

LES COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES DANS LA COOPÉTITION

Le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage
et d'insémination animale

par Christophe Assens*

Dans la vie des affaires, il est de plus en plus fréquent d'assister à des alliances apparemment contre nature avec des concurrents, lorsqu'il est nécessaire d'unir les forces pour développer un avantage compétitif à l'échelle collective. Pour une entreprise, cette coopétition (coopération entre concurrents) est paradoxale, car elle vise à renforcer la performance avec l'aide des concurrents, pour essayer ensuite de gagner des parts de marché à leur détriment. La coopétition repose ainsi sur le transfert de compétences et sur la mutualisation des ressources technologiques, avec le risque que ce partenariat soit exploité de façon opportuniste lorsque la concurrence reprend ses droits. L'objectif de l'article vise justement à examiner cette question, à savoir comment une firme construit et préserve un avantage compétitif en collaborant avec ses concurrents, sans que cet avantage collectif soit finalement remis en question par des stratégies opportunistes. Pour répondre à cette question, nous traiterons du cas de l'Union nationale des coopératives agricoles d'élevage et d'insémination animale (Unceia).

* Maître de conférences HDR en sciences de gestion, université de Versailles, Institut supérieur de management, Larequoi, laboratoire de recherche en management. Mél. : christophe.assens@uvsq.fr.

L'action collective peut recouvrir différentes formes dans l'économie de marché. Du secteur public au secteur privé, en passant par l'économie mixte, le spectre des modalités d'organisation est large. Parmi ces modalités, il est intéressant de distinguer le modèle dominant de « l'entreprise patrimoniale » par rapport au modèle moins répandu, mais non moins intéressant, de « l'entreprise-réseau ». L'entreprise patrimoniale possède des actifs tangibles et intangibles, c'est-à-dire des moyens financiers, des ressources techniques et des compétences humaines. Elle les organise pour augmenter la valeur de son patrimoine industriel et commercial, visant à satisfaire en priorité les attentes des propriétaires, le plus souvent des actionnaires détenteurs de part sociale, avant même de satisfaire les attentes des salariés ou des clients. L'entreprise patrimoniale oriente ainsi les choix d'investissement et les décisions stratégiques en fonction de critères financiers, pour séduire et fidéliser les apporteurs de capitaux.

L'entreprise-réseau présente une autre physionomie (Assens, 2003). Elle a pour objet de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité, le plus souvent en valorisant les complémentarités commerciales, industrielles et technologiques des membres. Contrairement à l'entreprise patrimoniale, l'entreprise-réseau n'a pas pour vocation de réaliser des bénéfices pour elle-même. L'entreprise-réseau est donc un groupement, doté selon les cas d'une personnalité morale, qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité, et cela tout en conservant leur individualité. Surtout, l'entreprise-réseau permet de fédérer des coopérations entre firmes dans un cadre qui échappe aux coûts de transaction sur le marché, en raison de la connivence des membres, et aux coûts d'intégration de la grande entreprise hiérarchisée, en raison de l'indépendance des membres (Thorelli, 1986). L'entreprise-réseau apparaît alors sous différentes formes : le statut de groupement d'intérêt économique (GIE) dans le BTP et dans l'aménagement urbain, le statut mutualiste dans le secteur des banques et des assurances comme les mutuelles de santé, le statut coopératif dans l'agriculture, le statut associatif dans l'économie sociale et solidaire à l'image des organisations non gouvernementales (ONG), le statut territorial dans les pôles de compétitivité, etc. L'un des points communs entre ces différents types d'entreprise-réseau réside dans la gouvernance partagée. Par exemple, dans une coopérative, chaque membre devient propriétaire d'une partie de la structure réseau et de ce fait prend part aux décisions collégiales, suivant un principe de strict égalité : une personne égale une voix. Selon nous, l'entreprise-réseau offre ainsi un cadre démocratique pour permettre aux membres d'accéder équitablement aux bénéfices de l'union.

Par rapport à l'entreprise patrimoniale, il semble que l'entreprise-réseau favorise davantage de transparence et de légitimité dans les décisions en raison de la gouvernance démocratique. Néanmoins, cette gouvernance démocratique peut aussi générer des effets pervers avec la consanguinité des membres du réseau, en position de juge et partie (Assens, Baroncelli, 2004). Cela peut conduire au statu quo ou à la recherche d'un consensus mou dans les décisions collectives (Miles, Snow, 1992). Parfois, des conflits d'intérêts peuvent surgir entre des membres actifs qui s'impliquent dans la structure au service du collectif et des membres « passagers clandestins » qui ne s'impliquent pas dans le collectif, mais profitent des avantages qu'il procure.

