIT

LIVRAISONS DU MOIS DE JUILLET 2013 Date : 31/07/2013

FACTURE A : Facture n° : [REDACTED]

50 [REDACTED]
 Prod / GPC: [REDACTED]
 N° TVA : FR [REDACTED]
 N° RCS : [REDACTED]
 N° adhérent : [REDACTED]
 Facture établie par [REDACTED] pour le compte de [REDACTED]

Prix de Base														
360.990														
QUANTITES LIVREES EN LITRE DE LAIT DE VACHE ENTIER RESULTATS DES ANALYSES EFFECTUEES PAR LILANO														
Date	Volume (litres)	MG (g/l)	MP (g/l)	Germes (*1000) (Unité/ml)	Cellules (*1000) (Unité/ml)	Buty- riques (unité/l)	Lipo- lyse	Inhib - Antibio	Cryo		AOCABIL ITE		ESCHER ICHIA-C OLI	
1														
2	1 339					450								
3														
4	1 271													
5														
6	1 213													
7														
8	1 150	39.50	32.10	5					510.000					
9														
10	1 162													
11														
12	1 159													
13														
14	1 188	40.50	34.60		274				514.000					
15														
16	1 213													
17														
18	1 191	39.90	33.10	16					510.000					
19														
20	1 300													
21														
22	1 268													
23														
24	1 226	41.40	32.20		220				510.000					
25														
26	1 210													
27														
28	1 245													
29														
30	1 268													
31														
Régularisation Litrage														
Dons														
MOY / TOTAL	18 403	40.30	33.00	10	247	450								
PTS / GR. DIFF														
NOTE/CLASSE				Z	Z	Z								
INCIDENCE HT		6.785	5.430	1.524	6.098	3.049								
MONTANT HT		124.86	99.93	28.05	112.22	56.11								

VALEUR DE LA LIVRAISON DU LAIT			
	Quantité en 1000 L	Prix unitaire HT Euro/1000 L	MONTANT HT
PRIX BASE 38G. MG 32G. MP	18.403	360.990	6 643.30
AJUSTEMENT CONJONCTUREL			-114.13
Flexibilité additionnelle	18.403	0.640	11.78
MONTANT COMPOSITION DU LAIT			224.79
MONTANT QUALITE DU LAIT INTERPROFESSIONNELLE			196.38
Contrôle laitier	18.403	1.520	27.97
Rembt. Mise à Dispo. Tank	18.403	3.049	56.11
PRIX MOYEN PAYE HT AUX 1000 LITRES	18.403	382.883	7 046.20

REGULARISATION ET DIVERS			
DESIGNATION	Quantité en 1000 L	Prix unitaire HT Euro/1000 L	MONTANT HT
TOTAL			
		Montant HT	7 046.20
		Montant TVA 5.5 %	387.54
		Montant TTC	7 433.74

ANNEXE G. ACCORD INTERPROFESSIONNEL DU 3 JUIN 2009 COMPLÉTÉ LE 18 AOÛT 2010

Cet accord prévoit la modalité de calcul de l'évolution de prix du lait. Il se base sur une partie des indicateurs diffusés par le CNIEL :

1. Application sur le prix de base de l'indicateur F1, calculé chaque trimestre. Il prend en compte l'évolution en pourcentage des prix d'un mix-produit composite, basé sur l'évolution sur 13 semaines glissantes par rapport à la même période de l'année $n - 1$ de :
 - 20 % de beurre/poudre (poudre 0 % consommation humaine résultant des enquêtes de prix contrats publiés par FranceAgriMer, du beurre résultant du calcul du prix moyen pondéré entre les prix contrats et prix de facturation déclarés à FranceAgriMer pour le beurre cube (30 %) et le beurre concentré (70 %)),
 - 20 % de PGC export : fromages allemands Gouda Edam Emmental (source : ZMB)
 - 60 % de PGC France, les évolutions étant supposées nulles par convention.

2. La prise en compte du différentiel entre le prix moyen du lait à la production en France (source FranceAgriMer) corrigé de la saisonnalité des grilles régionales ou de tout autre indicateur réellement représentatif du prix payé en France et le prix du lait en Allemagne (sources BMELV, BLE, AMI et ZMB)
 - mensuellement applicable en dehors d'une franchise de + ou -10 €/1 000 L.
 - sur 12 mois glissants dans les limites d'une franchise de + ou - 8 €/1 000 L.

3. La prise en compte d'une « flexibilité additionnelle » s'applique trimestriellement à partir de la valorisation moyenne beurre/poudre sur 13 semaines glissantes, pour les entreprises dont le mix dépasse 20 % de produits industriels hors lactosérum, par 9 tranches de 2,5 %, dans la limite d'un plafond de 40 % de collecte transformée en produits industriels.

ANNEXE H. INDICATEURS DU CNIEL DIFFUSÉS PAR LA FNPL

FNPL

InfoRapide

22 mars 2012

n°15-2012

Destinataires : Conseil d'administration, Présidents lait, Fédérations, Régionaux.

Nombre de pages (y compris celle-ci) : 2

Prix du lait : Indicateurs pour le 2ème trimestre 2012

Suite à l'accord du 18 août 2010, le CNIEL vient de communiquer aux CRIEL les indices de tendance relatifs à l'évolution du prix du lait sur le second trimestre 2012.

- L'indicateur trimestriel (F1) s'établit à - 1,3%

Cette augmentation résulte des évolutions suivantes :

- -5,7 % de baisse des prix des produits industriels du T1 2012 par rapport à ceux du T1 2011
- -0,6 % de baisse des prix des fromages export sur la même période

$$F1 = (20\% \cdot (-5,7\%)) + (20\% \cdot (-0,6\%)) = - 1,3 \%$$

Il s'applique dans les régions sur la base du prix moyen F1 de 2011 (324€/1000 l)

- La valorisation Beurre Poudre sur le 1er trimestre 2012 s'établit à 300,6 €/1000 l.

La flexibilité sera donc négative de l'ordre de -0,53 €/1000 l par tranche de 2,5 % de Produits industriels au-delà de 20 % de PI dans le mix produit.

FNPL

InfoRapide

22 mars 2012

n°15-2012

Destinataires : Conseil d'administration, Présidents lait, Fédérations, Régionaux.

Nombre de pages (y compris celle-ci) : 2

Pour le mois d'avril, les indicateurs sont les suivants :

- **Indicateur de compétitivité France/Allemagne est de : - 7,21 €/1000 l**

Depuis le mois de juin cet indicateur prend en compte le tunnel mensuel à 10 €¹ et le tunnel glissant à 8 €².

Le tunnel à 8 € est basé sur un cumul annuel glissant.

