

Comment les PME peuvent-elles s'allier pour se faire entendre de leurs fournisseurs ? Une approche par les stratégies collectives

Carole Poirel

Cret-Log, centre de recherche sur le transport et la logistique, Aix-Marseille Université

Carole.poirel@univ-amu.fr

Virginie Noireaux

CRCGM, Centre de Recherches Clermontois en Gestion et Management,

Clermont-Ferrand

Résumé :

Cet article porte sur les stratégies collectives mises en place par des PME pour contrebalancer le pouvoir de leur puissant prestataire et obtenir de lui de meilleures prestations à des prix plus adaptés. Si les théories béhavioristes des canaux de distribution permettent de comprendre les interactions entre pouvoir et contrepuvoir, elles n'ont guère approfondi les formes collectives que peuvent prendre les stratégies de contrepuvoir en particulier celles que nous étudions ici dans le secteur des déchets industriels. En revanche, le courant des stratégies collectives apporte un éclairage approfondi sur le sujet, portant sur les conditions d'émergence, la mise en place proprement dite de la stratégie au moyen de structures communes et les conséquences sur la performance des entreprises. La méthode a consisté à étudier un cas réussi de gestion collective des déchets afin de mettre en évidence les différentes étapes de construction de la stratégie d'une part et de relier d'autre part ces étapes à la mise en œuvre progressive mais certaine d'un rééquilibrage des rapports de force entre les parties.

Mots-clés : Stratégies collectives, contrepuvoir, étude de cas longitudinale, gestion des déchets.

Comment les PME peuvent-elles s'allier pour se faire entendre de leurs fournisseurs ? Une approche par les stratégies collectives

Introduction

Les fournisseurs et les clients entretiennent des relations de pouvoir où l'un peut dominer l'autre et ainsi accaparer une plus grande part de la valeur produite collectivement dans le canal de distribution ou la chaîne logistique (Coughlan et al. 2006 ; Cox et al. 2001 ; Rosenbloom, 2004). Depuis les travaux fondateurs des théoriciens béhavioristes du canal de distribution (Stern et al, 1969), on sait que les membres des canaux ne sont pas toujours dans une pleine coopération les uns avec les autres. Ainsi quand un acteur considère que le pouvoir de l'autre limite sa rentabilité et l'empêche d'atteindre ses objectifs, il peut choisir de résister plutôt que de se soumettre aux ordres ou se désengager de la relation : « voice » *versus* « exit » et « loyalty » (Hirschman, 1970). Ce choix l'engage alors dans la voie du contrepouvoir à laquelle plusieurs disciplines se sont intéressées comme l'économie (Galbraith, 1956 ; Perroux, 1994), la sociologie (Weber, 1971), les sciences politiques (Baechler, 1978) et les sciences de gestion (March et Simon, 1958 ; Mintzberg, 1984). En ce qui concerne les relations inter-organisationnelles, si le contrepouvoir exercé par un acteur vis-à-vis d'un autre situé dans le même canal de distribution, a beaucoup été étudié dans les théories béhavioristes (Etgar, 1976 ; Summer et Frazier, 1984, 1986), en revanche les formes collectives de contrepouvoir ont été délaissées malgré leur intérêt (Emerson, 1962). Initiées par Astley et Fombrun (1983), les approches en termes de stratégies collectives qui retiennent l'attention des chercheurs depuis quelques années (Dagnino et Rocco, 2009 ; Yami et al. 2010), ont beaucoup à apporter : sur les facteurs d'émergence, sur la définition de la stratégie et sur sa mise en œuvre, sur les effets produits sur les relations verticales. En référence à ce cadre théorique, l'hypothèse qui est posée dans cet article, est que la coopération entre concurrents est une stratégie qui permet d'exercer collectivement un contrepouvoir efficace vis-à-vis d'un partenaire puissant, situé soit plus en amont du canal soit plus en aval. A la façon de Poissonnier (2004) pour la filière du textile, nous considérons que les PME ont plutôt intérêt à

s'associer pour influencer les décisions inhérentes au canal de distribution plutôt que d'entrer dans une logique individuelle de coopération avec le prestataire. Pour démontrer cette hypothèse, nous avons utilisé une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas longitudinale et choisi le secteur des déchets industriels en France. L'approche longitudinale qui a été la nôtre dans ce travail, a permis de comprendre comment une stratégie collective réussie s'était construite depuis 2002. Nous abordons ainsi la stratégie collective comme un processus, de son émergence à ses effets actuels et montrons comment s'est formé et développé dans le temps un contrepuvoir apte à rééquilibrer les rapports de force dans le canal. Dans la suite du développement, nous avons choisi de présenter d'abord le cadre théorique (1) et la démarche méthodologique (2) puis d'exposer et discuter les résultats de la recherche (3).

1. Contrepouvoir et stratégies collectives

Les approches behavioristes du canal de distribution ont été les premières dans les années 60 à utiliser le pouvoir et le contrepuvoir pour analyser les relations entre clients et fournisseurs (Stern et al, 1969 ; El-Ansary et Stern, 1972 ; Etgar, 1976). Elles se positionnent d'emblée en contrepoint des approches économiques développées une décennie plus tôt et qui font de la minimisation du coût la principale variable d'analyse (qu'il s'agisse du coût d'une fonction, du coût global, ou plus tard du coût de transaction). Les approches behavioristes expliquent au contraire le fonctionnement du canal à partir d'un large éventail de comportements de ses membres qui englobe et dépasse la minimisation des coûts (et la maximisation de l'utilité) en incluant des variables relationnelles telles que le pouvoir, la dépendance, le conflit, la coopération et la communication (Filser, 1989). Des auteurs ont ainsi apporté des définitions qui font depuis autorité : El-Ansary et Stern (1972) pour le pouvoir défini comme la capacité d'un acteur A à influencer les variables de décision stratégique d'un acteur B ; Etgar (1976) pour le contrepuvoir, défini comme la capacité de B à garder la maîtrise de ses variables de décision stratégique que A veut influencer. Outre ses définitions, le courant behavioriste a beaucoup apporté à l'analyse du contrepuvoir dans les relations verticales mais il comporte également des limites que les stratégies collectives nous semblent de nature à dépasser.

1.1 Apports et limites de l'approche behavioriste du contrepuvoir

L'un des points forts de cette approche réside dans l'analyse des effets du contre-pouvoir sur la performance du canal. Analysé comme processus, le contre-pouvoir conduit les acteurs à une escalade vers le conflit en particulier quand ils exercent un pouvoir et un contre-pouvoir fondés sur la coercition et la sanction (Anderson et Weitz, 1989). Le canal ainsi perturbé entre dans une situation de crise (Ganesan, 1993) dont l'issue (ou le résultat) peut être une amélioration (conflit fonctionnel) ou une dégradation de la performance (conflit dysfonctionnel) selon les circonstances. Analysé comme résultat, le contre-pouvoir est souvent présenté comme bénéfique au canal. Il permet un état relativement équilibré des forces en présence (Gundlach et Cadotte, 1994) et contrairement à la précédente vision, le canal s'en trouve stabilisé durablement, ce qui favorise son développement (Poirel, 2004).

L'une des principales limites de l'approche behavioriste réside dans le fait qu'elle se concentre sur l'analyse dyadique occultant l'influence de tout autre acteur que ceux concernés par le face-à-face. Ainsi les stratégies de pouvoir et de contre-pouvoir sont-elles avant tout individuelles et analysées dans le cadre de la relation client-fournisseur. L'apparition du contre-pouvoir est essentiellement liée dans l'approche behavioriste aux caractéristiques de la relation dyadique, c'est-à-dire suivant Gundlach et Cadotte (1994) de magnitude (somme des pouvoirs du fournisseur et du client) et d'asymétrie (différence entre les pouvoirs du fournisseur et du client). Si ces caractéristiques permettent de décrire des configurations relationnelles de dépendance (de l'un vis-à-vis de l'autre) ou d'interdépendance (en cas de dépendance réciproque), elles ne suffisent pas à expliquer la dialectique pouvoir-contre-pouvoir. Sans minorer l'importance des facteurs relationnels, force est de reconnaître que d'autres éléments entrent en ligne de compte, relevant du secteur, du canal et de l'environnement macroéconomique, pour expliquer l'émergence de contre-pouvoirs (Galbraith, 1956).