Nous souhaitons aborder cette question des comportements déviants dans le secteur agricole. D'après les travaux de Lewi et Perri (2009)⁽¹⁾ ou de Thomas (2008), des mouvements de concentration entre coopératives sont mis en œuvre pour atteindre une taille critique, soit sous forme de fusion, soit dans le cadre d'une union. L'union de coopératives correspond de fait à une coopérative de coopératives dans laquelle les membres coopèrent sur certains domaines, mais peuvent continuer à se

(1) Voir "Bibliographie", Recma n° 314 (INDRL).

concurrer dans d'autres. Ainsi, chaque coopérative voit dans l'union un moyen de se démarquer et de s'imposer face à ses concurrents autant qu'un risque de perdre des parts de marché en faveur des partenaires de l'union. Ce principe s'applique surtout pour les unions de services, chargées par exemple des questions de lobbying ou d'assistance juridique, et moins pour les unions intégrantes ou de commercialisation, comme les réseaux de distribution en franchise. A l'échelle de l'union, il s'agit de réguler cette situation paradoxale de coopération (coopération entre concurrents) entre les coopératives. Pour discuter de cette question, nous allons évoquer dans une première partie les fondements théoriques de la coopération, puis nous présenterons dans une deuxième partie une étude consacrée au fonctionnement de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale (Unceia), dont la perte de monopole public déclenche des comportements opportunistes de la part de certains de ses membres.

Fondements théoriques sur la coopération

Les stratégies inter-entreprises peuvent prendre différentes formes d'après les travaux de Koenig (1990), soit sous l'angle de la compétition, soit sous l'angle de la coopération. D'après Joffre et Koenig (1985), ces stratégies ne s'excluent nullement, à l'exemple des collaborations menées entre concurrents au sein de cartels ou de joint-ventures. Le jeu stratégique entre firmes relève alors de la « coopération », comme le soulignent Nalebuff et Bradenburger (1996), lorsque des concurrents collaborent dans des projets communs pour élever leur niveau de compétitivité, tous ensemble et au même moment.

Ainsi, la coopération ne vise pas à éradiquer la compétition par une entente sur les prix, mais à harmoniser les comportements concurrentiels au sein d'une filière, dans l'intérêt de l'offre et de la demande, selon Le Roy (2003). Ce type de stratégie peut être assimilé à de la retenue mutuelle entre concurrents.

La coopération est donc une stratégie similaire à celle décrite par Garrette *et al.* (1993) au sujet des alliances additives, visant à tirer parti des complémentarités horizontales entre des entreprises concurrentes sans avoir à supporter les inconvénients en frais de structure d'une fusion. Il s'agit la plupart du temps de réaliser des économies d'échelle pour réduire les coûts et améliorer la compétitivité (Garrette, Dussauge, 1997). Dans ce contexte, la coopération permet par exemple de partager la charge d'investissement en recherche et développement, lorsque l'innovation nécessite des moyens financiers toujours plus importants. La coopération permet aussi un élargissement du marché par complémentarité géographique en permettant aux coopérateurs d'atteindre une masse critique dans l'accès aux réseaux de distribution ou dans la négociation avec des sous-traitants, par exemple. Néanmoins, la coopération peut aussi devenir une source de conflits

d'intérêts et de difficultés (Hannachi *et al.*, 2010). Cela peut se produire par exemple lorsque les coopérateurs réalisent un produit en commun et que ce dernier devient un concurrent direct des produits déjà conçus, en dehors de l'alliance, par chaque partenaire (Assens, 2002). Cette situation peut donner lieu au risque d'aléa moral si l'un des coopérateurs favorise systématiquement son propre produit aux dépens du produit commun issu de la coopération (Hamel *et al.*, 1989). Il existe enfin deux problèmes spécifiques aux alliances entre concurrents : le premier repose sur le risque opportuniste de certains coopérateurs ne pratiquant pas la réciprocité et souhaitant accéder aux ressources technologiques ou financières des autres coopérateurs sans contrepartie ; le second est relatif au risque de perte progressive de compétences technologiques et commerciales de certains coopérateurs rendus trop dépendants de la coopération et devenant vulnérables en dehors de la coopération, ce qui va à l'encontre des objectifs recherchés.

Pour examiner plus en détail cette question du risque d'opportunisme et des problèmes de gouvernance de la coopération, nous allons décrire les éléments d'observation empirique portant sur notre objet d'étude : l'Unceia, entreprise-réseau dont les membres se trouvent en situation de coopération.

La méthodologie de recherche

Pour étudier les comportements déviants dans la coopération, nous fondons notre recherche sur une étude de cas exploratoire consacrée à l'union de coopératives Unceia. En 2010, celle-ci emploie 43 salariés, fédère 36 entreprises de mise en place adhérentes, 9 entreprises de sélection, un organisme entreprise de sélection (OES) caprine et une union de centres ovins. Elle a pour mission de représenter et de défendre les intérêts de la branche insémination, d'innover et d'investir pour améliorer les programmes de sélection, d'aider et de conseiller ses entreprises adhérentes. Pour cela, un budget de 2 millions d'euros est consacré chaque année à la recherche et au développement, aux innovations technologiques et aux programmes de recherche en génomique animale.

Ce travail de recherche est réalisé grâce au soutien de la direction générale de l'Unceia, pour laquelle nous avons collaboré à l'organisation du colloque de l'assemblée générale en 2011 à Paris-Bercy, sur le thème « La coopération : coopérer dans un monde de compétition ». Pour préparer ce colloque, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec différents acteurs de l'Unceia, recoupés avec les interviews de journalistes ou de fournisseurs portant un regard extérieur sur la structure. Ensuite, suivant le principe de triangulation des sources, nous avons croisé les entretiens avec des données secondaires (rapports d'activité, articles de presse, plaquette d'activité, bilans, etc.). De cette manière, nous avons rédigé l'étude de cas. Puis nous avons confié le soin à plusieurs lecteurs, dont le directeur général de l'Unceia et certains de ses proches collaborateurs, de valider la construction du cas. Sur le plan méthodologique, cette démarche est

similaire au principe de *feed-back survey* préconisé par Crozier (1963), c'est-à-dire au principe de validation des études de cas par les acteurs rattachés à l'objet d'étude. Notre recherche doit donc être perçue comme une étude exploratoire à partir d'une étude de cas, ayant pour objet de souligner les avantages compétitifs procurés par l'union de coopératives au sein de l'Unceia et de montrer comment ces avantages peuvent être remis en question par des comportements opportunistes entre concurrents au sein de l'union.