L'impact du tunnel mensuel à 10 € est de : - 9,17 €/1000 l

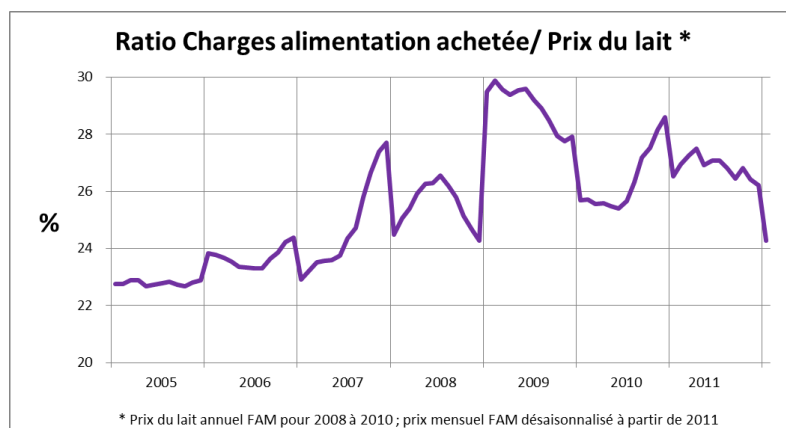
L'impact du tunnel mensuel à 8 € est de : + 1,96 €/1000 l

- **Valorisation Beurre Poudre du mois de mars : 282,4 €/1000 l**

Ratio Coût alimentation/prix du lait : 24,29 % (calculé avec dernières données disponibles soit juillet 2011)

Il correspond au rapport entre le coût de l'aliment acheté (source : IPAMPA lait) et le prix du lait désaisonnalisé.

A titre de repère ce ratio était de 25,69% en janvier 2010 et de 26,53 % en janvier 2011.



¹ Prix allemand janvier : 327,48 €/1000 l

Prix français janvier désaisonnalisé : 346,65 €/1000 l (Ce prix correspond au prix moyen FAM du mois de janvier 333,95 €/1000 l corrigé de l'impact moyen de la saisonnalité en janvier soit -12,7 €/1000 l)

² Moyenne annuelle mois prix allemand : 337,24 €/1000 l

Moyenne 12 mois prix français désaisonnalisé : 327,28 €/1000 l

ANNEXE I. RÉPARTITION DES OP PAR TYPE

Dénomination sociale	Type	Collecteurs	Dépt.
Association des Producteurs Bel de l'Ouest « APBO »	Verticale	Bel	72
Association des producteurs de lait Nord Aquitaine	Verticale	Bongrain	24
Groupement des producteurs de lait de la Vallée du Dropt	Verticale	Bongrain	33
Association des producteurs de lait CLE-P&S Ouest	Verticale	Bongrain	35
Association des Producteurs de lait Compagnie Fromagère de la Vallée d'Ance	Verticale	Bongrain	43
Association Les Laitiers du Val de Loire	Verticale	Bongrain	49
Association des Producteurs de Lait Bongrain Gérard « APLBG »	Verticale	Bongrain	52
Association des producteurs de lait de vache livrant aux fromageries Perreault	Verticale	Bongrain	53
Association des Producteurs de Lait Sud-Gascogne « APLSG »	Verticale	Bongrain	64
Association des livreurs de lait à CLEPSO Bongrain de Savigné l'Evêque	Verticale	Bongrain	72
Union des Producteurs de Lait des Vosges « UPLV »	Verticale	Bongrain/Lactalis/Rians	88
Association des Producteurs des Trois Vallées	Verticale	Danone	14
Association organisation de producteurs Sud-Ouest laitiers	Verticale	Danone	31
Association organisation des groupements de producteurs Danone Sud Est	Verticale	Danone	38
Groupement des Producteurs de lait livrant à la Laiterie Danone de Bailleul	Verticale	Danone	62
Association laitière Jura Bresse	Verticale	Danone	71
Association des Producteurs Fauquet	Verticale	Fauquet	59
Association des producteurs de lait livrant à la société Fromagerie du Livradois	Verticale	Fromagerie du Livradois	63
Association des producteurs de lait Duroux	Verticale	Fromagerie Duroux	19
Association des producteurs Guilloteau	Verticale	Guilloteau	42
Association Organisation des Producteurs Ardennais livrant leur Lait à Lactalis	Verticale	Lactalis	8
Association des Producteurs de lait Lactalis Rodez	Verticale	Lactalis	12
Association des Producteurs de Lait Pays de la Loire Bretagne Lactalis	Verticale	Lactalis	35
Association Organisation des Producteurs Lactalis Grand Ouest « OPLGO »	Verticale	Lactalis	35
Association des Producteurs de Lait Lactalis du Grand Est « APLAGE »	Verticale	Lactalis	52
Association Groupement des Producteurs de lait livrant à la laiterie de Cuincy	Verticale	Lactalis	59
Association organisation des producteurs Normandie Centre	Verticale	Lactalis	61
Association des Producteurs Lactalis du Sud Est « APLSE »	Verticale	Lactalis	69
Association Union des Producteurs de Lait du Bassin Parisien « UPLBP »	Verticale	Lactalis	75
Association Organisation des producteurs Gérentes	Verticale	Laiterie Gérentes	43
Association des Producteurs Milleret « APM »	Verticale	Milleret	70
Groupement des Producteurs de lait livrant à la Laiterie Novandie de Vieil Moutier	Verticale	Novandie	62
Association des Producteurs Rolland « APR »	Verticale	Rolland	29
Association des Producteurs de Lait du Bassin Centre « APLBC »	Verticale	SDLH/Triballat Rians	45
Association Organisation des Producteurs de Lait Senagral « OPLASE »	Verticale	Senagral	75
Association France MilkBoard bassin normand	Horizontale		14
Association France MilkBoard bassin Grand Ouest	Horizontale		35
Association France MilkBoard du bassin Sud-Ouest	Horizontale		64

Source : Ministère de l'agriculture, TROUVÉ et al. (2016)

ANNEXE J. PREMIÈRE VERSION DU CONTRAT LACTALIS ANALYSÉE PAR LES JURISTES DE LA FNPL

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis



Paris, le 31 mars 2011

Préambule :

Vous trouverez ci-joint une **première analyse** rapide de la proposition de contrat transmise par LACTALIS aux producteurs lui apportant leur lait.

Il convient de relever que dans son courrier d'accompagnement LACTALIS indique que :

« *Tout projet de contrat non complété comme décrit ci-dessus, modifié ou raturé sera considéré comme étant, de votre part, un refus de notre proposition de contrat et emportera la caducité de notre offre vous concernant.* »

Chacun appréciera la volonté de négociation sous-tendue par les signataires du courrier...

Vous trouverez désormais le même codage que pour le contrat FNIL avec les trois couleurs permettant de repérer immédiatement les clauses considérées comme toxiques.

	Clause acceptable
	Clause à modifier
	Clause « inacceptable »

Comme pour le précédent document d'analyse, nous sommes preneurs de toutes vos propositions et commentaires sur le présent contrat ! Le codage couleur des clauses ou paragraphes pourra évoluer en fonction de l'enrichissement des commentaires que nous pourrions faire ensemble.

Il convient par ailleurs de souligner qu'à ce stade, LACTALIS n'a pas prévu de possibilité de basculer sur un schéma plus collectif. Ce n'est pas le cas d'autres entreprises, telles que DANONE ou BONGRAIN, qui ont d'ores et déjà fait le nécessaire dans leur proposition commerciale, pour intégrer une vision de l'organisation économique.