1.2 Les apports des stratégies collectives

Le courant des stratégies collectives permet de dépasser les limites des approches behavioristes du canal de distribution et d'analyser plus profondément le contre-pouvoir dans sa forme collective. Astley et Fombrun (1983) ont défini la stratégie collective comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectifs

d'organisations ». Leur définition est suffisamment large pour inclure tout type de regroupement : entre entreprises concurrentes ou entre entreprises ayant des activités complémentaires ; sur la base de contrats ou de liens plus ou moins formels. Le cas étudié ici correspond à une stratégie agglomérée au sens d'Astley et Fombrun (1983). Il convient de noter que la typologie qu'ils proposent, a été revisitée et modernisée par Yami et le Roy (2006). Ces derniers considèrent ainsi que les stratégies collectives telles qu'on les appréhende aujourd'hui dans les recherches et dans la pratique relèvent finalement d'un seul type de stratégie, la stratégie agglomérée qui réunit des entreprises intervenant dans le même secteur selon des modalités plus ou moins formelles.

En premier lieu, les travaux effectués sur les stratégies collectives ont accordé beaucoup d'attention aux raisons de leur mise en place. Les incertitudes de l'environnement ont été désignées comme cause principale qu'il s'agisse d'évolutions technologiques ou de changements réglementaires (Bollinger et Golden, 1992). Le Roy (2003) a ajouté trois autres causes avec le différentiel de concentration sectorielle (le grand nombre poussant les entreprises à un mode de coordination centralisé), le fort potentiel de croissance (les perspectives économiques étant prometteuses pour les acteurs) et les barrières à l'entrée (les entreprises en place étant à l'abri des pressions concurrentielles). Yami (2003) de son côté a souligné l'importance de la proximité socioéconomique des acteurs et l'antériorité de leurs relations. Pour Butler et Carney (1986) et Carney (1987), les entreprises s'allient pour saisir une opportunité de développement ou pour se protéger d'une menace pesant sur leurs ressources. C'est cette deuxième option qui correspond au cas étudié dans ce papier : les entreprises se regroupent pour exercer un contrepouvoir collectif contre un fournisseur pratiquant des tarifs élevés et proposant des prestations inadaptées. Nous sommes dans une situation d'abus de pouvoir perpétrés par le partenaire dominant.

Il est important de souligner en deuxième lieu que dès le départ, Astley et Fombrun (1983) ont mis l'accent sur les relations entre l'organisation et ses environnements. Cette vision oblige à tenir compte d'un ensemble de parties prenantes au sens de Freeman (1984) alors que la théorie béhavioriste se focalise sur le couple fournisseur-client. Dans l'acception large qu'est celle de Freeman (1984), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Il peut s'agir de fournisseurs, de clients, d'employés, d'investisseurs ou des Pouvoirs publics. La gestion des parties

prenantes permet la réalisation d'actions à partir de relations réciproques (Phillips et Freeman, 2003) et contribue à la construction d'un idéal type qui combine buts organisationnels et personnels (Damark-Ayadi et Pesqueux, 2005). A travers la prise en compte d'autres facteurs que ceux émanant de la relation dyadique, elle se rapproche de la théorie de la dépendance des ressources (Phillips et Freeman, 2003). En transformant les actions des organisations, elle s'intègre parfaitement au sein des théories du pouvoir.

En troisième lieu, la façon dont les acteurs organisent leurs actions collectives est une question qui préoccupe de plus en plus le courant des stratégies collectives. Se développent des recherches académiques se consacrant à la dimension managériale de la stratégie collective et mettant notamment en avant le rôle d'acteurs tiers dans la gestion des projets collectifs (Fernandez, le Roy et Gnyawali, 2011 ; Hamouti, Dikmen et Le Roy, 2011). Dans notre travail, la volonté des entreprises d'infléchir les règles de fonctionnement mises en place par leur puissant fournisseur, se traduit par la création d'une structure commune. Mais ces entreprises ne sont pas seules. Elles sont entourées d'un ensemble de parties prenantes qui pour certaines sont très impliquées dans le projet. C'est la confrontation des différents points de vue des parties prenantes qui va permettre de définir des objectifs et des règles d'actions favorable à l'ensemble des parties prenantes (Phillips et Freeman, 2003 ; Damark-Ayadi et Pesqueux, 2005).

La discussion se déroule dans un cadre structuré qui doit produire des décisions ayant valeurs d'engagement (Ballet et Bazin, 2004). Les structures communes qui portent les stratégies collectives, se voient confier des fonctions auparavant prises en charge par chacune des entreprises séparément, voire des missions entièrement nouvelles si les objectifs le justifient. Ces structures peuvent jouer différents rôles (Tellier, 2004) : participer à la création et au renouvellement du système d'offre en regard des techniques et technologies disponibles ainsi que des pratiques légitimes ; protéger les intérêts de leurs membres par des actions de lobbying et de communication ; vérifier la conformité des pratiques des entreprises avec la loi et mener des actions en justice si besoin.

En quatrième et dernier lieu, les stratégies collectives produisent des effets qui sont surtout analysés par les chercheurs du point de vue de l'entreprise qui y participe. Ceux-ci se sont en effet beaucoup intéressés à l'articulation entre logique collective et logique individuelle, avec le risque sous-jacent pour l'entreprise de perdre sa propre dynamique concurrentielle et d'avoir des difficultés à s'adapter à son environnement (Bresser et Harl, 1986) même si la

prise en compte de certaines parties prenantes permet de maximiser les profits (Clackson, 1995 ; Phillips et Freeman, 2003). Ainsi les stratégies collectives porteraient en elles les conditions de leur propre remise en cause et seraient inévitablement limitées dans le temps (Le Roy, 2003). Si cette problématique liée à la coopétition est très présente dans les analyses portant sur les stratégies collectives (Dagnino et Rocco, 2009), il convient de noter que dans le cas que nous étudions, elle n'est pas prégnante dans la mesure où la coopération horizontale ne porte pas sur le cœur de métier des entreprises impliquées.

Les stratégies collectives ne remplacent pas mais s'ajoutent aux logiques individuelles pour permettre à des acteurs partageant un destin commun de passer ou anticiper un cap difficile de l'évolution de leur secteur ou de leur métier. C'est sur la base de ces apports que l'organisation collective du contre-pouvoir peut donc être analysée, dans l'idée, rappelons-le, d'obtenir plus d'influence dans la gestion du canal de distribution. C'est cette notion d'influence qui permet de créer un climat positif dans le canal et d'atténuer les conflits.

1.3 L'utilisation du pouvoir dans le canal

Pour les auteurs des canaux de distribution (Stern et Heskett, 1969 ; Wilkinson, 1979 ; Filser, 2000), l'utilisation du pouvoir permet d'influencer les objectifs et les actions, et aide à contrôler les différents aspects opérationnels. L'utilisation du pouvoir doit permettre la recherche constante de la performance et la diminution des conflits. Cependant, l'exercice du pouvoir doit être limité, car son usage imprudent est destructeur pour l'organisation. Si le pouvoir potentiel ou détenu est une bonne chose, le pouvoir contenu dans un système ne doit pas être concentré sur un seul membre. La vision du canal ne doit pas être non plus forcée par des méthodes de pénalités ou de menaces. La possession de trop de pouvoir détériore les relations et peut même en diminuer l'efficacité. L'exercice du pouvoir s'exerce de deux manières dans le canal : par l'utilisation des sources de pouvoir (El-Ansary et Stern, 1972), mais également à travers la méthode d'exercice du pouvoir (Mallen, 1964 ; Schul et al., 1983).

Dans leur travaux, French et Raven (1959) proposent cinq sources principales : la récompense (croyance de B que sa domination par A lui apporte des avantages qu'il ne pourrait posséder autrement), la sanction (la capacité d'un membre A à punir B quand il ne se plie pas à sa volonté), l'expertise (la reconnaissance de B des compétences distinctives de A que lui-même ne

possède pas), la valeur de référence (le désir de B de s'identifier à A) et la légitimité (le bien fondé des actions de A pour B). Lusch et Brown (1982) proposent d'ajouter à ces sources, l'information. Ainsi, chacune des parties prenantes du canal possède-t-elle des sources de pouvoir qu'il lui est possible (ou non) d'actionner. La plupart des auteurs (Hunt et Nevin, 1974 ; Wilkinson, 1979 ; Anderson et Narus, 1984) s'accordent sur le fait que l'utilisation de la sanction diminue la satisfaction des membres par rapport à l'utilisation des autres sources de pouvoir. Ainsi, l'utilisation de certaines sources de pouvoir (récompense, expertise, valeur de référence et légitimité) aurait-elle pour conséquence un meilleur climat au sein du canal et une diminution des conflits.

Mallen (1964) distingue trois styles de pouvoir exercés. L'autocratie, où une seule institution impose ses objectifs et oblige les autres à se coordonner. La démocratie, où les membres décident collectivement de la répartition des tâches et de la coordination. Et enfin, l'anarchie, où chacun décide seul et sans entrave de la conduite à tenir. Il conclut que l'anarchie conduit à la destruction du canal. Schul et al. (1983) proposent une troisième voie d'exercice du pouvoir : la bienveillance, où l'on considère les besoins et les émotions des autres membres et où l'on crée un environnement amical et plaisant qui diminue les conflits. Les différentes parties prenantes peuvent donc utiliser différents registres d'exercice du pouvoir, du plus collaboratif au plus directif. L'utilisation d'un style de pouvoir est fonction des caractéristiques du canal, en particulier de son environnement (Schul et al., 1983).

