
VIRGINIE NOIREAUX

Université de Clermont-Ferrand ; CRCGM

CAROLE POIREL

Aix-Marseille Université ; Cret-Log



Contre-pouvoir et stratégies collectives

Comment contrer le pouvoir d'un puissant partenaire dans le canal de distribution ?

La coopération est envisagée dans cet article comme un moyen pour les PME d'une zone d'activités d'exercer un contre-pouvoir efficace vis-à-vis d'un puissant prestataire commun. Les travaux sur les stratégies collectives sont utilisés en complément des théories béhavioristes des canaux de distribution pour comprendre comment une stratégie collective, qui s'est construite au fil du temps, a modifié les rapports de pouvoir entre les parties prenantes. La méthode a consisté à étudier un cas réussi de gestion collective des déchets, ayant permis aux PME d'obtenir de leur prestataire de meilleurs services.

Les fournisseurs et les clients entretiennent des relations de pouvoir où l'un peut dominer l'autre et accaparer ainsi une plus grande part de la valeur produite collectivement dans le canal de distribution (Coughlan *et al.*, 2006). Quand un acteur considère que le pouvoir de l'autre l'empêche d'atteindre ses objectifs, il peut choisir de développer un contre-pouvoir au lieu de se soumettre aux ordres ou de mettre fin à la relation. Le contre-pouvoir est un pouvoir qui s'oppose et qui fait équilibre à une autorité établie (Galbraith, 1956). Des théoriciens béhavioristes comme Etgar (1976), Frazier et Summer (1986) ont étudié le contre-pouvoir dans le canal en reconnaissant qu'il faisait partie intégrante des jeux de pouvoir entre acteurs. Mais ils ont privilégié les formes individuelles du contre-pouvoir, oubliant ses formes collectives. Or, plusieurs acteurs peuvent s'associer pour contrebalancer la position prééminente d'un fournisseur ou d'un client. Les travaux sur les stratégies collectives initiés par Astley et Fombrun (1983) et repris par Yami et Le Roy (2006) permettent de combler ce manque et d'expliquer la formation et le développement d'un contre-pouvoir collectif ainsi que ses effets sur les relations interorganisationnelles. Dans le secteur des déchets industriels, quelques groupes d'élimination sont en position de force vis-à-vis de nombreuses PME qui font appel à leurs services. En s'associant dans le cadre d'une stratégie collective, ces PME ne se donnent-elles pas les moyens de contrer efficacement le pouvoir de leur puissant fournisseur ? Et concrètement d'obtenir de sa part, de meilleures prestations à des prix adaptés ? Une étude de cas longitudinale portant sur la mise en place réussie d'une gestion collective des déchets d'une même

zone industrielle, le cas « Callos », permet de répondre positivement à ces questions. Cette méthodologie qualitative de recherche permet de comprendre en profondeur comment une stratégie collective a modifié, tout au long du processus, de l'émergence de la stratégie à ses effets actuels, la répartition du pouvoir entre les acteurs du canal de distribution. Dans la suite de l'article, nous avons choisi de présenter d'abord le cadre théorique et la démarche méthodologique puis d'exposer et discuter les résultats de la recherche.

I – LES STRATÉGIES COLLECTIVES À L'ÉPREUVE DU POUVOIR ET DU CONTRE-POUVOIR

Les approches béhavioristes du canal de distribution ont été les premières dans les années 1960 à utiliser le pouvoir et le contre-pouvoir pour analyser les relations entre clients et fournisseurs. Malgré leur ancienneté, elles continuent de faire autorité sur le sujet. Elles comportent toutefois des limites qui peuvent être dépassées grâce aux travaux, plus récents, sur les stratégies collectives, pour qui veut étudier les formes collectives du contre-pouvoir.

1. Les fondamentaux béhavioristes

Le pouvoir est défini par El-Ansary et Stern (1972) comme la capacité d'un acteur « A » à influencer les variables de décision stratégique d'un acteur « B ». Le contre-pouvoir se comprend suivant Etgar (1976) comme la capacité de « B » à garder la maîtrise de ses propres variables de décision stratégique que « A » veut influencer. Le pouvoir et le contre-pouvoir s'étudient à partir d'un ensemble de sources (voir tableau 1) qui permettent non seulement de caractériser la relation entre acteurs en désignant celui

qui détient un avantage de pouvoir mais également de qualifier le style de pouvoir (plus ou moins coercitif, plus ou moins autoritaire).