Rédaction LACTALIS	Commentaires FNPL
Entre les soussignés : Siège social : Pour les personnes morales, forme sociale : numéro d'inscription au registre des sociétés : lieu d'inscription au registre des sociétés : et le nom et le prénom du représentant : agissant en qualité de : Adresse e-mail (facultatif) ¹ : Ci-après dénommé « le Producteur », d'une part,	
IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :	
Article 1 - Objet du contrat	
Le présent contrat, ci-après dénommé « le Contrat », a pour objet de définir les conditions de fourniture du lait de vache entier produit par le Producteur .	Attention cependant à la notion de livraison « de manière ininterrompue », qui pourrait se révéler source de problèmes pour

¹ Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique destiné à automatiser les échanges d'information. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, le producteur bénéficie d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui le concernent et qu'il peut exercer en s'adressant à son centre de collecte. Il peut également, pour des motifs légitimes, s'opposer au traitement des données le concernant.

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	Le Producteur s'engage à vendre, pour une quantité fixée à l'article 3 du contrat, sa production laitière, selon des volumes réguliers et de manière ininterrompue, à Lactalis et, en contrepartie, Lactalis s'engage à collecter le lait mis à sa disposition par le Producteur .	l'exécution du contrat (cf. épizootie, problème sanitaire, etc.)
	Article 2 - Entrée en vigueur et durée du contrat	
	Le contrat est conclu pour une durée de 5 ans à compter de son entrée en vigueur, le 1 ^{er} avril 2011. Par la suite, il se poursuivra pour une durée indéterminée, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des Parties, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à l'autre partie douze mois avant la rupture.	Cette clause est conforme au décret, mais on remarquera qu'après la première échéance, la relation se poursuit pour une durée indéterminée, avec possibilité de résiliation de 12 mois qui ne tient pas compte de la relation contractuelle durablement établie.
	Article 3 - Quantités	
	• 3.1 - Détermination des quantités	
	Les quantités vendues au titre du contrat, ci-après dénommées le « volume contractuel », seront déterminées sur une base annuelle, ci-après dénommée « période de production », allant du 1 ^{er} avril d'une année au 31 mars de l'année suivante.	Statu quo par rapport aux quotas.
	Jusqu'à la fin des quotas laitiers programmée par l'Union Européenne pour le 31 mars 2015, le volume contractuel sera égal à la référence laitière du Producteur telle que notifiée à Lactalis par FranceAgriMer.	Clause plutôt favorable aux producteurs.
	A la suppression des quotas laitiers, le volume contractuel sera égal à la référence laitière du Producteur selon la dernière notification faite par FranceAgriMer sous réserve que la quantité livrée par le Producteur au titre de l'une ou l'autre des 2 périodes de production précédentes soit au moins égale à 85 % de sa référence laitière. Si ce seuil de 85 % n'est pas atteint sur les deux périodes de production précédentes, le volume contractuel sera égal au volume moyen livré par le Producteur au titre de deux périodes de production précédentes. <i>Exemple :</i> - référence laitière de 200 000 litres (85 % x 200 000 = 170 000 litres), - livraisons pour la période de production 2013/2014 : 150 000 litres, - livraisons pour la période de production 2014/2015 : 160 000 litres, - volume contractuel pour la période de production 2015/2016 : 155 000 litres. Lactalis confirmera au Producteur , par écrit, le volume contractuel dans les 3 mois suivant le début de la période de production.	Clause conduisant au recalibrage automatique du volume contractualisé, dès lors que le producteur n'a pas réalisé 85 % de sa référence sur les deux campagnes précédant le 31 mars 2015.
	• 3.2 - Dépassement des quantités	
	Sous le régime des quotas laitiers, le dépassement par le Producteur de son droit à produire donnera lieu à l'application, à ce Producteur , d'une taxe fiscale affectée (communément appelée pénalités quotas), reversée à FranceAgriMer, dans les conditions prévues par le Code Rural au titre de la réglementation relative à la	

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

maîtrise de la production laitière.	
En cas de suppression ou de réduction de la taxe fiscale affectée avant la fin du régime des quotas laitiers, toute quantité de lait livrée par le Producteur au-delà du volume contractuel (complété le cas échéant d'allocations provisoires) donnera lieu à l'application de pénalités contractuelles réglées à Lactalis pour un montant de 0,2866 € par litre livré en excédent, diminué du montant éventuellement réglé par le Producteur au titre de la taxe fiscale affectée.	Pour la période allant jusqu'au 31 mars 2015 Dispositif de pénalisation privée venant en substitution et/ou compensation de la TFA.
Les pénalités contractuelles seront retenues sur le prochain règlement des livraisons de lait après constat du dépassement du volume contractuel.	Donc éventuellement possible au mois le mois ?
A la suppression des quotas laitiers, toute quantité de lait livrée par le Producteur au-delà du volume contractuel donnera lieu à l'application de pénalités contractuelles réglées à Lactalis pour un montant maximal de 0,2866 € par litre livré en excédent.	Post 2015 : Système de TFA privée, avec des pénalités contractuelles prélevées par Lactalis.
Lactalis informera le Producteur , dans les trois mois suivant le début de la période de production, du montant des pénalités applicables pour la période de production en cours.	
Le Producteur ayant livré des quantités de lait correspondant au volume contractuel aura la possibilité de cesser ses livraisons pour ne pas se voir appliquer de pénalités.	« Alternative » proposée par Lactalis : arrêt des livraisons, à mettre en parallèle avec l'exclusivité du contrat.
Les pénalités seront retenues sur le prochain règlement des livraisons de lait après constat du dépassement du volume contractuel.	La période considérée n'est pas précisée.
En cours de période de production et selon ses débouchés, Lactalis pourra décider qu'une part limitée du lait livré au-delà du volume contractuel ne donnera pas lieu à pénalités. Lactalis informera, par écrit, le Producteur du volume pouvant être produit en franchise de pénalités.	Unilatéralisme de la décision de Lactalis lui permettant de décider en fonction de ses besoins propres les moments où il acceptera du lait supplémentaire en fonction de ses besoins commerciaux. Quid de la capacité réelle du producteur de répondre à une demande de livraison supplémentaire alors même qu'aucune procédure précise d'information n'est prévue ?
• 3.3 - Non-réalisation du volume contractuel	
A la suppression du régime des quotas laitiers, le Producteur devra livrer à Lactalis des quantités correspondant au volume contractuel. En cas de livraisons inférieures de plus de 15 % au volume contractuel sur deux périodes de production successives, le volume contractuel sera diminué à hauteur du volume moyen non produit. <i>Exemple :</i> → volume contractuel 2015/2016 : 300 000 litres, → volume livré 2015/2016 : 240 000 litres,	Clause de réduction automatique du volume contractuel initial, sans clause exonératoire pour le producteur, ni capacité comme cela est prévu dans le dispositif de sous réalisations structurelles, de revenir à meilleure fortune.