La coopération dans le cas de l'Unceia

L'Unceia est une union de coopératives agricoles d'élevage regroupant des entreprises de sélection (ES) et des entreprises de mise en place (EMP) spécialisées dans les technologies de reproduction et de sélection animale, plus précisément dans les filières bovine, caprine, ovine et porcine.

Présentation de l'Unceia

A l'image d'une entreprise-réseau, l'Unceia est financée en grande partie par la cotisation de ses adhérents : les coopératives d'élevage. En retour, elle leur apporte un service d'information et de conseil sur le plan technique et juridique, mais elle n'a pas d'autorité juridique ou hiérarchique pour discipliner les adhérents en cas de comportement déviant par rapport aux enjeux de la coopération. L'Unceia assume un double rôle institutionnel dans le domaine de l'insémination : un rôle syndical, pour défendre les intérêts de la branche sur le plan juridique, et un rôle de mutualisation des ressources technologiques et financières en recherche et développement, pour mieux sélectionner les races animales en génétique et en reproduction.

L'insémination est en effet un enjeu stratégique fondamental dans les filières d'élevage. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'Etat français cherche à promouvoir l'autosuffisance alimentaire du pays, en rendant l'alimentation abondante et peu coûteuse, accessible à tous les citoyens. Dans la production de lait, cette politique vise à augmenter les quantités produites, sans sacrifier la qualité de l'offre et avec un prix de revient toujours plus bas. Pour cela, il est nécessaire de développer, comme dans beaucoup d'autres secteurs d'activité, des gains de productivité sur les conditions d'exploitation ou sur l'outil de production, comme la mécanisation de la traite des vaches. Au-delà, les éleveurs orientent leur réflexion sur le choix des animaux exploités.

La recherche de productivité s'étend aux animaux de rente dans deux directions : le rendement pondéral et le rendement dans la production de lait. Ainsi, en 1950 une vache laitière produisait environ 2 500 litres par an ; en 2000, elle en produit en moyenne 8 000 à 9 000 litres par an. La productivité a été multipliée par quatre durant cette période. Elle s'est répercutée notamment sur les prix de vente des denrées alimentaires,

permettant au consommateur de consacrer 20 % de son pouvoir d'achat à l'alimentation en 2000, contre 40 % dans les années 50. Cette productivité est essentiellement le fruit des progrès sur les itinéraires techniques de production et notamment les outils pour sélectionner les meilleurs reproducteurs ayant les « gènes de la performance ». Pour les déterminer, les éleveurs procèdent à une sélection sur descendance. Il est toutefois nécessaire d'attendre sept ans entre deux lignées pour constater les résultats. Le processus de sélection naturelle des espèces est accéléré par les techniques d'insémination animale.

La coopération « pure et parfaite » : l'essor de l'innovation ouverte

L'insémination animale est une technologie datant de la fin des années 40 et issue de la politique volontariste de l'Etat français de relancer l'élevage et d'assurer l'autosuffisance alimentaire du pays, en augmentant la production de lait par vache et en assurant une traçabilité des espèces pour des questions de santé publique (Labatut, 2009). A cette période, l'insémination animale est développée en fonction d'un processus d'apprentissage croisé (Hatchuel, 1994) entre la communauté des techniciens des centres d'insémination artificielle, les coopératives d'élevage, les centres techniques et les fournisseurs privés rattachés à la filière d'élevage comme Polycem ou IMV. A l'époque, chaque département français dispose de son propre centre d'insémination. La technique d'insémination progresse sous forme d'innovation ouverte⁽²⁾ (Loilier, Tellier 1999), par une démarche collaborative avec un partage des découvertes et des droits de propriété intellectuelle entre les différents acteurs du secteur, en conformité avec les assertions de Chesbrough (2003). Dans le secteur de l'insémination animale après guerre, l'innovation ouverte se développe donc suivant le modèle décrit par Chesbrough (2003) ou Le Masson *et al.* (2006) pour différentes raisons liées au contexte.