Le contre-pouvoir a nettement moins retenu l'attention des théoriciens behavioristes que le pouvoir qu'ils ont analysé à partir de ses sources, de la dépendance ou encore de ses rapports au conflit. De plus, il n'existe pas à notre connaissance de travaux behavioristes sur la manifestation collective du contre-pouvoir. Les travaux les plus récents se détournent par ailleurs des analyses en termes de pouvoir pour préférer celles qui sont fondées sur la confiance et d'autres variables relationnelles comme l'engagement, la satisfaction et la coopération, dans une approche de type marketing relationnel. Quelques contributions notables sur le pouvoir existent toutefois, mais dans un cadre d'analyse qui n'est pas celui du canal de distribution, mais de la chaîne logistique. Ainsi en est-il dans une lignée behavioriste, des travaux de Benton et Maloni (2005) et dans une approche plus stratégique, des travaux de Cox (2001). Mais l'ensemble de ces travaux sur la chaîne logistique se

focalise, comme les recherches sur le canal de distribution, sur des dyades sans inclure d'autres parties prenantes à l'analyse. Or, la prise en compte d'un contexte relationnel élargi à d'autres acteurs que ceux qui sont concernés directement par le face-à-face permet de mieux cerner la réalité des jeux de pouvoir et de contre-pouvoir en particulier quand ils s'expriment à travers des formes collectives.

2. Les apports des stratégies collectives

Pour Astley et Fombrun (1983), une stratégie collective se définit comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectifs d'organisations ». Leur définition est suffisamment large pour inclure différents types de collectifs : réunissant des entreprises appartenant au même secteur ou pas, interagissant entre elles selon un mode plus ou moins direct et formalisé. Le Roy et Yami (2006) ont défini la stratégie collective de façon plus étroite, l'abordant comme une stratégie de coopération entre plusieurs entreprises du même secteur fondée sur la création d'une institution spécifique de

Tableau 1 – Sources de pouvoir et de contre-pouvoir

Types de sources	Définition
Sanction	« A » a la capacité de punir « B » s'il ne se plie pas à sa volonté.
Récompense	« A » a les moyens d'accorder des avantages à « B » qu'il n'aurait pas sans lui.
Expertise	« A » a des compétences dont « B » a besoin pour sa propre activité.
Référence	« B » s'identifie à « A » par respect, tradition ou sympathie.
Légitimité	« A » détient une autorité naturelle aux yeux de « B ».
Information	« A » détient des informations que « B » n'a pas et dont il a besoin pour travailler.

Source : d'après French et Raven (1959).

coordination. C'est cette définition que nous retenons dans la suite du développement.

Un premier apport des stratégies collectives à l'analyse du contre-pouvoir réside dans les conditions d'émergence d'une coalition d'acteurs. Alors que les analyses behavioristes se concentrent sur les caractéristiques de la relation, notamment en termes de différentiel de pouvoir des acteurs, les travaux sur les stratégies collectives recherchent les causes dans les caractéristiques du secteur. Les deux approches sont donc complémentaires. Pour Bollinger et Golden (1992), les stratégies collectives apparaissent ainsi quand les solutions individuelles peinent à répondre aux incertitudes de l'environnement comme les évolutions technologiques ou les changements réglementaires. Les acteurs se regroupent alors pour se protéger collectivement contre une menace pesant sur leurs ressources ou pour saisir ensemble une opportunité de développement et en partager les risques et les bénéfices (Butler et Carney, 1986). D'autres éléments jouent favorablement, comme la structure sectorielle (un grand nombre de petites entreprises requérant une organisation centralisée pour la coordination de l'action commune), la croissance du secteur (les perspectives économiques étant prometteuses pour les acteurs), les barrières à l'entrée (les entreprises en place étant à l'abri des pressions concurrentielles) ou bien encore la proximité socioéconomique des acteurs et l'antériorité de leurs relations.

Ensuite, la façon dont les acteurs organisent leurs actions collectives est une question totalement nouvelle pour l'approche canal behavioriste. *A contrario*, la création de structures communes occupe une place importante dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie collective. Ces struc-

tures sont susceptibles de jouer différents rôles : contribuer au renouvellement du système d'offre en regard des techniques et des technologies disponibles ainsi que des pratiques légitimes, conduire des actions de lobbying et de communication pour défendre les intérêts des membres, vérifier la conformité des pratiques des concurrents, clients et fournisseurs avec la loi et mener des actions en justice si besoin.

Enfin, dès le départ, Astley et Fombrun (1983) ont mis l'accent sur les relations entre l'organisation et ses différents environnements. Cette vision oblige à tenir compte d'un ensemble de parties prenantes alors que la théorie behavioriste 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. L'identification de différents types de parties prenantes, selon leur pouvoir d'influence, leur degré de légitimité et la prégnance de leurs attentes, permet de comprendre, comment elles interviennent dans le management stratégique de l'organisation (Mitchell *et al.*, 1997).