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	<p>→ volume livré 2016/2017 : 250 000 litres, → volume contractuel 2017/2018 : 245 000 litres (soit 300 000 litres - sous-réalisation moyenne de 55 000 litres).</p>	
	Article 4 - Prix et facturation	
	• 4.1 - Prix, composition et qualité	
	<p>Le prix du lait payé au Producteur est établi mensuellement comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prix de base à 38 grammes par litre de matière grasse et 32 grammes par litre de matière protéique fixé selon les modalités définies en annexe 1, - valeur des grammes différentiels de matière grasse et de matière protéique fixée par le CRIEL, - normes qualité retenues ainsi que les bonifications et pénalités y afférentes fixées par le CRIEL, - prime contrôle laitier pour le montant défini par le CRIEL pour ceux adhérant au contrôle laitier. 	
	Le Producteur sera informé par lettre-circulaire ou autre support (voie électronique ...) du prix de base avant le début du mois concerné.	Obligation réglementaire (R. 631-10, 4° code rural et de la pêche maritime).
	Si le Producteur bénéficie de la mise à disposition d'un tank à lait par Lactalis , une retenue sera appliquée sur le prix du lait au titre du coût de mise à disposition. Ce coût est fixé selon accord interprofessionnel.	
	Tout autre élément pouvant compléter le prix du lait défini ci-dessus est non contractuel.	??
	• 4.2 - Mandat de facturation	
	<p>Le Producteur atteste sur l'honneur être légalement imposable à la T.V.A. au titre des prestations se rapportant à la production laitière et être identifié à la T.V.A. sous le numéro (raier si mention inutile).</p> <p>Le Producteur donne mandat à Lactalis, qui accepte, d'établir en son nom et pour son compte les factures correspondant aux prestations se rapportant à la vente de lait, et ce, conformément aux dispositions des articles 289-I-2° et 242 nonies annexe II du Code Général des Impôts. Les factures seront réalisées sur la base des relevés de quantités établis lors des enlèvements.</p> <p>Le Producteur déclare conserver l'entière responsabilité de ses obligations en matière de facturation et de ses conséquences au regard de la T.V.A.</p> <p>Il s'engage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à verser au Trésor la T.V.A. mentionnée sur les factures établies en son nom et pour son compte, - à réclamer immédiatement le double de la facture dans le cas où celui-ci ne lui serait pas parvenu, - à signaler toute modification dans les mentions concernant l'identification de son entreprise. 	<p>L'inclusion du mandat de facturation, alors même qu'aucune disposition sur la transparence ne figure dans le contrat en matière d'information sur le produit facturé, conduit à l'impossibilité pratique pour le producteur de confier à un tiers le mandat si la laiterie s'oppose à la signature d'un avenant au contrat.</p> <p>Par ailleurs on notera que le mandat court pour la même durée que celle du contrat d'achat/vente (5 ans).</p> <p>Dès lors, le producteur qui souhaiterait confier à un tiers la facturation ne pourra le faire que par un avenant avec l'accord de Lactalis.</p> <p>Il faut donc « sortir » totalement le mandat de facturation du contrat d'achat/vente de lait.</p>

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	Le Producteur autorise Lactalis à retenir sur la facture, pour le compte d'un tiers, toute somme dont le paiement est mis à la charge du Producteur par la réglementation en vigueur ou un accord interprofessionnel. Il s'agit notamment des cotisations sanitaires, de la cotisation pour le laboratoire interprofessionnel et de la C.V.O. (Cotisation Volontaire Obligatoire).	Il n'est fait bien évidemment aucune mention d'éventuels prélèvements pour les cotisations syndicales.
	Lactalis pourra, de plein droit et sans formalité, compenser toute somme qui lui est due par le Producteur (par exemple, au titre de la vente de produits d'agrofouritures ou des pénalités pour dépassement du volume contractuel) avec les sommes dues au titre des livraisons de lait, que les conditions légales de la compensation soient ou non constituées.	On peut s'étonner de la fin de la phrase qui mentionne « ...les conditions légales de la compensation soient ou non constituées ». Légalité ?
	Le Producteur pourra contester le contenu des factures émises en son nom et pour son compte dans un délai qui ne pourra pas excéder deux mois.	Conforme au guide
	Lactalis s'engage, sauf obligation légale ou réglementaire, à ne communiquer à des tiers aucune information relative aux éléments constitutifs de la facture.	Non transparence organisée des informations figurant dans la facturation, y compris lorsque le producteur est membre d'un groupement.
Article 5 - Délais et modalités de paiement		
	Le règlement s'effectuera auprès du Producteur , par virement exclusivement, selon les modalités suivantes : - le 10 du mois suivant pour les livraisons de la première décade selon un prix acompte (faute de connaître, à la date de paiement, les éléments de composition et de qualité pour la détermination du prix, il est fait application d'un prix acompte correspondant aux quantités livrées au cours de la première décade multiplié par les éléments de prix connus), - le 20 du mois suivant pour les livraisons de la deuxième décade, ainsi que pour l'ajustement du prix acompte au vu des chiffres réels, - le 30 du mois suivant pour les livraisons de la troisième décade.	Mise en conformité avec les dispositions légales du code de commerce (L. 443-1 Code de commerce).
Article 6 - Qualité du lait et contrôle		
• 6.1 - Provenance		
	Le lait livré devra être produit exclusivement sur l'exploitation du Producteur . Lactalis cessera immédiatement et définitivement la collecte, en cas de livraison d'un lait non produit sur son exploitation par le Producteur .	Clause pour exclure les problématiques de « tank à roulettes ».
• 6.2 - Qualité		
	Le Producteur s'engage à vendre à Lactalis du lait répondant précisément aux dispositions ci-dessous et commercialisable d'après les normes en vigueur. Le contrat est conclu en vue de la vente, par le Producteur , d'un lait entier cru, refroidi et n'ayant subi aucun traitement. Le lait livré devra respecter toute norme de qualité et toute norme sanitaire établies par les textes en vigueur (à ce jour, « Paquet	

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	Hygiène » : règlements (CE) n° 178/2002, 852/2004 et 853/2004) et les accords interprofessionnels. En particulier, seul peut être vendu à Lactalis un lait cru destiné à la consommation humaine ou animale de qualité saine, loyale et marchande, exempt d'antibiotiques, d'antiseptiques et de colostrum.	
	Le lait livré devra être négatif au test ECLIPSE (ou tout autre test équivalent) de détection de la présence de substances inhibitrices et présenter une acidité strictement inférieure à 16° Dornic ou un Ph compris entre 6,65 et 6,85 selon les tests utilisés par le laboratoire interprofessionnel. Les résultats des analyses réalisées par le laboratoire interprofessionnel sur les échantillons prélevés en exploitation par Lactalis conformément aux textes en vigueur seront opposables à Lactalis et aux Producteurs .	Cf. problème de la sensibilité du test ECLIPSE. La rédaction ne semble pas correspondre aux procédures interprofessionnelles prévoyant les tests rapides, de dépistage et de confirmation ? A VERIFIER
	• 6.3 - Règles d'hygiène	
	Dans le but de fournir un lait sain de bonne qualité bactériologique, chaque Producteur doit prendre toutes les mesures de prophylaxie et d'hygiène conformes aux règlements en vigueur. Les délais légaux en matière d'utilisation des produits vétérinaires devront être respectés.	Contrôlabilité de ce point ? par qui ?
	• 6.4 - Charte des bonnes pratiques	
	Le Producteur s'engage à être adhérent à la Charte des Bonnes Pratiques d'Elevage (CBPE) et à en respecter les termes.	Donc le non-respect de cette obligation peut conduire à la résiliation unilatérale du contrat en application de l'article
	• 6.5 - Conservation du lait dans un tank à lait réfrigérant	
	Le lait destiné à Lactalis doit être refroidi immédiatement après la traite et conservé dans un tank à lait réglé à une température de 4°C. Le lait livré ne devra jamais excéder une température de 8°C.	
	a) <i>Propriété du tank à lait</i>	
	Le tank à lait peut, au choix du Producteur , être soit sa propriété, soit la propriété de Lactalis , qui le lui met à disposition selon convention de dépôt de tank devant être signée par le Producteur .	
	Le tank à lait propriété du Producteur doit être agréé par Lactalis . Le Producteur devra assurer le renouvellement de cet équipement en fonction de l'évolution de sa production laitière et de la périodicité de la collecte, de sorte que l'enlèvement de sa production puisse se réaliser dans un seul tank à lait.	Attention en cas de changement dans la fréquence de la collecte (48 à 72 heures). Cette clause conduit à une obligation de changement du tank sans capacité pour le producteur de s'y opposer. Quel impact sur le bâtiment ?
	Lactalis peut mettre à la disposition du Producteur un tank à lait qui sera fonction du litrage livré et de la périodicité de la collecte. Une convention régira cette mise à disposition. En contrepartie de ce service, Lactalis retiendra des frais de mise à disposition selon les dispositions interprofessionnelles en vigueur.	