Tout d'abord, l'innovation d'ordre technologique apparaît comme un axe de diversification très éloigné du cœur de métier des centres d'insémination. L'absence de risque commercial encouru dans l'innovation ouverte favorise alors l'ouverture et l'engagement collaboratif, d'après une étude récente de l'OCDE (2008). Ensuite, le contexte juridique est favorable. Les ingénieurs des différents centres d'insémination collaborent en effet en confrontant les solutions et les niveaux d'exigence de chacun. Cette collaboration solidaire, entre pairs, est d'autant plus facile à mettre en œuvre que les coopératives jouissent d'un monopole d'activité dans leur sphère territoriale, monopole concédé juridiquement par l'Etat, en contrepartie de la réalisation d'un service public d'intérêt général. Ainsi, en 1966 la loi sur l'élevage garantit pour tous les éleveurs la possibilité d'accéder au progrès technique dans les mêmes conditions quelle que soit la taille de leur exploitation. Tous les éleveurs ont le droit au même progrès génétique, dans les mêmes conditions d'insémination, avec les meilleures semences et au même prix. Les coopératives d'insémination s'engagent à produire de la semence de qualité sur leur territoire d'implantation, pour tous les éleveurs sans

(2) L'innovation ouverte est l'idée selon laquelle une entreprise peut créer de la valeur (services et produits) autant par le biais de collaborations que par ses efforts internes. Pour une entreprise, il peut s'agir d'acheter ou de partager des solutions développées en externe qui intéressent le cœur de métier ou bien de vendre ou de partager des solutions technologiques développées en interne qui ne concernent pas le cœur de métier. Une communauté d'entreprises est alors fédérée autour d'une technologie dont les développements successifs sont issus d'un effort collectif.

distinction ni exception et sans craindre la concurrence d'autres coopératives. Il est donc possible d'exploiter l'innovation collective sans craindre la concurrence du voisin.

C'est l'époque durant laquelle l'Unceia, structure coopérative, est chargée par le ministère de l'Agriculture de fédérer les initiatives des coopératives adhérentes d'élevage sur le terrain, dans le cadre d'une mission de service public. Durant cette période 1960-1995, les techniques de sélection en races allaitantes et laitières reposent sur le même protocole, sur une période de sept ans, avec un contrôle de la performance qui permet à l'Unceia de travailler en partenariat avec l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'Institut de l'élevage.

La compétition dans la coopération : la fin de l'innovation ouverte ?

Des changements considérables vont perturber l'harmonie de coopération des adhérents au sein de l'Unceia : un changement technologique et un changement de réglementation.

A partir de la fin des années 90, la technologie de sélection est radicalement transformée par la génomique. Les qualités requises pour être un bon reproducteur sont déterminées à l'avance et les résultats sont ensuite affinés sur le terrain par le retour d'expérience à partir des données statistiques fournies par les éleveurs. Plus la population d'éleveurs concernés est grande et plus les résultats de prédiction seront élevés. La génomique permettra de répondre à la problématique du développement durable, en proposant des semences d'animaux naturellement résistants aux maladies, ce qui peut répondre par exemple à la demande des éleveurs de la filière bio, qui ne peuvent pas utiliser d'antibiotiques. La génomique peut diminuer également les risques de consanguinité et contribuer de ce fait à augmenter la biodiversité à l'intérieur des races d'animaux en permettant d'exploiter d'autres origines.

De ce point de vue, les compétences techniques nécessaires pour gagner en compétitivité changent de nature. A cette période, l'innovation n'est plus réalisée dans les centres d'insémination sur le terrain, car elle repose sur d'autres compétences techniques (statistique, informatique, biologie moléculaire...), détenues notamment par l'Unceia. L'un des enjeux stratégiques porte sur la construction d'une base de données statistiques par l'Unceia, en partenariat avec l'Inra. Cette base de données recouvre une population de 90 000 éleveurs et permet l'analyse des caractères génétiques de 4 millions de vaches laitières. Avec la loi des grands nombres en statistique, plus la base de données s'étend et plus il est possible d'affiner les performances sur le patrimoine génétique des reproducteurs, à tel point que l'Unceia collabore aujourd'hui avec des homologues étrangers (allemands, irlandais, hollandais...) pour échanger de l'information dans une base d'information européenne. En d'autres termes, la compétitivité en matière d'insémination progresse en fonction des effets de taille, qui obligent les éleveurs à s'organiser d'abord au niveau régional (centre d'insémination indépendant), puis au niveau national (Unceia) et maintenant au niveau

européen (collaboration entre fédérations nationales d'insémination). Le rôle fédérateur de l'Unceia est donc renforcé, grâce à la base de données commune issue des éleveurs français, et étendu à l'échelon européen par une mutualisation des informations avec les bases de données concurrentes allemandes, hollandaises et scandinaves au sein d'Eurogenomics. Ce rôle fédérateur est aussi accentué grâce aux partenariats noués avec l'Inra, l'Institut de l'élevage, le Cniel, Interbev et la CNE au sein d'Apis gène. Paradoxalement, à cette période, certaines coopératives d'élevages adhérentes cherchent à s'émanciper de l'Unceia en adoptant des comportements opportunistes les unes par rapport aux autres, comme l'explique le directeur général: *« Notre union de coopératives Unceia connaît aujourd'hui quelques difficultés liées au problème de la concurrence réciproque qui se fait jour au sein de la branche "insémination animale", alors que nous sortons d'une longue période d'une franche collaboration, liée à une organisation voulue par l'Etat, dans laquelle chaque coopérative avait un monopole sur une zone géographique définie. Durant cette période faste, l'Unceia a investi au titre de la filière dans la recherche en génomique et en physiologie de la reproduction dont les entreprises d'insémination tirent, aujourd'hui, un grand bénéfice: simplification et amélioration de l'efficacité de la sélection des reproducteurs grâce à la génomique. Néanmoins, pour poursuivre aujourd'hui cet effort collectif, il est nécessaire de préserver la coopération entre entreprises coopératives alors que l'environnement concurrentiel les incite à rivaliser. »*