II – DU SECTEUR DES DÉCHETS AU CAS « CALLOS »

L'étude de cas est la méthode de recherche privilégiée pour étudier les stratégies collectives (Yami et Le Roy, 2006). Une approche interprétative est effectivement requise pour comprendre comment un collectif d'entreprises se forme et se développe. Nous étudions le cas « Callos »

sur une longue période, ce qui permet de comprendre la dynamique des forces en présence (Van de Ven et Huber, 1990). « Callos » est une zone industrielle du Sud de la France qui comprend 400 entreprises et représente 7000 emplois. Ces entreprises se sont constituées en association pour assurer collectivement la gestion de leurs déchets à partir de 2002 à la place de la collectivité publique qui avait décidé de s'en défaire.

1. Un secteur concentré fortement réglementé

Les activités de gestion des déchets résident dans la collecte, le tri, l'entreposage, le transport, le traitement et l'élimination des déchets ou des produits en fin de vie ainsi que dans les ressources spécifiques corres-

pondantes telles que les moyens de collecte, les centres de tri et de regroupement, les centres de traitement et de valorisation. En France, le secteur est formé de deux types d'entreprises : les grands groupes d'élimination comme Suez et Veolia, d'une part qui contrôlent l'essentiel des différentes fonctions et les récupérateurs indépendants, d'autre part qui n'ont pas les mêmes moyens que leurs gros concurrents (ces indépendants dépendent des groupes pour la mise en décharge par exemple) mais qui disposent d'une spécialisation leur donnant accès à des gisements de déchets très spécifiques. Ces caractéristiques sectorielles permettent aux groupes d'imposer sans mal leurs conditions aux nombreuses PME-PMI dans un contexte de durcissement règle-

UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE (2002-2011)

L'étude de cas repose à la fois sur des entretiens et des documents internes et externes au projet de gestion collective (diverses études, consultations, offres, coupures de presse, etc.). Ce recueil diversifié de données permet d'assurer la qualité et la fiabilité des données. Les 23 entretiens ont été conduits auprès de différentes parties prenantes : le chargé de mission, le prestataire privé, la collectivité, et différents financeurs (Ademe, CCI). Ils se sont déroulés 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.

– *Après 2006*, nous avons réduit la collecte de données à un entretien par an avec le chargé de mission du club. En effet, les principales décisions de la gestion collective ont été prises : les parties prenantes deviennent stables et les ajustements sur le contrat ont été réalisés.

En ce qui concerne le traitement des données, une fiche de synthèse a été réalisée par entretien. Cinq thèmes importants ont été retenus : retour sur les principaux éléments de la période précédente, objectifs poursuivis par les acteurs, actions menées, organisation des décisions et perception de l'acteur interrogé par rapport aux objectifs, attitudes et choix des autres parties prenantes. Chaque entretien a fait l'objet d'un codage thématique qui a débouché sur le découpage de la variable processuelle (la construction de la stratégie collective) en plusieurs étapes.

mentaire¹. La collectivité tient une place particulière dans la gestion des déchets industriels. Le 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 commune.

2. Repères historiques du cas « Callos »

Pour comprendre comment la stratégie collective s'est construite et comment elle a impacté les relations interorganisationnelles, il est nécessaire de retracer les grandes lignes de l'histoire de « Callos ». *Jusqu'en 2002*, la collectivité de « Callos » collecte plus de 70 % des déchets des entreprises de la zone industrielle (les 30 % restant revenant aux prestataires privés de la région). En 2002, la collectivité souhaite se désengager de la gestion des déchets industriels pour des raisons de coût et transférer le service aux entreprises. Mais elle ne veut pas les pénaliser économiquement et redoute les décharges sauvages. *Entre 2002 et 2006*, les entreprises prennent en charge la gestion de leurs déchets et développent pour ce faire une stratégie collective avec le soutien de la collectivité et d'autres parties prenantes. À l'initiative de la collectivité, trois industriels de « Callos » visitent, en 2002 la zone de « Géténa » qui a déjà fait le choix de la gestion collective. Cette visite marque un tournant dans la prise de conscience des industriels. Se sachant entourés par des partenaires institutionnels comme la collectivité, la CCI et l'Ademe, ils adhèrent à l'idée de gestion collective et réactivent le club des entreprises de la zone industrielle