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	Le lait stocké dans un tank à lait appartenant à Lactalis doit être exclusivement destiné à la collecte par Lactalis (ou par une entreprise mandatée par Lactalis).	Clause d'exclusivité des livraisons via le tank mis à disposition par Lactalis.
	<i>a) Implantation du tank à lait</i>	
	<p>L'implantation du tank à lait est décidée en accord avec les représentants de Lactalis afin que la collecte se réalise en toute sécurité au sens le plus large du terme (maintien de la qualité du lait livré, garantie de mesurage des quantités livrées, conditions de travail du laitier, sécurité de stationnement du véhicule de collecte ...).</p> <p>Le tank à lait devra impérativement être installé dans un local séparé de l'étable, propre et sec.</p> <p>Ce local devra répondre aux recommandations de Lactalis en termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de surface suffisante, - d'accès pour la mise en place et la maintenance du tank, - d'alimentation électrique : alimentation arrivant à proximité de l'appareil, adaptée à sa puissance et conforme aux normes en vigueur, avec notamment une prise de terre normalisée et un disjoncteur différentiel de sensibilité adaptée, - d'alimentation en eau : arrivées d'eau froide et d'eau chaude (température et disponibilité adaptées aux besoins de l'appareil) à proximité du tank, avec vannes de coupure. 	<p>Même si fondamentalement ce genre de clause n'est pas choquant en soi, elle traduit bien la situation de dépendance avec l'entreprise.</p> <p>En effet, cette clause a vocation à s'appliquer que le tank soit ou non la propriété du producteur.</p> <p>Les recommandations de Lactalis sont par ailleurs assez vagues, et lui laissent toute latitude dans ses préconisations.</p> <p>Sur la notion de séparation, remarque : « <i>séparé de l'étable</i> » : il convient de préciser le mode de séparation. En effet dans les salles de traite de plein pied, le tank est souvent dans le même local mais disposé de telle manière qu'aucune souillure animale (projections de bouse, urine) ne puisse l'atteindre. La séparation se fait donc par la disposition et l'éloignement, non par une cloison.</p>
	<i>a) Accès au tank à lait</i>	
	Les conditions de stockage du lait mises en place par le Producteur doivent permettre une bonne accessibilité des installations par le service de ramassage et de réaliser la collecte dans de bonnes conditions techniques en respectant notamment les règles relatives à l'hygiène et à la sécurité des représentants de Lactalis .	Caractère vague et potentiellement subjectif de la clause.
	<i>a) Propreté et entretien du tank à lait</i>	
	Le Producteur doit maintenir son tank à lait en parfait état de fonctionnement et de propreté.	
	Dans le cas où le Producteur est propriétaire de son tank à lait, il prend à sa charge l'installation et la maintenance de celui-ci, de façon à ce que le tank soit toujours en parfait état de fonctionnement.	
	En ce qui concerne le tank à lait mis à disposition par Lactalis , celle-ci prend en charge l'installation et la maintenance du matériel, dans les conditions normales d'implantation et d'utilisation. Toute modification de configuration (séparation de condenseur, raccordement d'un récupérateur de calories) doit au préalable être acceptée par Lactalis et se fait à la charge du Producteur .	
	Le Producteur , en tant que dépositaire, s'engage à garantir le matériel confié contre tous dommages, destruction ou disparition.	Coût de cette garantie ?

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	Le Producteur se charge de faire couvrir par son assurance le risque électrique lié à l'utilisation de l'appareil mis à sa disposition.	Vérifier le contenu de l'assurance à prendre et son coût. Est-ce au producteur de payer à 100 % ?
	• 6.6 - Contrôles	
	<p>Le Producteur soumettra son lait aux contrôles nécessaires au paiement du lait à la qualité et à la vérification de la bonne qualité du lait transformé par Lactalis.</p> <p>Les échantillons de lait seront prélevés en exploitation par le chauffeur ramasseur, dûment habilité, dans le respect des procédures de prélèvement en vigueur (en particulier, l'arrêté du 28 juillet 2000 du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche et les procédures définies par l'interprofession). Pour des besoins de traçabilité, un échantillon sera prélevé lors de chaque enlèvement de lait. Les échantillons seront confiés pour analyse au laboratoire interprofessionnel. Les résultats seront opposables à Lactalis et au Producteur.</p> <p>La prise en charge du coût des analyses se fera conformément aux accords interprofessionnels en vigueur.</p>	
	• 6.7 - Refus de collecte	
	Lactalis pourra refuser de collecter le lait qui ne satisfait pas aux conditions requises par le présent article 6. Ce refus ne fait naître aucun droit d'indemnité au profit du Producteur .	Clause à préciser ? A voir.
	Article 7 - Collecte du lait	
	<p>Lactalis s'engage à collecter le lait tous les jours, tous les 2 jours ou tous les 3 jours, selon le circuit de collecte mis en place. Le jaugeage du lait sera réalisé par Lactalis. En cas de non-respect de son engagement de collecte (et d'achat) par Lactalis, et faute pour Lactalis de justifier cette inexécution par la survenance d'un cas de force majeure, le Producteur aura, dans les dix jours suivant l'inexécution, la faculté de rompre immédiatement le présent contrat.</p> <p>Selon les nécessités de l'organisation de la collecte, le ramassage peut s'effectuer entre 0 et 24 heures.</p>	<p>Les conditions de collecte ne sont pas précises, tant sur les horaires que sur la fréquence.</p> <p>Conformité à l'article R. 631-10 3° ?</p>
	Lactalis procédera au ramassage du lait avec une certaine constance dans la périodicité et les horaires de collecte et, dans la mesure du possible, informera le Producteur en cas de modification de la périodicité ou de changement significatif de l'horaire.	Clause vague.
	Le Producteur s'engage à exécuter de bonne foi son engagement de livraison en fournissant à Lactalis des quantités de lait correspondant au cycle de production de son cheptel.	Logique. Mais si on relie cette phrase avec ce qui est indiqué ci-dessous, alors clause permettant d'engager la responsabilité du producteur en cas de grève du lait.
	Sera considérée comme une inexécution contractuelle de la part du Producteur toute rupture de livraison, y compris partielle, résultant de la seule volonté délibérée du Producteur de ne pas approvisionner Lactalis dans des conditions normales.	Clause anti grève du lait.
	Lactalis s'engage à ne pas retourner au Producteur le lait accepté	Définition claire des cas de non-