L'apparition des comportements déviants au sein de l'Unceia s'explique en effet principalement par un changement de réglementation introduit dans la loi d'orientation de 2006. Avant 2007, les coopératives étaient protégées de la concurrence à l'intérieur des zones géographiques où elles avaient l'exclusivité de la mise en place de l'insémination animale. A partir de 2007, l'Union européenne dérègle pour éviter tout risque de protectionnisme. Les coopératives peuvent désormais intervenir sur le terrain des unes ou des autres, elles n'ont plus l'exclusivité pour la mise en place de la semence. Les coopératives d'insémination sociétaires de l'Unceia se posent alors des questions, dans une période de crise de l'élevage et de crise des débouchés pour le lait: pourquoi maintenir la mutualisation de l'innovation au sein d'Unceia, alors que cette innovation permet justement de se différencier dans un contexte de concurrence accrue avec, d'une part, la fin du monopole sur le marché domestique français et, d'autre part, la menace des nouveaux entrants grâce à l'évolution des technologies virtuelles?

Ces bouleversements provoquent d'abord un phénomène de concentration par fusion-absorption entre concurrents. Les coopératives de sélection membres d'Unceia se regroupent pour garder une certaine compétitivité, afin d'amortir les frais fixes de structure sur de plus grands volumes d'activité et pour conserver la propriété de la génétique entre leurs mains. La concentration aboutit en France à la domination de quatre coopératives de sélection⁽³⁾. Elles concentrent 71 % du montant total des cotisations de l'Unceia en proportion du volume de leur activité, ce qui leur confère un pouvoir de représentation, et donc de décision, très important au sein

(3) Ce phénomène n'est pas cantonné à l'Hexagone: il n'existe qu'un seul centre de sélection pour la Suède, la Finlande et le Danemark et six entreprises américaines réunies au sein du consortium nord-américain avec le Canada.

de l'Unceia. Leur poids est tel que certaines d'entre elles se demandent s'il ne serait pas possible de se développer seule en recherche et développement, sans l'aide de l'Unceia, de manière à disposer d'un avantage technologique distinctif par rapport aux autres entreprises concurrentes et pourtant partenaires au sein de l'Unceia. A ce stade, la dimension fédératrice de l'Unceia est affectée par des comportements qui s'écartent de plus en plus des principes de l'union : stratégie de concurrence frontale, stratégie d'opportunité, comportement de passager clandestin. Certaines, parmi ces quatre entreprises de sélection, s'interrogent sur un éventuel développement en dehors de leur zone d'attribution territoriale, ce qui aurait pour conséquence d'empiéter sur la zone d'activité d'entreprises partenaires au sein de l'Unceia. Par réaction, d'autres entreprises pourraient adopter un comportement similaire de *free rider*. Elles se comporteraient alors de façon opportuniste en se conformant peu, ou pas du tout, à la norme de conduite collective, tout en profitant des bienfaits de l'union en évoluant au sein d'un environnement technologique à incertitude réduite. Pour certains, la tentation pourrait être grande de profiter des investissements technologiques mutualisés à l'échelle de l'Unceia, pour concurrencer ensuite les membres plus vertueux, introduisant un risque majeur de cannibalisation entre adhérents de l'union.

Concrètement, plusieurs « migrations » d'inséminateurs (et de leurs éleveurs clients) se sont déjà produites entre entreprises adhérentes à l'Unceia, modifiant les rapports entre celles-ci et créant des tensions. Une entreprise de sélection pratique de l'intégration verticale auprès d'un fournisseur commun aux membres de l'Unceia, lui permettant d'accroître son pouvoir d'influence dans le registre de la compétition interne. Elle pratique également le débauchage de personnel pour affaiblir encore davantage ces partenaires-concurrents au sein de l'Unceia. Ces comportements déviants par rapport à la norme de collaboration finissent par déstabiliser l'Unceia et risquent à terme d'affecter la capacité d'investissement collectif en recherche et développement, ce qui est paradoxalement contre-productif pour toutes les entreprises de sélection, aucune n'ayant atteint la taille critique à elle seule.

Analyse du cas Unceia : le management de la coopétition

Au sein de l'Unceia, la difficulté de management est grande : comment discipliner des acteurs déviants, que leur poids dans la structure rend incontournables pour les décisions stratégiques, souvent prises à l'unanimité, sans que la structure Unceia dispose d'ailleurs de l'autorité juridique ou capitalistique pour les sanctionner ? Comment préserver l'unité et la solidarité entre sociétaires si certains adoptent un double langage à l'égard de la structure fédératrice ? Pour répondre à ces questions, il est important de revenir sur les modalités d'organisation de l'Unceia : une entreprise-réseau au mode de gouvernance démocratique, engagée dans l'innovation ouverte.