En conclusion, l'utilisation du pouvoir par les parties prenantes est fonction des sources de pouvoir qu'elles possèdent mais également de la manière dont elles les utilisent. La combinaison des deux éléments engendre la satisfaction des membres ou l'arrivée de conflits plus ou moins importants qui peuvent aller jusqu'à la destruction du canal. Ainsi, dans un environnement tel que la gestion des déchets industriels que nous étudions, où un membre possède beaucoup de sources de pouvoir et utilise un registre autoritaire, la stratégie collective serait apte à générer un contre-pouvoir suffisant pour diminuer les conflits et augmenter la satisfaction des membres. Les aspects méthodologiques s'attellent dans le point suivant à indiquer comment nous avons procédé pour répondre à cette problématique.

2. Le choix de la méthode : une étude de cas unique longitudinale

Nous présentons dans ce papier une étude de cas longitudinale. Il s'agit d'un canal de distribution inversé où les produits cheminent de l'aval vers l'amont, c'est-à-dire des entreprises qui produisent des déchets vers les entreprises qui les collectent, les trient et les traitent. Selon Bente et al (2008), les activités sont plus précisément la collecte, le tri, l'entreposage, le transport, le traitement et l'élimination des déchets ou des produits en fin de vie ainsi que les ressources spécifiques correspondantes tels que les moyens de collecte, les centres de tri et de regroupement, les centres de traitement et de valorisation. En France, de grands groupes d'élimination comme Suez et Veolia contrôlent l'essentiel des différentes fonctions : récupération, transport, location de bennes, incinération, enfouissement, nettoyage industriel. Il existe bien des récupérateurs indépendants, mais ils n'ont pas les mêmes moyens que leurs gros concurrents. À titre d'exemple, ils ne font pas l'élimination des déchets ultimes c'est-à-dire les déchets dont on ne peut pas extraire de matières valorisables ou dont on ne peut pas réduire le caractère polluant ou dangereux. Par conséquent, les entreprises restent fortement dépendantes de ces groupes et forment une population nombreuse et hétérogène, contraintes par une réglementation de plus en plus exigeante. Les entreprises sont en effet responsables devant la loi de leurs déchets et des conditions dans lesquelles ils sont collectés, transportés, éliminés et valorisés. Il n'est plus question de tout jeter en décharge, mais de trier les déchets pour les réutiliser ou les recycler. Les groupes peuvent sans mal imposer leurs conditions. S'allier constitue dès lors une solution appropriée pour des industriels à la recherche de rapports plus équilibrés, malgré les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'une stratégie collective (Bresser et Harl, 1986). Le cas que nous étudions depuis neuf ans et que nous avons appelé « Callos » est une stratégie réussie de gestion collective des déchets industriels. L'étude de cas unique est souvent utilisée par les chercheurs pour comprendre un phénomène dans le temps (Narasimhan et Jayaram, 1998 ; Ahlstrom et Karlsson, 1995). Or c'est bien ce que nous voulons faire en étudiant la construction d'une stratégie collective ainsi que son impact sur les rapports de pouvoir. Elle est par ailleurs la méthode de recherche privilégiée de ceux qui travaillent sur les stratégies collectives (Le Roy, 2003 ; Yami et Le Roy, 2006 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2011 ; Poissonnier, 2004).

2.1. Des projets de gestion collective au cas « Callos »

L'étude de cas longitudinale permet d'étudier un phénomène sur le long terme afin d'en comprendre l'origine et le développement ainsi que le succès ou l'échec (Van de Ven et Huber, 1990). Or, notre objectif est de voir de quelles façons une stratégie collective peut conduire à un contre-pouvoir effectif de nature à rééquilibrer les rapports de force entre acteurs, ce qui est un processus de longue haleine. En matière de gestion collective des déchets, la phase de conception, qui va de l'initiation du projet aux premières collectes de déchets, a une durée moyenne de 6 ans au vu de cas que nous avons étudiés. L'étude de cas sur le long terme apparaît alors comme la technique de recherche la plus pertinente pour étudier la mise en place de la stratégie collective et les effets du contre-pouvoir ainsi exercé sur les relations verticales.

Le cas « Callos » est tiré de la base de données de l'ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Nous avons consulté cette base en 2002 et constaté alors que 98 projets (dont « Callos ») étaient enregistrés pour une demande de financement. Sur ces 98 projets, nous en avons retenu 35 qui émanaient d'entreprises implantées dans la même zone industrielle et qui portaient sur des déchets non dangereux. Sur les 35 projets retenus, 14 ont rapidement été abandonnés et 21 ont été mis en place. Parmi les 21 projets, nous avons pu en approcher 13. Les autres nous sont restés inaccessibles parce que leurs responsables n'ont pas donné de suites favorables à nos sollicitations. Nous avons suivi ces 13 projets dans leur réalisation à partir de 2002 et constaté que tous n'avaient pas atteint leur objectif de départ à savoir la gestion de déchets non dangereux pour le plus grand nombre d'entreprises de la zone. Ils ne sont en réalité que 2 à avoir atteint cet objectif et à être en situation de « réussite totale ». Les autres projets sont soit en échec (quatre cas) soit en réussite partielle (7 cas).

Dans ce papier, nous avons choisi de nous concentrer sur un cas de réussite de gestion des déchets industriels afin de mettre en évidence les facteurs clés de succès des stratégies collectives. Sur les deux cas à disposition, nous avons opté pour celui dont le recueil de données était le plus complet, c'est-à-dire « Callos ». Les acteurs nous ont en effet permis d'accéder régulièrement à leur organisation depuis 2002 dans des conditions inégalées par rapport à l'autre cas de réussite, dont nous avons eu accès qu'aux données secondaires par l'ADEME. L'étude de cas unique permet ici de mettre en exergue l'exemplarité du succès. Notons en effet que 70% des déchets des entreprises impliquées dans « Callos », soit plus de 60% des entreprises ciblées sont gérés collectivement, ce qui est un pourcentage exceptionnel.

2.2. La collecte et l'analyse des données

La collecte de données s'est faite par entretiens sur une période de neuf ans découpée en deux sous-ensembles.

- De 2002 à 2006, les entretiens ont été réalisés deux fois par an auprès de plusieurs membres du comité de pilotage. Cette période correspond à la construction de la stratégie collective. La collecte de données couvrant une période assez longue, certains éléments risquaient d'être réinterprétés par les acteurs en fonction du contexte particulier. C'est pourquoi nous avons choisi d'interroger plusieurs personnes (responsables du projet, prestataires, financeurs, entreprises productrices, consultants). L'interaction des différentes opinions conduit à la dynamique du système et aboutit à un certain équilibre (Thiétart et Forgues, 1995).
- Après 2006, le protocole évolue, car le système est plus stable. Les principales décisions qui permettent d'atteindre le projet initial ont été prises, et les organisations sont davantage en phase de routinisation. À partir de cette date, on constate une certaine capitalisation de la première expérience de mise en place d'une mutualisation réussie. Cette capitalisation est alors développée de la même manière sur d'autres projets. De plus, les rapports entre les différentes parties prenantes de la gestion des déchets sont stabilisés. Ainsi, le système a abouti à un certain équilibre qui a peu évolué pendant toute la durée de cette seconde période. C'est pourquoi nous avons réduit la collecte de données à un seul acteur. Un entretien par an a été conduit avec le responsable du club d'entreprises, qui correspond au membre référent de la stratégie.

Pour compléter ces entretiens, un certain nombre de documents internes et externes ont été étudiés (étude de consultants, étude de la CCI, étude de gisement, consultation, offre des prestataires, coupure de presse...). Ce recueil de données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs (Miles et Huberman, 2003) et permet d'assurer la qualité et la fiabilité des données. Le tableau n°1 ci-après résume le protocole de recueil de données.

En ce qui concerne le traitement des données, une fiche de synthèse a été réalisée par entretien. Sur cette fiche, figure un résumé des cinq thèmes importants qui ont été mentionnés dans l'entretien. Cinq grands thèmes abordés sont suffisamment larges pour être redondants sur toute la durée de l'étude et concernent sur chacune des périodes : un retour sur les principaux

éléments de la période précédente, les objectifs poursuivis des acteurs, les actions menées, l'organisation des décisions, et la perception de l'acteur interrogé par rapport aux objectifs, attitudes et choix des autres parties prenantes.

Tableau n°1 : Protocole de recueil de données.