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	lors de la livraison, sauf non-conformité de ce lait.	conformité ?
	Lactalis se réserve la possibilité de mettre en place tout accord de ramassage du lait avec quelque entreprise laitière que ce soit dans le but d'optimiser les coûts de collecte.	Préciser que ce genre d'accord e fasse à périmètre constant pour le producteur (notamment sur la fréquence de la collecte).
	Article 8 - Propriété et transfert des risques	
	Le transfert de propriété et le transfert des risques du lait entre le Producteur et Lactalis interviennent au moment où le lait se trouve dans la citerne du véhicule de collecte.	Impossibilité de déclencher une éventuelle clause de réserve de propriété en cas de paiement partiel du lait. Mais conforme au guide CNIEL.
	Article 9 - Modification de l'une des Parties	
	Le présent contrat est conclu en considération de la personne des Parties et de leurs dirigeants. Les Parties ne peuvent, sauf accord, céder le présent contrat à un tiers. Lactalis conservera la possibilité de se substituer à elle-même une autre société du Groupe Lactalis à la condition que cela n'ait pas d'incidence pour le Producteur .	Clause de cessibilité du contrat pour Lactalis
	Le Producteur s'interdit de céder ou de promettre de céder ou de transformer directement ou indirectement tout ou partie des droits ou obligations au titre du présent contrat de quelque manière que ce soit, notamment par voie de fusion, scission, apport partiel d'actif, sans avoir au préalable obtenu l'accord écrit de Lactalis .	Clause d'incessibilité du contrat pour le producteur.
	Tout projet de cession de ce type n'ayant pas fait l'objet d'une acceptation de la part de Lactalis fera naître au profit de celle-ci un droit de rompre, sans délai et sans indemnité, ses relations contractuelles avec le Producteur .	Clause permettant la rupture unilatérale pour Lactalis.
	Article 10 - Clause pénale	
	Toute rupture abusive du contrat donnera lieu à l'application de pénalités forfaitaires, à l'exclusion de toute autre réparation, à la charge de la partie défaillante pour un montant égal au volume contractuel pour une année (en litres) multiplié par 30 €/1 000 litres.	Définition de la rupture abusive ? Est-ce que la clause pénale ne sera pas systématiquement actionnée au détriment du producteur qui a beaucoup plus d'obligation que l'acheteur ?
	Article 11 - Force majeure	
	Conformément à l'article 1148 du Code Civil, l'inexécution pour cas de force majeure de l'une quelconque des obligations du présent contrat ne donnera lieu à aucune indemnisation. La force majeure est définie comme tout événement extérieur à l'activité des cocontractants, imprévisible lors de la conclusion du contrat et irrésistible dans son exécution. Les cas de force majeure sont ceux reconnus par la jurisprudence, conformément aux évolutions récentes prises par la Cour de Cassation.	
	Conventionnellement, les Parties reconnaissent que constituent des cas de force majeure :	Clause exonératoires de responsabilité au seul bénéfice de Lactalis. A sortir de l'article « force majeure ».

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	- tout évènement climatique rendant les axes routiers ou les chemins d'exploitation impraticables pour les véhicules de collecte sans prise de risque pour le conducteur ou le véhicule,	Cf. Neige ou verglas.
	- toutes circonstances extérieures à la volonté de Lactalis immobilisant les véhicules de collecte en cours de tournée ou empêchant l'accès aux sites de production, rendant ainsi matériellement impossible l'activité de collecte, de traitement ou de transformation du lait.	Cf. actions syndicales.
	Article 12 - Responsabilité et assurance	
	Le Producteur est responsable en cas de contamination/pollution d'une citerne de lait par la livraison d'un lait non-conforme (substances inhibitrices, lait acide ...) et s'engage, en conséquence, à réparer le préjudice subi par Lactalis .	Quid de l'appréciation du lait acide ² ?
	Il s'engage à souscrire une assurance responsabilité civile du fait des produits livrés pour se couvrir contre ce risque. Un accord interprofessionnel national relatif à la présence d'inhibiteurs dans le lait de vache prévoit pour l'année 2011 les modalités de prise en charge des coûts liés à la collecte, à l'immobilisation et à la destruction d'une citerne dont le lait est détecté positif au test de dépistage des inhibiteurs. En cas de panne du tank à lait signalée à Lactalis et non réparée, le Producteur devra prendre toutes dispositions pour prévenir le chauffeur des risques encourus sur la qualité du lait. Dans ce cas uniquement, il ne pourra être tenu pour responsable de la pollution de la citerne.	Coût de l'assurance pour le producteur ?
	Article 13 - Résiliation anticipée	
	En cas de violation substantielle par l'une des Parties de ses obligations, l'autre partie peut résilier le contrat de plein droit, sans indemnité, à l'expiration d'un délai d'un mois suivant une mise en demeure notifiée à l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception et restée infructueuse, ladite mise en demeure précisant la nature de l'infraction reprochée.	Risque interprétatif sur la notion de « violation substantielle ».
	La violation substantielle d'une obligation peut consister dans la non-conformité récurrente du lait livré, la non-adhésion ou le non-respect manifeste de la CBPE, un accès à l'exploitation dangereux ou impraticable ou des conditions d'hygiène sur l'exploitation inacceptables, sans que cette énumération soit limitative.	Énumération non limitative et vague, donc dangereuse pour le producteur.
	La résiliation interviendra de plein droit et sans délai en cas de violation grave de l'une de ses obligations par l'une des Parties, en particulier en cas de voie de fait, de violence physique, d'entrave à	Clause anti FDSEA et action syndicale.