qui était jusqu'alors une « coquille vide ». Le club devient ainsi la structure collective chargée de porter le projet. Un comité de pilotage est créé, rassemblant le club *via* le chargé de mission, des entreprises de la zone dont les trois « pionnières » ayant fait la visite de « Géténa » et les partenaires institutionnels comme la collectivité, l'Ademe et la CCI. Une étude préalable est financée par l'Ademe, portant sur le gisement de déchets de la zone (volume et types de déchets). En 2003, le comité de pilotage définit un cahier des charges et choisit un prestataire. La solution retenue concerne l'ensemble des déchets non dangereux collectés auparavant par la collectivité, certains matériaux devant être triés préalablement par les entreprises (papiers, cartons, bois, métaux et films plastiques), les autres étant collectés en mélange. Un seul prestataire répond à la consultation. Après des négociations sur la mise en place de la pesée embarquée et la dégressivité du tarif en fonction du nombre de points à collecter, le contrat est signé avec le prestataire en fin d'année. Dès le début de l'année 2004, satisfaite des avancées du projet, la collectivité annonce son retrait de la gestion des déchets. Fin 2004, les premières collectes effectuées sous la responsabilité des entreprises, ont lieu. En 2005, les acteurs procèdent à des réajustements. Le club négocie alors avec le prestataire un miniforfait adapté aux très petits gisements, ces derniers s'adaptant mal au contrat déjà négocié. *Après 2006*, le club des entreprises envisage de nouveaux projets dans le développement durable, comme la production d'énergie propre à l'aide de panneaux photovoltaïques

1. Il s'agit en particulier des : décret du 13 avril 1992 sur les emballages, loi du 13 juillet 1992 sur les filières d'élimination, loi 1 juillet 2002 sur la restriction de mise en décharge, décret du 30 mai 2005 sur la gestion des déchets dangereux, directive du 8 janvier 2003 sur la responsabilité élargie de certains producteurs.

et la mise en place d'une crèche verte sur la zone.

III – CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE COLLECTIVE ET RELATIONS DE POUVOIR MODIFIÉES

Simultanément à la construction de la stratégie, les relations entre les entreprises productrices de déchets et leurs prestataires se modifient, passant d'un état de domination du prestataire à des rapports plus équilibrés. La répartition des sources de pouvoir entre les acteurs, change entre l'étape d'émergence (avant 2002) et l'étape de développement de la stratégie collective (entre 2002 et 2006).

1. L'étape de l'émergence : des conditions propices au contre-pouvoir

Un ensemble de conditions à la fois sectorielles et relationnelles a conduit les entreprises à s'associer pour gérer ensemble leurs déchets. D'une part, les pressions réglementaires ont créé une incertitude environnementale entraînant une montée des coûts de gestion. D'autre part, la structure sectorielle composée de nombreuses PME-PMI, ainsi que leur proximité géographique (elles sont dans la même zone industrielle) a favorisé l'émergence d'une stratégie collective. Un certain nombre de déchets communs (papier, cartons) sont produits par une grande majorité d'entreprises. Ainsi, nous retrouvons dans le cas « Callos » les conditions de viabilité de la stratégie collective évoquées dans la première partie théorique. Mais la stratégie ici étudiée nous invite à prendre en considération une nouvelle condition. Il s'agit de la gestion autoritaire de la relation par le prestataire, que les entreprises perçoivent

comme allant à l'encontre de leurs intérêts et de leurs besoins et qui les incitent, comme les autres conditions signalées, à constituer un collectif d'action. Déjà évoqué au niveau du secteur, le déséquilibre dans les rapports de pouvoir entre les groupes d'élimination et les PME-PMI se retrouve localement dans le cas « Callos ». « On a peu de choix, tant au niveau de la prestation que des tarifs, qui vont de 1 à 15, ça ne met pas en confiance. » (entreprise 2). « Les contrats de collecte se répartissent entre trois prestataires, X ayant une position dominante avec une part de marché à plus de 60 % » (étude de consultant). Et, l'approche behavioriste par les sources de pouvoir permet d'explicitier le caractère autoritaire du pouvoir du prestataire. Dans le tableau 2 sur les sources de pouvoir des acteurs *avant* la stratégie collective, il ressort en effet que le prestataire a beaucoup recours à la sanction, mais qu'il ne possède aucune source non coercitive de pouvoir selon les entreprises. « Il y a un problème dans leur façon de fonctionner [les prestataires privés]. Aller chercher les petits ne les intéresse pas. Leur mission, c'est les gros pour lesquels ils font préparateurs de charge vers les centres d'élimination » (responsable Ademe). « En plus, il y a très peu de prestataires. [...] On en a contacté trois, et je n'ai obtenu qu'une offre. L'un n'a pas répondu, et le second a proposé un prix astronomique : trois fois le devis du premier [...] » (entreprise 1).