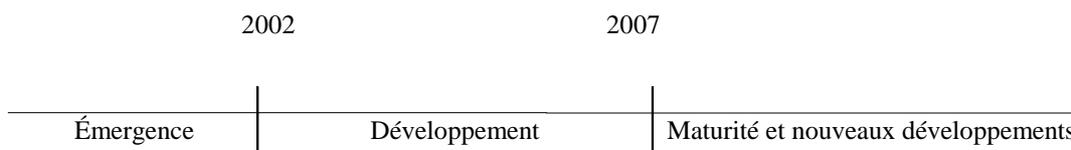
Source / Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Responsable du projet (chargé de mission)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prestataire privé		1	1	1						
Prestataire public (collectivité)	1	1	1							
Ingénieur ADEME	1	1		1						
Chargé de mission CCI			1	1						
Salarié			1							
Études de consultants	Oui									
Documents internes	Oui									
Source secondaire public	Oui									
Durée des entretiens : de 45 min à 3h10.										

Les fiches ainsi constituées permettent d'identifier, par acteur, les représentations et les évolutions lors des différentes phases. Parallèlement à l'élaboration des fiches, chaque entretien a été enregistré et retranscrit intégralement pour être passé au crible de l'analyse de contenu thématique. Ces retranscriptions et les documents internes au projet ont fait l'objet d'un codage thématique (Annexe 1). Ce codage a débouché sur le découpage de la variable processuelle en étapes clés, conformément aux préconisations d'Ahlstrom et Karlsson (2009). Ces différentes étapes sont présentées dans le point suivant.

3. De la construction de la stratégie collective à la mise en place du contre-pouvoir : les recettes du succès

Nous avons identifié trois grandes étapes dans la construction de la stratégie collective : l'émergence, le développement et la maturité (voir schéma n°1 ci-dessous).

Schéma n°1 : Les étapes de la construction de la stratégie collective



Après l'étape de la maturité, peuvent survenir le déclin et la disparition ou bien au contraire, une nouvelle croissance et un renouveau, ce qui est le cas de « Callos ». Cette approche processuelle nous conduit maintenant à « raconter » le cas dans un ordre chronologique avant de voir comment la construction de la stratégie collective a conduit étapes par étapes au rééquilibrage des pouvoirs entre acteurs.

3.1. Le cas « Callos »

Avant 2002, l'émergence de la stratégie collective

En 2002, intervient un changement de réglementation concernant la gestion des déchets des entreprises qui doivent désormais répondre à des critères spécifiques en matière de traitement et de valorisation. Jusqu'à cette année, c'est la collectivité dans le cas de « Callos » qui prend en charge l'essentiel des déchets, c'est-à-dire plus de 70% des déchets des entreprises de la zone industrielle (les 30% restant revenant aux prestataires privés de la région) et 100% des déchets des particuliers. Ce service public de collecte et de traitement des déchets est obligatoire en France pour les particuliers. En revanche, pour les industriels, il est facultatif et dépend du choix politique de la collectivité. Avant le changement réglementaire en 2002, beaucoup de collectivités choisissent de se positionner comme prestataire des industriels pour contrebalancer le manque de concurrence et le pouvoir détenue par les prestataires privés. C'est le choix que « Callos » a fait. Mais la réglementation demande des changements très importants qui ne s'appliquent pas aux déchets des particuliers.

Comme la réglementation n'est plus la même, la collectivité réfléchit à la situation : soit elle arrête de gérer les déchets industriels, soit elle investit pour se mettre en conformité réglementaire et continue les collectes. La collectivité s'oriente dans le cas « Callos » vers la première solution, c'est-à-dire-à-dire le transfert de gestion du public vers le privé. Le renchérissement des coûts consécutif aux nouvelles exigences réglementaires motive cette orientation. De plus, dans le cas « Callos », les coûts étaient déjà en augmentation depuis plusieurs années en raison de la saturation des décharges de la région et la prise en charge de plus en plus lointaine des déchets qui en a résulté. La collectivité n'a cependant pas encore arrêté sa décision en 2002 et souhaite le cas échéant accompagner les entreprises dans la prise en charge de cette nouvelle responsabilité. Elle redoute de retrouver leurs déchets dans l'espace public dont elle doit assu-

rer la propreté et la salubrité. Elle veut aussi maintenir les entreprises sur son territoire et garantir la pérennité des emplois.

Entre 2002 et 2007, le développement de la stratégie collective

A l'initiative de la collectivité, trois industriels de « Callos » visitent la zone de « Géténa », qui a mis en place une gestion collective des déchets avec succès. Cette visite marque un tournant dans la prise de conscience des industriels. Ils mesurent l'impact du changement réglementaire sur les coûts de gestion des déchets et décident de reprendre l'idée de gestion collective. La visite de cette stratégie réussit leur permet d'identifier facilement les parties prenantes importantes dans le projet (voir tableau n°2).

Tableau n°2 : Identification des parties prenantes dans la stratégie collective

Partie prenante	Statut
Entreprises de la zone industrielle	Entreprises privées
Club des entreprises de la zone industrielle	Association d'entreprises privées
Collectivité (communes ou regroupement de communes)	Institution publique
Chambre de commerce et d'industrie (CCI)	Établissement public économique
Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)	Établissement public à caractère industriel et commercial
Prestataires privés de gestion de déchets	Entreprises privées (généralement grands groupes français d'élimination de déchets)

Il existe déjà sur la zone un club des entreprises. Ce club existe statutairement dans la zone, mais il n'a jusqu'alors aucun rôle et ne réalise aucune mission. C'est une « coquille vide » dont l'existence est liée au statut de la zone industrielle. Les industriels décident donc d'utiliser le club en lui attribuant un rôle : celui de créer un comité de pilotage (voir tableau n°3 ci-après). En mars 2002, le club recrute un chargé de mission pour mettre en place la stratégie collective à partir de subventions de différentes institutions (Régions, État, Union Européenne). L'ADEME finance une étude préalable. Les changements réglementaires et l'intérêt de la stratégie collective sont alors présentés à l'ensemble des entreprises de la zone industrielle. Le projet est plutôt bien accueilli par la quarantaine de responsables présents.

Tableau n°3 : Comité de pilotage

Organisme	Fonction	Date d'entrée dans le comité de pilotage	Date de sortie du comité de pilotage	Membre permanent
Entreprise 1	Responsable environnement	2002		Oui
Entreprise 2	Chef d'entreprise	2002	2006	Oui
Entreprise 3	Responsable environnement	2002		Oui
Club des entreprises	Chargé de mission	2002		Oui
Entreprise 4	Chef d'entreprise	2006		Oui
ADEME	Ingénieur 1 (déchets)	2002		
ADEME	Ingénieur 2 (énergie)			
CCI	Chargé de mission environnement	2002		Oui
Collectivité locale	Élu/ chargé de l'environnement	2002		Oui
Prestataire privé de déchets	Commercial	2003		
EDF	Commercial	2008		

En 2003, le comité de pilotage définit un cahier des charges et choisit un prestataire. La solution retenue concerne l'ensemble des déchets collectés auparavant par la collectivité, avec le tri de certains matériaux (papiers, cartons, bois, métaux et films plastiques). Les autres déchets sont collectés en mélange. Un seul prestataire répond à la consultation. La négociation porte sur la mise en place de la pesée embarquée et la dégressivité du tarif en fonction du nombre de points à collecter. Ainsi, plus les entreprises adhèrent au projet, plus les coûts de gestion de déchets diminuent. À cette date, la collectivité gère toujours les déchets sur la zone, même si elle réfléchit de plus en plus sérieusement à son désengagement. Elle attend les conditions du contrat collectif pour prendre sa décision. En fin d'année, le prestataire signe le contrat.

En 2004, la collectivité se retire de la gestion des déchets industriels et les premières collectes ont lieu, effectuées sous la responsabilité des entreprises. Dès le début d'année, la collectivité annonce qu'elle ne collectera plus les déchets des entreprises d'ici décembre 2004. Des actions de communication se multiplient en ce sens : journal de la zone dédié à la gestion collective des déchets, trois réunions publiques, deux journées thématiques, affichages et utilisation de médias locaux (journaux, radios...). En fin d'année, les premières collectes commencent ce qui veut dire que la stratégie collective se met en place.

En 2005, les acteurs procèdent à des réajustements pour que toutes les entreprises de la zone industrielle puissent retirer les bénéfices de la gestion collective des déchets. Après neuf mois

de collectes, 96 entreprises adhèrent à la gestion collective. Les premiers résultats montrent que la part des très petites entreprises dans les adhésions est pratiquement nulle. Après analyse de la situation, il s'avère que le système négocié s'adapte mal à ces dernières. Elles ont un gisement trop faible pour que le tri, qui augmente le prix des collectes, soit rentable. Le comité de pilotage négocie avec le prestataire un mini forfait adapté aux très petites structures.