² **Remarques de Natacha Marie sur l'acidité du lait** : « Un lait est devenu acide par transformation du lactose en acide lactique par des bactéries lactiques. Cette acidité se mesure soit par le PH (un lait normal a un PH entre 6.2 à 6.8 ... fourchette large) soit par le % d'acide lactique (normalement entre 0.14 et 0.17%) ce qui se mesure par un acidimètre DORMIC.
La méthode de détermination de l'acidité du lait ne figure pas dans l'arrêté du 1/08/08 portant sur les méthodes officielles utilisables pour le paiement du lait. C'est un manquement qui a été soulevé lors de la dernière CST à la DGAL début mars.
Sur le terrain, les chauffeurs évaluent l'acidité d'un lait au nez.
Les causes du développement de bactéries lactiques sont essentiellement soit des températures de stockage trop élevées, soit des délais de collecte trop longs (cf. grève des routiers de 1992 qui a bloqué des citernes 8 jours sur l'autoroute... j'y étais à la réception de ces laits...)
Dans le premier cas, la responsabilité d'un défaut de refroidissement peut être du à l'éleveur qui n'a pas assuré un entretien de son bloc froid si c'est le sien ou s'il n'a pas averti la laiterie d'une panne avant ramassage. Mais ça peut être aussi la laiterie qui n'a pas réagi aux alertes de l'éleveur, ou encore à un défaut d'intervention par le prestataire, ou encore à un problème d'alimentation électrique. »

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

	la liberté d'aller et venir ou d'atteinte volontaire portée à l'image de l'autre partie.	
	Le contrat pourra, sous réserve de respecter un délai de prévenance de trois mois, être résilié à tout moment par le Producteur en cas de cessation définitive de la production laitière.	Articulation avec le dispositif des ACAL ?
	Article 14 - Autonomie des dispositions	
	Les Parties conviennent expressément que la nullité éventuelle de l'une quelconque des dispositions du contrat n'aura pas pour effet d'entraîner la nullité du contrat, les autres dispositions de ce contrat conservant leur pleine et entière validité.	Article 1172 du code civil ? (<i>toute condition d'une chose impossible, ou contraire aux bonnes mœurs, ou prohibée par la loi est nulle, et rend nulle la convention qui en dépend</i>).
	Article 15 - Révision du contrat	
	Toute modification aux dispositions du présent contrat sera faite par avenant écrit et signé des deux Parties. L'avenant mentionnera pour son entrée en vigueur un délai raisonnable selon le sujet traité.	Cf. décret. Conforme.
	Article 16 - Tolérance	
	Le fait pour l'une ou l'autre des Parties de ne pas se prévaloir à un moment donné de l'application de l'une quelconque des clauses du présent contrat ne peut être interprété comme valant renonciation à s'en prévaloir ultérieurement, ni considéré comme une modification ou une suppression des clauses du contrat.	
	Article 17 - Litiges	
	Tous différends découlant du contrat en relation avec sa validité, son interprétation ou son exécution devront faire l'objet d'une tentative de résolution amiable entre les Parties. En l'absence de conciliation, le différend sera soumis à la juridiction compétente. Toute procédure de médiation ou de conciliation prévue par la réglementation sera appliquée par les Parties.	Etendue réelle de la clause compromissoire ? Hypothèse de saisine du médiateur ? de la CIPC ?
	Fait à Laval Le 2011 En double exemplaire	

Pour le Producteur (*) Pour GROUPE LACTALIS
Etablissement Achat Lait
Monsieur Claude TREVILLOT

(*) Signer, faire précéder la signature de la mention « lu et approuvé » et apposer, le cas échéant, le tampon de l'entreprise.

Les initiales du signataire devront être apposées sur les autres pages du contrat.

Détermination du prix de base

Le prix de base du lait entier à 38 grammes de matière grasse et 32 grammes de matière protéique sera établi mensuellement à partir des éléments suivants :

- utilisation d'indicateurs de marchés retenus par le CNIEL,
- déclinaison de ces indicateurs en région pour déterminer le prix de base,
- prise en compte de l'hypothèse d'une disparition des indicateurs et valeurs interprofessionnels.

En cas de disparition d'un des indicateurs cités ci-après, les parties conviennent d'y substituer un indicateur équivalent.

A - INDICATEURS DE MARCHES PUBLIES PAR LE CNIEL ISSUS DE L'ACCORD INTERPROFESSIONNEL DU 3 JUIN 2009 COMPLETE LE 18 AOUT 2010 OU DE TOUT AUTRE ACCORD QUI VIENDRAIT LES COMPLETER OU S'Y SUBSTITUER

1) Indicateur combiné F1 : PI = 20 % ; GEE = 20 % ; PGC = 60 %

Il résulte de la combinaison de 3 indicateurs de base.

a) Indicateur Produits Industriels : PI

Assis sur les cotations sur 13 semaines glissantes (dernières cotations connues) :

- de la poudre 0 % consommation humaine résultant des enquêtes de prix contrats publiés par FranceAgriMer,
- du beurre résultant du calcul du prix moyen pondéré entre les prix contrats et prix de facturation déclarés à FranceAgriMer pour le beurre cube (30 %) et le beurre concentré (70 %),

comparées à la même période de l'année précédente.

La formule F1 est basée :

- sur un mix « incompressible » de 20 % de lait transformé en produits industriels correspondant aux excédents structurels minimum attachés à une entreprise,
- sur 100 % de beurre poudre et prenant en compte les coûts de transformation retenus par l'interprofession.

b) Indicateur fromages export Gouda, Edam, Emmental : GEE

Calculé à partir de l'évolution sur 13 semaines glissantes des cotations des fromages allemands (source : ZMB) par rapport à la même période de l'année précédente.

c) Indicateur Produits Grande Consommation France : PGC

Par convention, la variation de l'indice est égale à 0.

Analyse de la proposition de contrat de Lactalis

2) Valorisation beurre/poudre

Calculée chaque semaine à partir des cotations beurre, poudre 0 % humaine et poudre de babeurre. Elle détermine le calcul de la flexibilité additionnelle.

3) Compétitivité

Elle s'évalue par calcul du différentiel entre le prix moyen du lait à la production en France (source : FranceAgriMer) corrigé de la saisonnalité des grilles régionales ou de tout autre indicateur réellement représentatif du prix payé en France et le prix du lait en Allemagne (sources : BMELV, BLE, AMI et ZMB) :

- Mensuellement applicable en dehors d'une franchise de + ou - 10 €/1 000 litres.
- Sur 12 mois glissants dans les limites d'une franchise de + ou - 8 €/1 000 litres. A partir d'avril 2012, subsistera ce seul tunnel de + ou - 8 €/1 000 litres.

Pour un mois M, les chiffres retenus seront ceux du mois M-2.

4) La flexibilité additionnelle

La flexibilité additionnelle s'applique trimestriellement à partir de la valorisation moyenne beurre/poudre sur 13 semaines glissantes :

- sous contrôle interprofessionnel,
- pour les entreprises dont le mix dépasse 20 % de produits industriels hors lactosérum,
- par 9 tranches de 2,5 % afin de réduire les effets de seuil,
- dans la limite d'un plafond de 40 % de collecte transformée en produits industriels,
- sur une ligne séparée sur le bordereau de paie de lait,
- ne se cumule pas d'une année sur l'autre.

B - UTILISATION REGIONALE DES INDICATEURS NATIONAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 632-14 du Code Rural qui prévoit que les Centres Régionaux Interprofessionnels de l'Economie Laitière (CRIEL) peuvent élaborer et diffuser des valeurs qui entrent dans la composition du prix de cession, en s'appuyant notamment sur les indices mentionnés ci-dessus.

Les parties s'engagent à tenir compte des valeurs ou de la recommandation sur le prix diffusées par le CRIEL pour la détermination du prix du lait.

C - CLAUSE DE SAUVEGARDE

A défaut de recommandation interprofessionnelle sur le prix du lait ou de valeurs diffusées par le CRIEL, Lactalis continuera à appliquer le mode de détermination du prix du lait décrit ci-dessus assorti d'une comparaison mensuelle entre le prix payé (toutes primes comprises) par Lactalis et le prix moyen payé dans la région publié par FranceAgriMer ou, s'il est plus pertinent, le prix moyen régional d'un échantillon d'entreprises représentatives dans la région.