Le prestataire ne remplit pas non plus toutes ses obligations légales en matière de traçabilité des déchets. Il devrait en effet, rendre compte aux entreprises de la destination finale de leurs déchets pour qu'elles puissent être en conformité avec la loi. Par ailleurs, les entreprises ne reconnaissent pas au prestataire privé, d'expertise avérée dans

Tableau 2 – Sources de pouvoir des principaux acteurs avant la stratégie collective

	Prestataire privé	Entreprises de la zone industrielle	Collectivité publique (prestataire public)
Sanction	Oui Refus de collectes, pas de pesée embarquée, pas de massification, prix élevés	Oui Pratiques non réglementaires	Oui Pour les producteurs, et pour les prestataires, mais utilisation peu crédible au regard du contexte
Récompense	Non Non perçu par les acteurs	Oui Utilisation des prestataires, conformité avec la réglementation	Oui Gestion des déchets industriels à moindre coût*, apport d'un marché au prestataire privé
Expertise	Non (entreprises) et oui (collectivité publique) Lié à l'histoire du secteur	Non Hors cœur de métier	Oui Expertise historique et réglementaire sur le marché public ; historique sur le marché privé
Valeur de référence	Non Mauvaise image	Non Hors cœur de métier	Oui Prestataire historique
Légitimité	Non Pas d'autorité charismatique, les clients pourraient facilement envisager de changer de prestataire	Non Aucun pouvoir légitime : hors cœur de métier	Oui Prestataire historique
Information	Non Pas (ou peu) d'éléments fournis (réglementation, capacités industrielles, destination finale des déchets collectés)	Non Méconnaissance des gisements (volume et typologie)	Oui Obligation légale d'information coûts/recettes

* Le prix payé par les industriels à la collectivité pour son service de gestion des déchets n'est pas élevé. Il est calculé sur les surfaces commerciales bâties (et non sur les surfaces industrielles), ce qui leur est très avantageux.

la mesure où elles ne profitent pas pleinement de ses compétences ; ni de ses compétences industrielles (traitement différencié

des déchets, filières de valorisation, etc.) ni de ses compétences logistiques (collecte, transport, tri, etc.). Le tableau 2 montre

aussi des entreprises et une collectivité relativement désarmées face au prestataire : elles ont besoin de ses ressources et de ses compétences. En revanche, ce qui fait évoluer la situation et favorise l'émergence de la stratégie collective, c'est l'intérêt commun de la collectivité et des entreprises : une gestion des déchets réglementaire sur la zone au moindre coût. Séparément, il semble que les entreprises et la collectivité ne puissent pas conduire le prestataire vers de nouvelles dispositions. Ensemble, elles peuvent y parvenir. En effet, de leur côté, les entreprises de la zone disposent d'un pouvoir de sanction par la mise en décharge sauvage de leurs déchets qui atteint la collectivité publique chargée de la salubrité et de la propreté des lieux communs. De son côté, la collectivité publique a également du pouvoir sur les entreprises de la zone, de type non coercitif. Elle dispose de l'influence nécessaire auprès de celles-ci pour les amener à prendre en charge, à sa place, la gestion des déchets et les entreprises

ont suffisamment de moyens de pression à l'égard de la collectivité pour qu'elle ne se désengage pas brutalement de cette activité mais qu'elle les accompagne dans le processus de privatisation. Il faut ajouter que la collectivité ainsi que l'Ademe et la CCI perçoivent la faiblesse des entreprises par rapport au puissant prestataire et s'en inquiètent pour l'avenir. Pour ces parties prenantes, alors même que « se pose la question du coût élevé de l'application de la réglementation [pour des entreprises soumises] à une forte concurrence et de faibles marges » (responsable CCI), la méconnaissance dont les entreprises font preuve risque de les affaiblir encore dans leur relation future avec le prestataire.

2. L'étape du développement : un cadre organisationnel pour exercer le contre-pouvoir

Le schéma de la figure 1 qui se réfère à l'étape du développement de la stratégie collective de 2002 à 2006, fait le parallèle

Figure 1 – Stratégie collective et rééquilibrage des pouvoirs pendant la phase de développement (2002-2006)