A la fin de cette période, la stratégie collective donne des résultats satisfaisants : 280 entreprises ont adhéré soit plus de 60% des entreprises de la zone (dont 37% de très petites entreprises) et la diminution des coûts est environ de 10% pour les grandes entreprises et de 40% pour les plus petites. La gestion des déchets est entrée dans une phase de fonctionnement optimal.

Après 2007, de nouveaux projets dans le développement durable

Le club décide de mettre en place un projet de production d'énergie propre pour les entreprises de la zone industrielle. Le comité de pilotage dédié à ce projet, et qui comprend quatre entreprises ainsi que le chargé de mission du club, choisit dans un premier temps les éoliennes puis il y renonce à cause de multiples problèmes (encombrement, propriété des terrains, nuisances sonores, etc.). Il s'oriente alors vers le photovoltaïque qui est mieux accepté par les membres de la zone industrielle malgré son caractère plus polluant. Après un an de travail et d'informations aux entreprises, le comité signe un contrat avec Électricité de France (EDF) pour l'équipement des toitures des PME-PMI en panneaux photovoltaïques. EDF intervient en tiers investisseur : il décharge les entreprises de l'investissement, des frais de maintenance et d'entretien de la toiture. En 2009, 127 entreprises s'équipent de panneaux. Depuis 2010, le club reste dans les mêmes logiques de développement durable en privilégiant cette fois-ci les dimensions sociales. Il s'intéresse ainsi à la limitation des déplacements individuels et à la mise en place d'une crèche commune aux entreprises de la zone.

3.2. De la stratégie collective, étapes par étapes

L'étude du cas « Callos » prend place dans un contexte qui est celui d'une relation déséquilibrée entre prestataire et clients, et plus précisément entre récupérateur et producteurs de déchets. Les premiers ont un avantage de pouvoir sur les seconds. Rappelons que nous avons considéré la coopération entre clients (ici, producteurs de déchets) comme un moyen d'exercer un contrepouvoir effectif. Le rééquilibrage des pouvoirs a suivi dans le cas « Callos » une succession d'étapes indiquées dans le schéma n°2 ci-dessous.

Schéma n°2 : Stratégie collective et rééquilibrage des pouvoirs

<i>Construction de la stratégie collective</i>	<i>Contexte</i>	<i>Organisation</i>	<i>Fixation des objectifs opérationnels</i>	<i>Négociation avec l'acteur dominant</i>	<i>Développement de la stratégie</i>	<i>Diversification de la stratégie</i>
<i>Rééquilibrage des pouvoirs</i>	<i>Pouvoir dominant et autoritaire</i>	<i>Organisation du contre-pouvoir</i>		<i>Incitation au partage du contrôle</i>	<i>Partage du contrôle</i>	

Un contexte propice au contrepouvoir

La présentation du cas dans le point précédent a déjà suggéré l'importance du facteur réglementaire et le rôle de la commune dans l'émergence de la stratégie collective avant 2002. Le contexte est en effet celui d'un renchérissement des coûts que la commune ne veut (ne peut) pas supporter et qu'elle décide *in fine* de transférer aux entreprises en les convaincant peu à peu de l'intérêt de la solution collective. Pour ce faire, elle ne leur présente pas qu'un exposé des raisons économiques présidant à son retrait souhaité mais cherche à les convaincre par la preuve en leur montrant les avantages de la gestion collective telle que l'a mise en place le site voisin de « Géténa ». La commune a tout intérêt à ce qu'une telle gestion se mette en place avec succès : éviter les décharges sauvages qui dégradent l'environnement, nuisent au tourisme et engendrent des frais supplémentaires de traitement et de nettoyage ; favoriser les meilleures conditions possibles d'exploitation des entreprises pour assurer leur pérennité sur la commune, protéger les emplois et conserver une dynamique économique territoriale. C'est

la raison pour laquelle elle ne décide pas d'emblée de se retirer de la gestion des déchets industriels, mais reste circonspecte en jouant, en tant que partie prenante, un rôle facilitateur.

Une autre raison, non encore explicitée, rend le contexte propice au contre-pouvoir. Elle réside dans les caractéristiques sectorielles de l'industrie des déchets. L'industrie du déchet est en effet dominée par quelques groupes d'élimination qui en retire un net avantage de pouvoir. Cet avantage est fondé sur l'écart de concentration sectorielle (un secteur fournisseur concentré *versus* un secteur client émietté), la forte intégration du canal par ces groupes et le durcissement réglementaire qui place ces groupes comme des prestataires quasi obligés pour les entreprises. Si les groupes d'élimination ont une gestion du canal en partie coopérative (mise en place du tri, programme de formation, prise en charge de la totalité des déchets, etc.), ils utilisent aussi leur pouvoir de façon autoritaire, voire abusive (prix élevés, technologies non utilisées comme la pesée embarquée ou la traçabilité, sur utilisation de l'expertise: mise en place de système de valorisation très coûteux, non-efficacité des systèmes de transport, etc.). Avec le cas « Callos », on retrouve localement ces éléments nationaux. Le tableau n°4 résume les sources de pouvoir détenues par l'ensemble des parties prenantes du canal et le tableau n°5, les sources de pouvoir qui étaient utilisées par les membres *avant* la stratégie collective.

Une position dominante est effectivement exercée par l'un des trois prestataires privés de la région, qui fort de ses ressources et compétences (il est le seul à posséder un centre de tri et à être capable de proposer une offre globale sur tous les types de déchets) pratique des prix élevés pour des prestations d'un niveau de service pas toujours satisfaisant (pas de traçabilité donnée aux producteurs pour les déchets, alors que cette dernière est obligatoire ; absence de massification des transports...). Le prestataire possède beaucoup de sources de pouvoir, mais se sert beaucoup de la sanction, ce qui incite les entreprises à l'évitement. Ces dernières ne possèdent que peu de pouvoir, car la gestion des déchets est une activité nouvelle (historiquement gérée par les collectivités) et loin du cœur de métier des entreprises. Cette situation est perçue par de nombreuses parties prenantes et encourage la stratégie collective, c'est-à-dire l'association des forces et compétences en présence pour orienter les modalités de gestion du récupérateur dans un sens qui leur soit plus favorable.

Jusqu'en 2002, l'État, à travers les collectivités locales, agissait de manière à contrebalancer l'exercice du pouvoir des prestataires en proposant parallèlement une offre par le biais du ser-

vice public. Cette offre pas toujours adaptée aux industriels, car le service public s'intéresse principalement aux déchets ménagers, a pour avantage de ne pas être coûteuse. En effet, le prix payé par les industriels se calcule sur les surfaces commerciales bâties (et non sur les surfaces totales), ce qui leur est très bénéfique.

Tableau n°4 : Sources de pouvoir détenues par les parties prenantes

	Entreprises (producteurs)	Prestataires privés	Prestataires publics (collectivités territoriales)	ADEME	CCI
Récompense	- Bien trier	- Diminution des prix par utilisation de technologie et/ou massification des flux	- Pas de bénéfices	-Prise en charge financière de certains aspects du service (études, contenants...)	-Prise en charge humaine et financière de certains aspects du service
Sanction	- Evitement du partenaire et/ou de la réglementation (décharges sauvages, feux sur les terrains...)	-Absence de collecte - Augmentation des prix - Services non adaptés	- Choix de ne pas collecter -Fiscalité (redevance spéciale)	-Non	-Non
Expertise	-Non, hors du cœur de métier	- Oui, très importante : filières, tri, réglementation, réseaux ...)	- Oui, mais orientée sur les déchets assimilés aux ordures ménagères, réflexion non spécifique aux entreprises, mais sur la globalité du service (déchets ménagers principalement)	-Oui, ingénieur spécialisé	-Oui, chargé de mission
Valeur de référence	- Non, hors du cœur de métier	- Oui, mais mauvaise image des entreprises du secteur	- Oui, prestataire historique	-Oui, pour le conseil et le financement	-Oui, pour le conseil aux entreprises
Légitimité	- Réglementation, mais pas par ses objectifs ou ses activités	- Non, car comportement opportuniste perçu	- Oui, prestataire historique	-Non, pour organiser les collectes, mais oui pour le conseil aux entreprises	- Non, pour organiser les collectes, mais oui pour le conseil aux entreprises
Information	- Sur les gisements possibles, mais souvent information peu structurée parce que pas d'intérêt stratégique	- Réglementation - Traçabilité	- Obligatoire sur les coûts et recettes du service public	-Oui : retour d'expérience, études de consultants...	- Oui : informations sur les expériences et entreprises locales, mise en réseau

La réglementation marque en 2002 une rupture importante de ce point de vue. Le risque d'utilisation abusive du pouvoir par les groupes d'élimination devient prégnant. Ce risque est bien perçu par les parties prenantes institutionnelles telles que les communes et les CCI mais assez peu par les industriels. Pour ces derniers, l'interlocuteur principal reste la commune. De plus, la plupart d'entre eux connaissent mal la réglementation et la gestion des déchets. La plupart d'entre eux ne connaissent même pas le changement réglementaire de 2002. C'est la collectivité qui est à l'origine, à nouveau, de la prise de conscience des entreprises. C'est donc la dégradation du contexte de gestion des déchets ainsi que l'identification des risques par les acteurs, qui les ont conduits à agir collectivement. Dans ce contexte, la commune est une partie prenante qui s'est impliquée comme actrice à part entière du changement.