Si le prix payé par Lactalis s'avère moins élevé ou plus élevé que le prix moyen régional pour un différentiel excédent 2 €/1 000 litres, la fraction excédentaire fera l'objet d'une régularisation.

Compte-tenu du délai de publication des statistiques FranceAgrimer, la régularisation interviendra avec un décalage de 2 mois.

TABLE DES FIGURES

2.1.	Différents types de stratégies	39
2.2.	Les modèles relationnels	48
2.3.	Conceptualisation de l'écologie en parallèle à la stratégie	51
2.4.	Classification des stratégies collectives	52
2.5.	Typologie des stratégies coopératives	54
2.6.	Tension entre destin individuel et destin commun	60
4.1.	Représentation schématique de la courbe de lactation de la vache laitière	90
4.2.	Devenir du lait cru transformé en Union Européenne	94
4.3.	Production laitière par km ² en France en 2012-2013	98
4.4.	Zonage de la France laitière par système de production	99
4.5.	Évolution de la répartition des exploitations laitières par classe de quota de 1985 à 2015	102
4.6.	Saisonnalité de la production laitière française, de la production de Matière Protéique (MP) et de Matière Grasse (MG) (en volume) et des taux de MG (TB) et MP (TP) (en proportion) : écarts en pourcentage par rapport au mois moyen sur la période 2014-2016	106
4.7.	Évolution de la production laitière depuis 1997, en milliards de litres, et en proportion par rapport à 1997	107
4.8.	Saisonnalité des transformations (en pourcentage d'écart par rapport au mois moyen, sur 2014-2016)	115
5.1.	Lien entre situations et stratégies de la recherche	127
6.1.	Évolution de la collecte annuelle de lait de vache en France, en millions de litres	157
6.2.	Carte des bassins laitiers français	166
6.3.	Prix nominal du lait à la production dans les principaux pays européens et prix indicatif	167
6.4.	Évolution du prix du lait à la production depuis 1977 en France en Allemagne et en Europe	168
6.5.	Evolution des prix du lait dans les régions et écarts par rapport au prix moyen national (en euros, moyenne annuelle)	174
6.6.	Industrialisation des régions en 1961	178
7.1.	Évolution des prix des produits laitiers industriels (beurre poudre et différents fromages) en base 100 2000-2002	188
7.2.	Évolution de l'indice MILC et de ses composantes charges et produits (en €/1 000 L)	189
9.1.	Schéma récapitulatif des liens entre outils et stratégies	268

LISTE DES TABLEAUX

4.1.	Détail du produit et des charges de l'atelier lait pour divers type d'exploitations en 2016	104
4.2.	Utilisation du lait cru pour les fabrications françaises, en % de la MSU en 2016	109
7.1.	Synthèse des différents cas locaux développés	228

Titre : Liens entre outils de gestion et stratégies collectives : une analyse de la transaction entre producteurs et transformateurs de lait

Mots clés : Stratégie collective, outils de gestion, perspective appropriative, dispositif stratégique

Résumé : Cette thèse propose d'analyser les relations entre l'appropriation des outils de gestion et l'émergence et l'efficacité des stratégies collectives, qui ont cela de commun qu'ils sont deux facettes d'un objet propre aux sciences de gestion : l'action collective.

Nous avons retenu comme terrain d'étude la transaction entre producteurs de lait et industriels, en France, qui est une transaction particulière imposant l'usage de nombreux outils de gestion. Le dispositif de gestion qui encadre la transaction est fortement remis en cause aujourd'hui. Nous avons abordé ce terrain selon plusieurs angles : une approche historique du dispositif construit par les acteurs, une approche par l'étude de cas pour éclairer les évolutions contemporaines de ce dispositif, et une approche par observation longitudinale des relations entre un collectif de producteurs et leur acheteur.

Nous montrons ainsi que les dispositifs et les stratégies sont encadrés. Un dispositif de gestion national est le construit stratégique de représentants des acteurs de la filière. Il constitue le socle de règles qui encadrent la construction de dispositifs locaux. Nous montrons les allers-retours entre les adaptations nationales du dispositif et les appropriations locales des outils et les desseins

stratégiques qui accompagnent cette interrelation. Nous montrons également que les rapports de pouvoirs entre acteurs sont finalement préservés. Nous montrons enfin que, si des stratégies collectives émergent à un niveau local, elles ne correspondent pas forcément aux intentions stratégiques initiales : les intentions stratégiques horizontales des représentants des producteurs, visant à la captation de la valeur ont échoué ou se sont transformées en stratégies émergentes verticales, visant à la création de valeur avec l'acheteur. Nous donnons deux explications à ce phénomène : 1. L'impossibilité des représentants des producteurs à mettre en place une structure collective leur permettant de faire évoluer le rapport de pouvoir avec leur acheteur. Cela est lié à la place prise par l'acheteur dans le modelage et l'appropriation des outils de représentation des producteurs et 2. Les apprentissages collectifs permis par l'appropriation des outils de gestion de la transaction : ils peuvent conduire à la reconnaissance d'une convergence entre intérêts des producteurs et de leur acheteur, et à la construction de nouveaux outils portant leur stratégie commune. Ainsi, les outils de gestion sont à la fois le moyen permettant la mise en place de stratégies collectives et le catalyseur de leur émergence.

Title: Links between management tools and collective strategies: An analysis of the raw milk transaction.

Keywords: Collective strategy, management tools, appropriative perspective, strategic apparatus

Abstract: This thesis analyses the relationships between appropriation of management tools, and emergence and effectiveness of collective strategies, which are two sides of one object in management sciences: Collective action.

The chosen field of study is the transaction between dairy farmers and factories, in France. This transaction is particular because it requires the use of several management tools and because the management system that regulate this transaction has been reconsidered. Three approaches are used in this thesis: a historical approach of the management system, a case study approach to enlighten the current evolution of this apparatus, and a longitudinal observation approach of connections between a group of dairy producers and their customer.

This thesis shows that management tools and strategies are embedded. The national management system is a strategic construct of value-chain's representatives. It constitutes the basic rules that constrained local apparatus. The thesis reveals back and forth between the national adaptations of the apparatus and the local appropriations of the tools, and the strategic designs that lead this

interrelationship. It also reveals that power relationships, in the end, persist. After all, the thesis demonstrates that, while collective strategies emerge at a local level, they do not necessarily correspond to the initial strategic intentions. The horizontal strategic intentions of producers' representatives, aiming to capture value, have failed or turned into emerging vertical strategies aiming to create value with the factory. We give two explanations to this phenomenon: 1. The inability of the producers' representatives to set up a collective structure allowing the relationship power to evolve. This is related to the place taken by the customer in the modelling and appropriation of the producers' organisations, and 2. The collective learning process allowed by appropriation of management tools. It leads to the recognition of convergent interests between producers and their buyers, and to the construction of new tools bearing their common strategy. In this way, management tools are both a means by which collective strategies materialise and a catalyst for their emergence.