L'Unceia développe en effet sa technologie d'insémination animale suivant le principe des innovations ouvertes collaboratives entre pairs (Loilier, Tellier 1999; Chesbrough, 2007), à l'instar des logiciels libres sur Internet, dont l'essor repose non pas sur le principe du *copyright*, mais au contraire sur le principe du *copyleft*: l'absence de contrôle exclusif sur les droits de propriété intellectuelle du code source informatique. L'inventeur utilise librement le logiciel à condition de laisser la possibilité à d'autres inventeurs d'en améliorer les fonctionnalités. De fait, la technologie du logiciel libre appartient à tout le monde et à personne en particulier, à l'image d'un bien commun (Hardin, 1968), dont l'utilité est individuelle, mais dont le coût d'entretien demeure collectif. Or la gestion d'un bien commun est souvent délicate, dans la mesure où l'usage de ce bien ne peut être refusé à personne, y compris ceux qui se réfugient dans un comportement de passager clandestin ou qui le dénaturent en introduisant, dans l'exemple du logiciel libre, des bugs informatiques ou des virus, privant ainsi les autres utilisateurs du bénéfice collectif de l'usage. C'est la raison pour laquelle il est souvent nécessaire d'adopter un mode de régulation pour éviter les comportements déviants entre pairs. Cette régulation est difficile à équilibrer, entre un excès d'autoritarisme et un excès de laxisme.

Excès d'autoritarisme

L'excès d'autoritarisme peut provoquer une crise d'innovation et un repli sur soi: cela se produit lorsque les membres les plus importants engagés dans l'innovation ouverte vont chercher à occuper des positions centrales et à détenir un pouvoir de décision centralisé, avec le risque de perdre progressivement la plasticité du maillage avec les autres membres. Le risque est alors grand de recréer une forme de hiérarchie sous-jacente au sein du réseau d'acteurs engagés dans l'innovation ouverte, en perdant pour des raisons politiques la spontanéité des échanges et la sérendipité⁽⁴⁾ entre acteurs: la capacité à produire de la nouveauté inattendue, de l'innovation accidentelle suivant un processus émergent et non planifié (Katz, Gartner, 1988), au cours des interactions. Comme le souligne Kim (2000) à juste titre, « *certaines propriétés d'un tout sont émergentes, en ce sens qu'elles sont irréductibles aux propriétés de base dont elles émergent – c'est-à-dire qu'elles ne peuvent ni être prédites ni être expliquées à partir de leurs conditions sous-jacentes* ».

Excès de laxisme

L'excès de laxisme peut également renforcer l'anarchie et favoriser l'éclatement de la communauté engagée dans l'innovation ouverte: cela se produit lorsque l'autodiscipline devient impossible, lorsque les nouveaux membres qui participent à l'innovation ouverte ne parviennent plus à assimiler les normes sociales en vigueur. La logique du « chacun pour soi » risque alors de succéder à la logique de l'« entre soi ». À défaut de pouvoir occuper une position centrale, les membres vont occuper des

(4) « Sérendipité » est un néologisme issu du terme anglais *serendipity*. Ce terme a plusieurs significations. Dans l'innovation scientifique, il met en exergue le rôle fondamental du hasard dans la mise au jour accidentelle de nouvelles connaissances scientifiques, à l'exemple de la découverte de la pénicilline par Alexandre Fleming lors d'une erreur de manipulation. Dans le monde des affaires, la sérendipité met l'accent sur la capacité à valoriser les intuitions subjectives des acteurs et les règles tacites d'organisation pour innover avant les concurrents.

positions périphériques, traitant moins d'informations en interne et ayant peu ou pas de contrôle sur le flux d'information échangé avec l'extérieur. En conséquence, l'innovation ouverte est difficile à piloter à partir du moment où l'autogestion ne permet plus de préserver un équilibre durable entre la cohésion sociale (stabilité du réseau) et la capacité d'adaptation (instabilité du réseau), l'action des acteurs pour préserver cet équilibre étant la plupart du temps contre-productive, car elle tend au contraire à accentuer ces déséquilibres en voulant les corriger lors des phases de croissance. Dans ces conditions, il n'est pas rare de constater la disparition de certains réseaux qui ont grandi trop vite de façon « anarchique » et leur renaissance sous une nouvelle déclinaison avec une taille plus petite pour les acteurs qui redécouvrent ainsi les vertus de la proximité physique dans la coopération (Fourcade, 2008).

De ce point de vue, l'innovation ouverte est renforcée par les effets de proximité sur un territoire. Comme le précisent Rallet et Torre (2005), un territoire est comparable à un écosystème ou à un « *ordre socio-économique* » au sens d'Aggeri et Hatchuel (2003), c'est-à-dire un espace normatif d'action collective, animé par des mécanismes, des conventions et des règles juridiques qui facilitent la coopération entre différents types d'acteurs parmi lesquels les coopératives, associées à un grand nombre d'intermédiaires et de prescripteurs non marchands comme les chambres d'agriculture, les lycées agricoles, les collectivités locales, les instituts de recherche, etc. Toute la difficulté pour une structure « trait d'union » comme l'Unceia consiste justement à préserver et à entretenir la capacité collective d'innovation entre ses membres, situés à distance et pas nécessairement fédérés dans le même écosystème territorial avec les mêmes intermédiaires de proximité.

Dans le cas de l'Unceia, l'innovation ouverte se déroule entre concurrents, ce qui nous oblige à orienter notre analyse à partir des travaux menés par Bengtsson et Kock (1999) sur les trois mécanismes de régulation de la coopération :

- séparer les logiques d'action en fonction de la nature des marchés. Les entreprises peuvent ainsi coopérer sur un marché et se concurrencer sur les autres. Ce dispositif peut éviter les conflits d'intérêts ;
- séparer les actions de coopération et de concurrence suivant le stade de création de valeur. Il est ainsi recommandé aux entreprises de coopérer sur les activités les plus éloignées de leurs clients communs et de se concurrencer sur les activités proches de la commercialisation sur le marché auprès de leurs clients respectifs ;
- séparer les deux modes relationnels en interne au sein des entreprises, c'est-à-dire avoir une équipe qui s'occupe de la dimension coopérative et une autre qui s'occupe de la dimension concurrentielle. Cela peut réduire l'aléa moral des acteurs.