Construction de la stratégie collective	Création du collectif autour du club	Fixation des objectifs opérationnels avec l'aide des parties prenantes	Négociation du comité de pilotage avec le prestataire	Mise en place effective de la gestion collective
Rééquilibrage des rapports	fév. 2002 → déc. 2002- fév. 2003 Naissance de l'acteur collectif (par regroupement structuré des forces en présence)	2003 Incitation au partage et au contrôle avec le prestataire	janv. 2004 → 2006 Partage du contrôle avec le prestataire	

entre la construction de la stratégie et la montée du contre-pouvoir collectif. Quatre moments clés apparaissent. Le premier réside dans la naissance de l'acteur collectif par le regroupement au sein du club (et plus précisément du comité de pilotage) des entreprises de la zone industrielle et d'un ensemble de parties prenantes. Un deuxième moment clé est constitué de la réalisation d'une étude de gisement qui fournit au comité de pilotage, des informations lui permettant de fixer des objectifs opérationnels et de se fourbir d'un certain nombre d'arguments pour faire face au prestataire. La négociation avec ce dernier marque un troisième moment clé au cours duquel le nouvel acteur collectif teste son pouvoir à l'égard du prestataire et l'incite à partager la gestion de l'activité. Nous insistons sur le fait qu'il s'agit bien d'une *incitation* au partage et au contrôle

avec le prestataire, dans la mesure où il s'agit d'encourager le prestataire à gérer autrement la relation alors qu'il n'était pas disposé à le faire spontanément. Il s'ensuit un quatrième moment clé qui prolonge le précédent et qui porte sur le suivi de la négociation avec le prestataire après la mise en place des premières collectes. Des ajustements sont opérés comme la création d'un mini-forfait pour les plus petites entreprises, mettant en évidence le partage effectif du contrôle des opérations entre le prestataire et le club. Au terme du processus, il nous est possible d'affirmer que la stratégie collective a réussi au vu des différents éléments de performance indiqués dans le tableau 3. Le double processus temporel de construction de la stratégie collective et d'organisation du contre-pouvoir s'appuie sur une nouvelle répartition des sources de pouvoir

Tableau 3 – Principaux éléments de performance de la stratégie collective

Critères de performance	Avant la stratégie collective	Depuis la stratégie collective
Nombre d'entreprises adhérentes	70 % des déchets gérés par la collectivité 30 % par des prestataires privés	67 % des déchets gérés par la stratégie collective 33 % par des prestataires privés
Coûts	– Collectivité : taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) calculée sur les surfaces commerciales bâties (sans lien avec la production de déchets) – Prestataire : contrat unilatéral ou contrat groupe (contrat passé au niveau national pour les grandes enseignes type Mc Donald)	Diminution du coût (comparaison avec un contrat unilatéral) : – -10 % gros gisements – -40 % petits gisements Dégressivité du tarif encore possible si augmentation des points de collectes sur la zone
Services	– Collectivité : pas de tri, pas de traçabilité, pas de suivi des volumes collectés	– Tri standard, traçabilité obligatoire, pesée embarquée

entre les acteurs. Nous avons retenu dans le tableau 4 les sources de pouvoir de trois acteurs différents *après* la mise en place de la gestion collective : les entreprises de la zone industrielle, le prestataire privé

et le club des entreprises qui remplace désormais la collectivité publique (en tant qu'intermédiaire entre les entreprises de la zone industrielle et le prestataire privé).

Tableau 4 – Sources de pouvoir utilisées par les acteurs après la stratégie collective

	Entreprises de la zone industrielle	Prestataire privé	Club des entreprises
Récompense	Oui Utilisation du service <i>via</i> le club et tri des déchets	Oui Amélioration du rapport qualité/prix (utilisation de technologie et massification des flux)	Oui Décharge les entreprises de la gestion des déchets (études, formations), améliore l'homogénéité des collectes, propose au prestataire un contrat avantageux en volume
Sanction	Non Satisfaites des prestations	Oui Sanction financière contractuelle si le tri est mal réalisé	Non Pas d'adhésion obligatoire des entreprises
Expertise	Non Hors cœur de métier	Oui Expertise du prestataire est reconnue par les parties prenantes	Oui Expertise réelle <i>via</i> le chargé de mission
Valeur de référence	Non Hors cœur de métier	Non Mauvaise image du prestataire	Oui Le club un vecteur « d'accompagnement » de projets transversaux, valeur « d'affaire » pour le prestataire, car flux importants
Légitimité	Non Hors cœur de métier	Oui Création peu à peu	Oui (entreprises) et non (prestataire) Avantages obtenus du prestataire, le prestataire considère que son entreprise aurait pu répondre seule aux demandent des entreprises
Information	Oui Connaissance des gisements	Oui Informations sur la réglementation et la traçabilité	Oui Interface des autres acteurs, il connaît et comprend les enjeux et objectifs des parties prenantes.