Tableau n°5 : Sources de pouvoir utilisées par les acteurs *avant* la gestion collective

	Entreprises (producteurs)	Prestataires privés	Prestataires publics (collectivités territoriales)
Récompense			- Pas de bénéfices
Sanction	- Evitement du partenaire et/ou de la réglementation très fréquente	- Absence de collecte pour les gisements « trop petits » - Augmentation des prix - Services non adaptés (absence de massification, pas de pesée embarquée...)	- Aucune utilisée
Expertise	- Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Non, pour les entreprises, expertise tournée vers le service de la collectivité	- Oui, mais orientée sur les déchets assimilés aux ordures ménagères (non dangereux), réflexion non tournée vers les entreprises, mais vers la globalité du service public (déchets ménagers principalement) = service mal adapté
Valeur de référence	- Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Oui, mais mauvaise image des entreprises du secteur lié aux sanctions utilisées	- Oui, prestataire historique
Légitimité	- Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Non, car comportement opportuniste perçu	- Oui, prestataire historique
Information	- Méconnaissance importante des gisements générés (volume et qualité)	- Aucune donnée	- Obligatoire sur les coûts et recettes du service public dans sa globalité

L'organisation concrète de la stratégie collective

Pour conduire la stratégie collective, les acteurs ont créé un cadre organisationnel. Les industriels les plus précocement convaincus de l'intérêt d'une telle stratégie, peu nombreux au départ (il s'agit des trois personnes qui sont allées visiter le site « Géténa »), décident de réacti-

ver le club des entreprises et de le développer pour en faire la structure porteuse de la stratégie. Cette façon de procéder, propre au cas « Callos », signale que les industriels ont l'intention de faire leur projet de gestion collective des déchets. Ce point nous semble particulièrement important dans le succès de la stratégie et souligne que la dimension entrepreneuriale compte beaucoup dans la mise en œuvre des stratégies, avec une petite équipe pionnière qui entraîne dans l'aventure d'autres participants plus passifs au départ. Passé le stade de la prise de conscience, les industriels du cas « Callos » ont donc moins besoin du soutien de la commune et prennent de l'autonomie vis-à-vis d'elle. Le passage de relais du public vers le privé marque ainsi une étape clé que d'autres cas n'ont pas réussi à franchir aussi facilement. Or, cette structure joue un rôle capital de centralisation des informations et de coordination des actions, indispensable au développement de la stratégie.

Même si les industriels s'émancipent du soutien public, ils comprennent l'intérêt qu'ils ont à garder au plus près d'eux la commune, la CCI et l'ADEME. Autrement dit, ils ont identifié les principales parties prenantes qu'ils continuent d'impliquer dans le projet. Le management des parties prenantes est un élément crucial dans l'élaboration de la stratégie collective.

- D'une part, le management des parties prenantes permet d'acquérir des sources de (contre)pouvoir qui sont susceptibles de contrebalancer celles qui sont utilisées par le prestataire. Les trois parties prenantes disposent en effet d'une expertise en matière de gestion des déchets que les industriels, eux, n'ont pas encore. La gestion des déchets n'est pas leur cœur de métier et constitue une activité périphérique qui attire leur attention en raison des coûts qu'elle engendre. Depuis les travaux béhavioristes sur le pouvoir, on sait que l'expertise constitue une source de pouvoir au même titre que la sanction ou la récompense et qu'elle exprime une forme de pouvoir moins axée sur la force et davantage sur la persuasion mais tout aussi efficace (Lusch et Brown, 1982).
- D'autre part, le management des parties prenantes permet d'acquérir des ressources humaines et financières pour conduire les actions. La stratégie n'est viable que si elle possède certaines ressources humaines et financières ! L'évolution de la stratégie dépend donc fortement des ressources que les entreprises alliées arrivent à rassembler. Au départ, dans le cas étudié, elles obtiennent des subventions. À partir de 2006, elles deviennent moins dépendantes des ressources externes et parviennent ainsi à financer le poste de chargé de mission du club à hauteur de 70% alors qu'il était jusque lors

pris en charge en totalité par la commune. Ces ressources sont utilisées à la communication interne (comité de pilotage) et externe (avec les autres parties prenantes) ainsi qu'à la conduite d'actions spécifiques (études, formations...).

Les objectifs opérationnels à fixer

L'organisation collective construite par les industriels autour du club des entreprises avec la présence active d'acteurs publics et parapublics disposant de l'expertise nécessaire, intervient de façon prépondérante au démarrage du projet lors d'une étape clé qui est celle de l'étude de gisement. De celle-ci découlent les objectifs opérationnels de la stratégie. Dans ces conditions, il importe que ce soient les industriels qui en aient la maîtrise et non pas le prestataire, comme cela est habituellement le cas.

L'objectif principal de la stratégie collective est d'organiser la gestion des déchets non dangereux pour la majorité des entreprises de la zone au moindre coût. Pour des raisons réglementaires (article 541-2 et 541-7 du code de l'environnement), il n'y a pas de transfert de gestion entre les industriels et le club (ayant un statut d'association). Les entreprises restent responsables de la bonne élimination de leurs déchets devant la loi et ce, depuis 1992. Le club des entreprises ne peut donc pas obliger les entreprises à adhérer au contrat négocié. Celles-ci restent totalement libres de leur choix. L'association a pour objectif de négocier les éléments généraux du contrat. Ces éléments concernent un niveau de service défini en matière de tri, de nombre de collectes, de technologies utilisées, ainsi qu'un coût négocié en fonction des économies d'échelle réalisées consécutivement à la massification des flux. Ces objectifs opérationnels sont fixés en fonction du profil de production de la zone. Une étude de gisement sert de base à la fixation des objectifs comme indiqué précédemment. L'étude de gisement permet de préparer les négociations avec les groupes d'élimination. Elle attire l'attention sur l'importance du contrat (la massification des flux a pour conséquence un volume d'activité important) et permet de déterminer les principaux éléments à négocier pour que la stratégie soit profitable au plus grand nombre. Dans le cas étudié, la logique de regroupement est relatif à la proximité géographique ce qui complexifie cet aspect. Les entreprises sont très hétérogènes en matière de production, de taille et donc de besoins. Il est important dans le cas « Callos » que cette étude ne soit pas conduite par le membre dominant, c'est-à-dire-à-dire le prestataire.

L'étude conduit à une connaissance de la zone qui confère un pouvoir important à celui qui la conduit.

La négociation avec le membre dominant

La négociation avec les groupes d'élimination est cruciale et influence fortement la réussite ou l'échec de la stratégie collective. Dans le cas «Callos», un seul prestataire a répondu à la consultation du club des entreprises, sur les trois présents dans la région. Cependant, la négociation est une réussite. Les raisons de ce succès résident principalement dans les phases préparatoires inhérentes à l'organisation et à la définition des objectifs. Les parties prenantes mettent en lumière l'intérêt du contrat collectif et en précisent les objectifs.

Dans le cas «Callos», la position incertaine de la collectivité sur la gestion des déchets industriels n'a pas eu d'effet sur les négociations. En effet, la collectivité soustraite son activité de collecte et de traitement des déchets (industriels et ménagers) à un opérateur privé. Lors de la négociation du contrat, le prestataire potentiel de la gestion collective est également le prestataire de la collectivité. Ainsi, le prestataire de la collectivité perd une partie de son contrat (avec la commune) mais récupère le nouveau contrat associé à la gestion collective (avec les entreprises). Pour lui, seul le donneur d'ordre change. Dans les négociations, les parties prenantes peuvent faire valoir auprès du prestataire qu'elles maintiennent son volume d'activité malgré les modifications organisationnelles et demander à ce dernier en échange, une contrepartie financière ou autres. Les services négociés s'adaptent aux déchets industriels : pesée embarquée (investissement fait par le prestataire pour le contrat) ; massification des transports avec un prix plus intéressant...En échange, les entreprises s'engagent à trier correctement les déchets (sous-peine de sanctions financières). Les études de gisements et les formations, qui devaient être initialement faites par le prestataire, ont été reprises par la CCI, car beaucoup d'entreprises ont interprété cette phase comme un « démarchage commercial », et refusaient alors l'accès à leur site.