D'après les travaux de recherche menés par Bengtsson et Kock (1999), il est donc utile de scinder les actions de coopération et de concurrence suivant la nature des enjeux stratégiques.

Pour l'Unceia, il s'agit d'abord de coopérer pour développer ou défendre un avantage compétitif de la filière à l'échelle européenne, en laissant les membres de la filière rivaliser à l'échelle du marché domestique français notamment, tant que cette rivalité ne remet pas en question l'avantage compétitif collectif à l'échelle européenne. La coopération au sein de l'Unceia est donc indispensable pour améliorer et préserver la compétitivité sur les marchés extérieurs; la compétition est également utile pour conserver de la flexibilité et améliorer les compétences commerciales et industrielles au sein de la filière d'insémination.

Conclusion : la régulation des comportements opportunistes dans la coopération

Pour éviter que des comportements déviants ne remettent en question la coopération, il existe plusieurs modalités de régulation (*tableau 1*) en dehors du registre de la hiérarchie et des incitations du marché (Hannachi *et al.*, 2010) : la régulation par les pairs, le tiers de confiance, la charte des bonnes pratiques, la structure de médiation.

Les comportements déviants peuvent se réguler par les conventions tacites au sein de la filière et par la pratique du jeu de réciprocité entre membres sociétaires de l'Unceia considérés comme des pairs. Si la pression collective est suffisamment forte, elle peut agir comme une force de rappel et conduire à la normalisation des comportements. Si la pression au conformisme exercée tacitement par les pairs n'est pas suffisante, il peut être utile de faire appel à un médiateur extérieur respecté de tous, pour exercer un arbitrage de confiance en cas de conflit sur le terrain. Ce médiateur doit être indépendant et neutre.

Charte, GIE, participations croisées

En parallèle, il peut être utile d'éditer une charte des bonnes pratiques au sein de l'Unceia, définissant les droits et les devoirs de chacun. Cette

Tableau 1
Les mécanismes de régulation de la coopération

	La régulation des comportements opportunistes entre concurrents
Régulation entre pairs	Conventions tacites et règles de réciprocité entre concurrents dans la filière : pression au conformisme dans une communauté
Arbitrage de confiance	Résoudre les conflits entre concurrents par un médiateur extérieur neutre et indépendant : légitimité de l'arbitrage
Charte des bonnes pratiques	Règles d'équité sur les droits et les devoirs des concurrents : principes et valeurs affichés dans un code de conduite collectif
Structure de médiation	Groupement d'intérêt économique et/ou participations croisées entre concurrents : renforcement des liens de coopération dans une structure plus formelle

charte formelle doit éviter les comportements de passer clandestin, en définissant avec précision les règles d'équité pour accéder aux bénéfices de l'union (technologie commune) pour les sociétaires au sein de la structure coopérative.

D'autres mécanismes peuvent jouer un rôle. La création d'un GIE peut servir de structure de médiation pour aborder les marchés à l'exportation de façon concertée ou pour mener d'autres projets de collaboration spécifique pour lesquels il est utile de formaliser les règles de gouvernance entre concurrents. Enfin, pour renforcer les liens entre concurrents au stade institutionnel, il est possible de pratiquer les échanges croisés de personnel, de capitaux ou de technologie. De ce point de vue, la collaboration entre concurrents, en limitant le risque de déviance, peut être facilitée par des participations croisées de capitaux et des représentations croisées aux conseils d'administration (Lomi, 1999). Le risque existe alors de transposer les dérives de la coopération dans le registre de la gouvernance, avec les problèmes de transparence des comptes, d'enracinement des dirigeants, d'autocontrôle et d'absence de contre-pouvoir dans les conseils d'administration.

Ce travail de recherche sur les coopératives illustre un double phénomène que l'on peut généraliser à l'économie tout entière : la compétition exacerbée des firmes et la nécessité pour les entreprises de valoriser leurs complémentarités, y compris lorsqu'elles sont concurrentes. La réussite d'une entreprise repose alors moins sur ses capacités de développement en propre que sur ses capacités à collaborer avec des concurrents pour réaliser des développements partagés, dans les domaines industriels, commerciaux, technologiques, y compris dans le cadre des partenariats public-privé pour réaliser à moindre coût et à niveau de qualité constant des missions d'intérêt général (Bartoli, 2009 ; Mazouz, 2005).

Cependant, l'alliance entre rivaux n'est pas simple à mettre en œuvre, comme le révèle le cas Unceia. Pour Bengtsson et Kock (1999), la volonté de se rapprocher des concurrents n'est pas un phénomène naturel. Le rapprochement dépend de la position concurrentielle occupée par une firme. Plus une firme est dominante sur le marché, plus elle sera tentée d'exploiter son avantage compétitif à l'égard des autres. À l'inverse, lorsqu'une firme ne peut pas développer un avantage compétitif sans l'accès à des ressources extérieures, elle aura tendance à adopter un comportement coopératif. Par voie de conséquence, la coopération émerge lorsqu'une firme bénéficie d'une position concurrentielle forte sur son marché tout en ayant un besoin important de ressources extérieures. Cette relation de dépendance mutuelle entre les coopérateurs peut toutefois évoluer au cours du temps et modifier le rapport de force dans la coopération. Par exemple, dans le cas de l'Unceia, l'excroissance d'une entreprise de sélection introduit une forme de dépendance asymétrique et de moins en moins réciproque vis-à-vis des autres entreprises de sélection membres de l'Unceia. Ce déséquilibre introduit un risque de comportement déviant plus important.