Un premier résultat porte sur les sources de pouvoir du prestataire privé. Celles-ci sont plus nombreuses et surtout différentes. La sanction s'exerce maintenant dans un cadre contractuel en référence au tri effectué par les entreprises alors qu'auparavant elle relevait d'actions décidées unilatéralement. Il y a également une montée du pouvoir non coercitif à travers les sources d'expertise, de légitimité et d'information. « ...on s'adapte davantage, car on a un nombre d'entreprises important » (prestataire). Un deuxième résultat a trait aux sources de pouvoir du club qui remplace la collectivité publique en tant qu'intermédiaire entre les entreprises et le prestataire privé. Le club ne dispose pas de pouvoir de sanction vis-à-vis des entreprises (pour des raisons réglementaires article 541-2 et 541-7 du code de l'environnement), ni de pouvoir légitime vis-à-vis du prestataire (qui s'explique par les contraintes que la gestion collective occasionne au prestataire par rapport à l'ancien système : un interlocuteur unique pour tous les déchets) mais il dispose de sources d'expertise (à travers les différentes parties prenantes) et d'information (faciliter la communication et traduire les besoins des entreprises). Un troisième résultat concerne les sources de pouvoir des entreprises de la zone. Si ces dernières peuvent toujours se débarrasser de leurs déchets de façon illégale, elles y ont de moins en moins recours. Leur pouvoir de sanction baisse ainsi en intensité avec la satisfaction que leur procure le système collectif et leur pouvoir de récompense par voie de conséquence augmente à son tour. Il semble qu'elles gratifient les comportements écoresponsables si l'on en croit la valeur de référence que prend le club à leurs yeux. Les entreprises ne

disposent (toujours) pas d'expertise véritable (puisque c'est le club qui la détient pour elles) mais elles acquièrent avec la gestion collective, un pouvoir d'information qu'elle n'avait pas. Elles prennent effectivement connaissance des gisements de déchets qu'elles génèrent, et, donc, du marché qu'elles représentent pour les prestataires. « La mise en conformité a joué un rôle incitatif, mais ce n'est pas suffisant... Il faut établir une relation de confiance avec les entreprises, et pouvoir montrer que la démarche n'est ni un piège, ni source de nouvelles contraintes... » (club 4).

3. Discussion des résultats

Les résultats concernant le jeu des acteurs, ont été découverts en recourant à une grille de lecture behavioriste du canal de distribution, centrée sur l'identification des sources de pouvoir de chacun. S'ils s'inscrivent dans ce courant, ils le dépassent également. En effet, le courant behavioriste du canal repose sur le face-à-face client-fournisseur alors que le cas étudié montre dès la phase d'émergence de la stratégie collective, qu'il est nécessaire d'élargir l'unité d'analyse à un collectif de parties prenantes. Cet élargissement, qui n'est pas familier au courant behavioriste, est en revanche habituel dans les recherches sur les stratégies collectives qui étudient des acteurs à la fois nombreux et diversifiés. Ainsi, un apport important de ces recherches à l'analyse des relations de pouvoir et de contre-pouvoir entre acteurs réside-t-il dans la prise en compte d'un ensemble de parties prenantes, dans une logique plus proche du réseau que du canal de distribution.

Un deuxième point de discussion porte sur le management des parties prenantes. Le succès de la stratégie collective repose en

grande partie sur le rôle que la collectivité publique a tenu dès l'étape d'émergence ainsi que sur le management des parties prenantes par le club des entreprises. En effet, la collectivité publique se présente comme une partie prenante qui fait véritablement autorité au sens de Mitchell *et al.* (1997). Elle a le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles et un fort degré de légitimité dans les relations avec le club et les entreprises qui l'animent. De plus, les droits que la collectivité publique entend exercer dans le projet émergent, ont un caractère d'urgence pour les entreprises, qui tient à la fois à la sensibilité au temps de la collectivité publique (le délai de réaction des entreprises ne doit pas être trop long) et à l'importance de ses demandes (les demandes qu'elle formule à leur endroit, comptent beaucoup pour les entreprises et le déroulement de leur projet commun). Quant au management des parties prenantes par le club, il a concerné tout d'abord les partenaires institutionnels (collectivité publique, Ademe et CCI) auprès desquels le club est allé chercher une expertise capable de rivaliser avec celle du prestataire et des ressources financières indispensables au montage du projet. Les entreprises n'ont pas acquis individuellement mais globalement une expertise *via* le club. Ensuite, le prestataire est à considérer comme une partie prenante managée par le club, au même titre que les institutions citées. Or, le prestataire a modifié avec la stratégie collective son comportement avec les entreprises, prenant la mesure de leurs besoins et adaptant sa propre organisation pour les satisfaire. C'est l'expression même du contre-pouvoir exercé par les entreprises grâce à leur stratégie collective. Mais il convient aussi de noter que les entreprises se mettent *in*

fine à exister pour le prestataire comme de véritables clients, comme si la collectivité publique qui intervenait auparavant dans la gestion des déchets, faisait écran entre le prestataire et les entreprises.