La coalition de parties prenantes, réunie physiquement lors des négociations, a d'ailleurs permis de contrer un certain nombre d'arguments utilisés par le prestataire. Le regroupement des compétences a permis d'équilibrer, dans une certaine mesure, le pouvoir. Le tableau n°6 ci-après résume les sources de pouvoir utilisées par les acteurs après la formation de la stratégie collective.

Tableau n°6 : Sources de pouvoir utilisées par les acteurs après la mise en place de la gestion collective

	Entreprises (producteurs)	Prestataires privés	Prestataires publics (collectivités territoriales)	ADEME	CCI
Récompense	- Bien trier	- Diminution des prix par utilisation de technologie et/ou massification des flux		-Prise en charge financière de certains aspects du service : études et contenants...	-Prise en charge humaine des formations et des études de gisement
Sanction	- Evitement du partenaire et/ou de la réglementation devenue exceptionnelle	-Sanction financière si le tri est mal réalisé par les entreprises	- Choix de ne pas collecter	-Non	-Non
Expertise	-Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Oui, très importante : filières, tri, réglementation, réseau...)	- Oui, expertise donnée à travers la participation au comité de pilotage	-Oui, ingénieur spécialisé dans le comité de pilotage	-Oui, chargé de mission dans le comité de pilotage
Valeur de référence	-Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Oui, mais mauvaise image des entreprises du secteur qui persistent (le prestataire n'a pas pu faire les formations)	- Oui, prestataire historique	-Oui, pour le conseil et le financement	-Oui, pour le conseil aux entreprises
Légitimité	-Aucune, pas d'intérêt car loin du cœur de métier	- Oui, légitimité créée à travers le contrat négocié	- Oui, prestataire historique	-Non, pour organiser les collectes, mais oui pour le conseil aux entreprises	- Non, pour organiser les collectes, mais oui pour le conseil aux entreprises
Information	- Connaissance des gisements engendrés à travers les formations de la CCI	- Réglementation - Traçabilité	- Obligatoire sur les coûts et recettes du service public = ne concerne plus les entreprises	-Oui : retour d'expérience, études de consultants...	- Oui : informations sur les expériences locales

Dans les stratégies individuelles, l'exercice du pouvoir par le prestataire se fait de manière autoritaire : il propose une solution à l'entreprise, qui subit sa décision par manque de compétences et/ou par manque de solutions concurrentielles. Dans les stratégies collectives, le cadre de la négociation diffère. Un grand nombre de compétences et d'intérêts, parfois divergents, sont représentés dans le comité de pilotage. Cette organisation encourage l'ensemble des acteurs à communiquer et contraint à la recherche d'une solution acceptable par tous. Le presta-

taire est donc fortement incité à partager son contrôle avec les autres membres du comité de pilotage, ce qui change radicalement le management du canal.

Le développement de la stratégie

Le développement se traduit par la mise en place des collectes de déchets effectuées sous l'égide du club des entreprises. Il se caractérise par une période de communication intensive sur les actions menées et le contrat proposé afin de rallier le plus possible de participants parmi les industriels de la zone. L'ensemble des ressources de la stratégie collective est mobilisé pour informer les entreprises de leurs obligations et des solutions qui peuvent être mises en place.

Au cours de cette étape, les objectifs opérationnels peuvent être réajustés. Le comité de pilotage se réunit non seulement lors de la négociation initiale, mais aussi régulièrement après la mise en place des collectes pour évoquer et résoudre les difficultés rencontrées. Il peut également faire évoluer le contrat s'il identifie un problème spécifique (comme la problématique spécifique des TPE dans le cas étudié). Le partage du contrôle induit une plus grande satisfaction de la relation de la part des producteurs. La stratégie collective mise en place a permis de diminuer les prix pour la majorité des entreprises de la zone et d'accéder à la pesée embarquée. Cette technologie qui n'était pas proposée jusqu'alors par le prestataire, facilite la facturation et le suivi administratif des déchets et permet une meilleure prise en compte des besoins des TPE à travers l'élaboration du mini-forfait.

La stratégie produit donc les effets attendus en matière de répartition des pouvoirs en conférant aux industriels une influence plus grande qu'auparavant dans les décisions. Le prestataire conserve un avantage de pouvoir évident qui permet de le qualifier de « dominant » dans la relation, du fait de ses actifs spécifiques et de l'intégration des activités, mais il est dorénavant contraint de répondre au cahier des charges de l'acteur collectif qu'est le club des entreprises. Ce dernier fait figure de pilote du canal inversé dans la mesure où il précise ses besoins, donnent des instructions et attend que le prestataire lui rende compte. C'est par ce rôle de pilote que l'acteur collectif exerce un contre-pouvoir sur son prestataire.

Vers la diversification de la stratégie collective ?

Le succès de la stratégie collective concernant la gestion des déchets industriels a permis aux entreprises de développer une solution commune et de gérer le différentiel de pouvoir entre eux et le groupe d'élimination concerné. Ce succès a eu pour effet de développer une dynamique entre les entreprises de la zone. Ces dernières ont pris conscience de l'intérêt d'agir collectivement sur des projets « transversaux », c'est-à-dire dont les problématiques sont communes aux entreprises, mais qui ne concernent pas leur cœur de métier. Les projets dépassent depuis 2007 le cadre de la gestion des déchets des entreprises pour embrasser de façon plus large le développement durable. On peut voir là le passage d'une stratégie collective qui visait à protéger ses membres d'une menace quant à la gestion des déchets à une stratégie collective qui cherche à faire participer ses membres à des démarches innovantes dans le domaine de l'énergie et du social.

Conclusion

Ce papier a porté sur la mise en place d'une stratégie collective pour rééquilibrer des rapports de force dans le canal de distribution. Le secteur des déchets industriels en France s'est particulièrement bien prêté à cette problématique : avec d'un côté, des acteurs « dominés » que sont les entreprises qui produisent des déchets et de l'autre, des acteurs « dominants » que sont quelques grands groupes d'élimination. Or, la stratégie collective a eu un impact positif pour les producteurs au niveau du compromis coût/service, du management du canal, et du jeu concurrentiel. En ce qui concerne l'arbitrage coûts/service, elles permettent à la fois de diminuer les coûts y compris pour les petits producteurs et d'élever globalement le niveau de service, ce qui ne pourrait pas être atteint par une démarche individuelle. Le management du canal est partagé grâce au comité de pilotage qui intègre des compétences multiples et incite fortement les acteurs à trouver des solutions satisfaisantes pour chacune des parties. Les stratégies collectives permettent de stimuler la concurrence entre les prestataires de service, dans un secteur de duopole. Si la stratégie collective en matière de gestion des déchets industriels est avantageuse pour les producteurs, elle est délicate à mettre en place et à faire fonctionner. Les échecs sont nombreux, du fait la plupart du temps du manque de compétences du porteur de la stratégie. Or, le cas « Callos » apporte un certain nombre d'enseignements sur les conditions

de réussite d'une stratégie collective, avec l'influence de la réglementation et le rôle des parties prenantes.

Nous avons vu que la réglementation avait joué un rôle moteur dans l'émergence de la stratégie collective. Le durcissement réglementaire intervenu en 2002 a été un facteur important dans la mise en œuvre de la stratégie collective, ce qui va dans le sens des travaux antérieurs dédiés à ce type de stratégie (Yami et Le Roy, 2006). Un autre enseignement réside dans le management des parties prenantes qui ont participé à l'émergence et au développement de la stratégie collective et au rôle que jouent notamment les acteurs publics au côté d'acteurs privés dans un cadre de privatisation d'un service public. La commune est apparue comme un acteur particulièrement engagé, au-delà d'un soutien financier et technique comme ont pu le fournir l'ADEME et la CCI. Les différentes étapes mises en évidence de la construction de la stratégie montrent aussi que le collectif a changé au fil du temps. Alors qu'au début, les pouvoirs publics avec la commune sont très présents, aidant notamment les industriels à prendre conscience des enjeux, leur influence diminue peu à peu tandis que le nombre d'industriels qui s'impliquent, augmente de plus en plus.

Enfin, il convient de souligner que nos apports aux stratégies collectives comportent une limite importante. Elle réside dans le fait que l'activité concernée n'est pas au cœur du métier des entreprises impliquées. La gestion des déchets reste en effet pour eux une activité périphérique dont on a dit qu'ils n'avaient pas la maîtrise et pour laquelle ils s'entouraient d'experts. Il est vraisemblablement plus facile pour les entreprises de coopérer dans ces conditions. Les enjeux stratégiques restent relativement faibles même si les coûts promis à la hausse avec la réglementation et la position dominante des prestataires, les ont incités à se mobiliser. Cela explique sans doute pourquoi la stratégie collective étudiée dure dans le temps alors que les chercheurs mettent plutôt l'accent sur leur difficulté à perdurer. Ici nous sommes en présence de stratégies qui dépassent pour certaines, 10 ans d'existence et dont l'avenir se construit en direction du développement durable.