Gouvernance unitaire

Pour résoudre cette situation de crise entre sociétaires rivaux, il convient selon nous d'introduire dans les statuts de l'entreprise-réseau davantage de cohérence, en vertu d'un principe d'équilibre entre le niveau de contribution et le niveau de rétribution. Plus un membre sociétaire devient partie prenante dans la structure réseau, plus il contribue financièrement, plus il s'implique dans la vie collective et plus il doit être associé graduellement aux bénéfices de l'union. À l'inverse, lorsqu'un membre décide de jouer un rôle plus passif, il doit être moins associé aux bénéfices mutualisés et, de fait, demeurer « plus libre » de concurrencer les autres membres déjà en place. La modularité des statuts doit introduire davantage de cohérence entre les droits et les devoirs de chaque adhérent, pour éviter l'apparition de passagers clandestins. Si cela ne suffit pas pour réguler les conflits et autres comportements déviants, il convient alors d'introduire d'autres mécanismes, comme la régulation par un tiers de confiance. Les concurrents peuvent également consolider leurs intérêts croisés et réduire l'opportunisme, par des participations financières réciproques ou des mandats croisés entre administrateurs. L'ultime résolution consiste à sortir de la structure réseau pour fusionner et conduire à une gouvernance unitaire. Cette proposition mériterait d'être testée dans d'autres structures mutualistes, les coopératives bancaires ou les mutuelles de santé par exemple.

Dans l'entreprise-réseau, il est donc essentiel de s'accorder sur les normes de conduite et les règles du jeu, sur le partage des gains issus de la rente collective et d'établir des mécanismes de rappel ou de sanction des comportements déviants. ●

Bibliographie

Aggeri F., Hatchuel A., 2003, « Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société », *Sociologie du travail*, vol. 45, p. 113-133.

Assens C., Baroncelli A., 2004, « Marché, réseau, hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale », *La Revue des sciences de gestion*, n° 207, p. 43-55.

Assens C., 2003, « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management international*, vol. 7, n° 4, p. 49-59.

Assens C., 2002, « La concurrence interne : sélection naturelle ou non-sens économique? », in Le Roy F. (édit.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, p. 83-101.

Bartoli A., 2009, *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 3^e édition.

Bengtsson M., Kock S., 1999, « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of business and industrial marketing*, vol. 14, n° 3, p. 178-190.

Chesbrough H., 2007, « Why companies should have open business models? », *Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, p. 22-28.

Chesbrough H., 2003, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.

Crozier M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

Fourcade C., 2008, « Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME », 9^e CifePME, « L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation », Louvain, 29-31 octobre.

Garrette B., Dussauge P., 1997, « Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms », *Studies of management and organization*, vol. 2, p. 104-126.

Garrette B., Dussauge P., Will Mitchell R. 1993, « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », *Revue française de gestion*, p. 201-220.

Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K., 1989, « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, janvier-février.

Hannachi M., Coleno F., Assens C., 2010, « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en Alsace, gérer et comprendre », *Annales des Mines*, n° 101, p. 16-25.

Hardin G., 1968, « The tragedy of the commons », *Science*, n° 162.

Hatchuel A., 1994, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, vol. juin-août, p. 109-120.

Joffre P., Koenig G., 1985, *Stratégie d'entreprise antimanuel*, Paris, Economica.

Katz J., Gartner W. B., 1988, « Properties of emerging organizations », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 429-441.

Kim J., 2000, « L'émergence, les modèles de réduction et le mental », *Le matérialisme contemporain*, vol. 27, n° 1, p. 1-26.

Koenig G., 1990, *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan.

Labatut J., 2009, « Gérer des biens communs : processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales », thèse de doctorat, Ecole des mines de Paris, 382 p.

Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., 2006, *Les processus d'innovation*, Paris, Hermès.

Le Roy F., 2003, « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, p. 145-158.

Lewi G., Perri P., 2009, *Les défis du capitalisme coopératif : ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Ed. Pearson.

Loilier T., Tellier A., 1999, *Gestion de l'innovation*, Caen, Ed. Management et Société.

Lomi A., 1999, *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, L'Harmattan.

Mazouz B., 2005, « Les partenariats public-privé: une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », *Revue Télescope, l'observatoire de l'administration publique*, vol. 12, n° 1, p. 2-15.

Miles R., Snow C., 1992, « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 53-72.

Nalebuff B., Brandenburger A. M., 1996,

Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation, the game theory strategy that's changing the game of business, Currency.

OCDE, 2008, *Open innovation in global networks*, rapport d'étude.

Rallet A., Torre A., 2005, « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 47-60.

Thomas F., 2008, « Scic et agriculture: le temps des défricheurs », *Recma*, n° 310, p. 5-17.

Thorelli H. B., 1986, « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37-51.