Un troisième et dernier point de discussion porte sur l'instauration d'un « climat », pour reprendre une expression des théoriciens béhavioristes des canaux de distribution, moins autoritaire et plus coopératif qu'auparavant. La redistribution du pouvoir s'est effectuée en effet en faveur de sources non coercitives. Elles sont plus nombreuses et ce, pour chacun des acteurs. Nous rejoignons en ce sens les travaux de Lusch et Brown (1982) sur les liens entre nature du pouvoir, perception du pouvoir et satisfaction. Ces chercheurs ont montré que les acteurs percevaient sans difficulté le pouvoir coercitif dont ils pouvaient être la cible mais pas le pouvoir non coercitif qui pouvait pourtant être bien réel. Or, si la satisfaction des acteurs diminue avec le pouvoir coercitif (qui est donc bien perçu par eux), elle augmente en revanche avec le pouvoir non coercitif (qui n'est pas perçu en tant que tel). Dans le cas étudié, les sources non coercitives sont détenues par le club et le prestataire en a gagné par rapport au système antérieur. Ce jeu réciproque améliore le climat entre les participants et augmente en même temps leur interdépendance.

CONCLUSION

Cet article 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. Sans reprendre ici l'ensemble des résultats, nous avons montré

que la stratégie collective avait eu un impact positif pour les producteurs au niveau du compromis coût/service et du management du canal. Concernant les apports de notre travail, ils résident tout d'abord dans la compréhension des formes collectives de contre-pouvoir qui avaient été délaissées, malgré leur intérêt, par les recherches béhavioristes sur les canaux de distribution. D'autres apports résident ensuite dans l'enrichissement du corpus des stratégies collectives. Alors que celui-ci retient essentiellement des conditions sectorielles à l'émergence de telles stratégies, il a tendance à sous-estimer les facteurs relationnels. Le parallèle que nous avons effectué entre le processus de construction stratégique et le processus de

création de contre-pouvoir a mis en lumière les jeux de pouvoir et de contre-pouvoir au sein de la gouvernance par une redistribution des sources. Il ressort que les deux corpus théoriques ont pu se nourrir l'un de l'autre et former un cadre d'analyse cohérent à l'explicitation des phénomènes de contre-pouvoir collectif. Enfin, il convient de souligner que nos apports comportent une limite importante. Elle réside dans le fait que l'activité concernée n'est pas au cœur du métier des entreprises impliquées. Il est vraisemblablement plus facile pour les entreprises de coopérer dans ces conditions dans la mesure où les enjeux stratégiques inhérents sont plus faibles, sans les sous-estimer toutefois.

BIBLIOGRAPHIE

- Astley W.G. et Fombrun C.J. (1983). "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Benton W.C et Maloni M. (2005). "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction", *Journal of Operations Management*, n° 23, p. 1-22.
- 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, p. 695-715.
- Butler R.J. et Carney M.G. (1986). "Strategy and strategic choice: the case of telecommunications", *Strategic Management Journal*, n° 7, p. 161-177.
- Coughlan A.T., Anderson E., Stern L.W., El-Ansary Adel I. (2006). *Marketing channels*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River (NJ).
- Cox A., Sanderson J., Watson G. (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*, vol. 37, n° 2, p. 28-35.
- El-Ansary A.I. et Stern L.W. (1972). "Power measurement in the distribution channel" *Journal of Marketing Research*, vol. IX, p. 47-52.
- Ettgar M. (1976). "Channel domination and countervailing power in distributive channels", *Journal of marketing research*, XIII, p. 254-262.

- Frazier G.L. et Summers J.O. (1986). "Perceptions of interfere power and its use within a franchise channel of distribution", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIII, p. 169-176.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- French J.R.P. et Raven, B. (1959). "The bases of social power", *Studies in Social Power*, Cartwright D. et Arbor A., University of Michigan Press, p. 150-167.
- Galbraith J.-K. (1956). *American capitalism: the concept of countervailing power*, Houghton Mifflin, Boston (MA).
- Lusch R.F. et Brown J.R. (1982). "A modified model of power in the marketing channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, p. 312-323.
- Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Van de Ven A.H. et Huber G.P. (1990) "Longitudinal field research methods for studying processes of organisational change", *Organisation Science*, vol. 1, n° 3, p. 213-219.
- Yami S. et Le Roy F. (2006). *Les stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Éditions EMS, coll. « Management et Société », Paris.