Bibliographie

Ahlstrom, P. and Karlsson, C., (1995), "Change Processes towards lean production: the role of the remuneration system", *International Journal of Operation and Production Management*, 15, 11, pp.80-99.

- Ahlström, P. and Karlsson, C. (2008) "Longitudinal Field Studies", in *Researching Operations Management*, C.Karlsson eds., Routledge,
- Anderson, J.C.et Narus, J.A. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 62-74.
- Anderson E. et Weitz B. (1992), « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pp.18-34.
- Astley W.G. and C.J. Fombrun (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8, 4, 1983, pp. 576-587.
- Baechler J. (1978), *Le pouvoir pur*, Coll. Archives des sciences sociales, Calman-Lévy, Paris.
- Ballet, J. et Bazin, D. (2004), "Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: L'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes", *VertigO: La Revue en Sciences de l'Environnement sur le WEB*, Vol. 5, N° 2, pp. 1-14.
- Bente M. Flygansvær, Lars-Erik Gadde, Sven A. Haugland, (2008) "Coordinated action in reverse distribution systems", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, Iss: 1, pp.5 - 20
- Bollinger M.J. et Golden P.A. (1992), "Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", *Journal of Management*, Vol.18, N°4, pp.695-715.
- Bresser R.K. and J.E. Harl (1986), "Collective strategy: vice or virtue?", *Academy of Management Review*, 11, 2, 408-427.
- Butler R. J. et Carney M. G. (1986), "Strategy and strategic choice : the case of telecommunications", *Strategic Management Journal*, n°7, pp.161-177.
- Carney M.G. (1987), "The strategy and structure of collective action", *Organization studies*, Vol.8, N°4, pp.341-362.
- Clackson, M.B. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Coughlan A.T, Anderson E., Stern L.W and Adel I. El-Ansary (2006), *Marketing channels*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River (NJ).
- Cox A., Sanderson J. and G. Watson (2001), "Supply chains and power regimes : toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships", *The Journal of Supply Chain Management*, 37, 2, 28-35.

- Dagnino G.B. and E. Rocco (2009), *Coopetition strategy: theory, experiments and cases*, Routledge.
- Damark-Ayadi, S. et Pesqueux, Y. (2005), "La théorie des parties prenantes en perspective", *2ème Journées du Développement Durable de l'AIMS*, Aix en Provence.
- El-Ansary, A.I. et Stern, L.W. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. IX, pp. 47-52.
- Emerson, R.M. (1962), "Power dependence relations", *American Sociological Review*, n° 22, pp. 31-41.
- Etgar M. (1976), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels", *Journal of marketing research*, XIII, 254-262.
- Fernandez A.-S., Le Roy F. et Gnyawali D.R. (2011), « Sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne », *10^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, 7-8-9 juin, Nantes.
- Filser, M. (1989), *Les canaux de distribution: Description, analyse et gestion*, Vuibert Gestion, Paris.
- Filser, M. (2000), "Les théories du canal de distribution: le dualisme des paradigmes.", In : Fabbe-Costes, N., Colin, J. et al., *Faire de la recherche en logistique de distribution*, Paris, Vuibert, Coll. FNEGE, pp. 55-88.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- French, J.R.P. et Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power", In : Cartwright, D. et Arbor, A., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, pp. 150-167.
- Galbraith J.-K. (1956), *American capitalism: the concept of countervailing power*, Houghton Mifflin, Boston (MA).
- Ganesan S. (1993), "Negotiation Strategies and The Nature of Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, May, pp. 183-203.
- Gundlach G.T. et Cadotte E.R. (1994), « Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, pp.516-532.
- Hamouti R., Dikmen L. e Le Roy F. (2011), « Quand la coopération est créatrice de rivalité. Le cas Sony-Nintendo », *10^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, 7-8-9 juin, Nantes.
- Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press.

- Hunt, S.D. et Nevin, J.R. (1974), "Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. XI, pp. 186-193.
- Le Roy F. (2003), Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées, *Revue française de gestion*, N°143, p. 145-157.
- Lusch, R.F. et Brown, J.R. (1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel.", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 312-323.
- Mallen, B. (1964), "Conflict and Cooperation in Marketing Channels", In : Smith, G., *Reflections on Progress marketing*, American Marketing Association.
- March J. G. and Simon H. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (2003) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications.
- Mintzberg H. (1984), "Power and Organization life cycles", *The Academy of management science*, vol.9, n°2, April.
- Narasimhan, R. and Jayaram.J (1998)'Reengineering service operations, a longitudinal case study', *Journal of Operation Management*, Dec, pp.7-22.
- Perroux, F.(1994), « Pouvoir et économie » in : *Pouvoir et économie généralisée*, Oeuvres complètes, Vol. 2, Série V, Théorie générale : les concepts, Presses Universitaires de Grenoble, pp.137-272. Première édition : 1973.
- Phillips, R.et Freeman, R.E. (2003), "What Stakeholder Theory is Not", *Business Ethic Quarterly*, Vol. 13, N° 4, pp. 579-502.
- Poissonnier H. (2004), « Nature et dynamique des stratégies agglomérées développées par les fournisseurs dans la filière textile-habillement-distribution », *13^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, 1^{er} – 4 juin, Le Havre.
- Poirel C. (2004), « Equilibre et déséquilibres dans le canal de distribution. Les apports du concept de résistance », *Actes des journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Dijon (France), 6-7 novembre.
- Rosenbloom B. (2004), *Marketing channels. A management view*. Thomson, South-Western, Mason (Ohio).
- Schul, P.L; Pride, W.M and Little, T.L. "The Impact of Channel Leadership Behavior on In-trachannel Conflict", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, pp. 21-34
- Stern, L.W. (1969), *Marketing Channels*, Pentice Hall, International editions,

- Stern, L.W. et Heskett, J. (1969), "Conflict Management in Interorganisational Relations: A Conceptual Framework", In : Stern, L.W., *Distribution Channel: behavioural dimensions*, Houghton-Mifflin, pp. 288-305.
- Frazier G.L. et Summers J.O., (1984) « Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp.43-55.
- Frazier G.L. et Summers J.O., (1986), « Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, pp.169-176.
- Tellier A. (2004), "Formation et dissolution des stratégies collectives : une analyse historique de la vidéo à domicile », *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre (France), 1-4 juin.
- Thiéart, R.A. and Forgues, B. (1995) 'Chaos theory and organisation', *Organisation Science*, Vol.6, n°1, pp.19-31.
- Van de Ven , A.H., and Huber, G.P. (1990) "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organisational Change", *Organisation Science*, Vol.1, N°3, pp.213-219.
- Weber, M. (1971), *Economie et Société*, Plon, Coll. Recherches en sciences humaines, Traduction française. Edition originale : 1922.
- Wilkinson, I.F. (1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution", *Journal of Retailing*, Vol. 55, N° 2, pp. 79-94.
- Yami S. (2003) "Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, n° 144, p. 165-179.
- Yami S. et F. Le Roy (2006), *Les stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS, Coll. Management et Société, Paris.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B. and F. Le Roy (2010), *Coopetition, Winning strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing.

ANNEXE 1: LES CODES

- **Temps**

AVA Avant la réflexion collective
 ELA1 1ère phase avant l'élaboration du système logistique
 ELA2 1ère phase après l'élaboration du système logistique
 PREM 2ème phase : après la 1ère collecte sur la zone

- **Acteurs**

COLL Collectivités
 FIN Financeurs
 PREST Prestataires privés
 ENTR Entreprises productrices

- **Sources de pouvoir**

REC Récompense
 EXPER Expertise
 VAL Valeur de référence
 LEG Légitimité
 INFO Information

- **Utilisation des stratégies relationnelles entre les parties prenantes**

COPE Coopération
 CONF Conflit
 EVIT Evitement
 CHANG Changement d'ordre politique interne à la PP

- **Organisation**

PROX Proximité entre les industriels

INTEG Intégration d'une association
 HETE Hétérogénéité des flux
 PRATI Pratiques de gestion des déchets
 REGL Réglementaire
 NREGL Non réglementaire
 STABEN Stabilité de l'environnement des flux de déchets
 MEMI Membre initiateur
 COMM Communication
 ICOMM 1ère communication
 RCOMM Relances des communications
 FORMA Formation à la gestion des déchets
 PAR Participation à l'étude de gisement
 DIAG Diagnostic
 CONT Problèmes de contrôle
 SYSL Système logistique choisi
 CHFL Choix des flux gérés dans le canal
 CAECO Canal économique
 CANECO Canal non économique
 NTRI Niveau de tri
 NTIC Utilisation de NTIC
 LOC Location du matériel
 FLEXI Flexibilité des collectes
 ECOECH Economies d'échelle
 CALCT Mode de calcul du traitement
 REAL Réajustement du système logistique choisi
 INTAD Intensité d'adhésion dans le canal