

Quand la rivalité signifie la guerre : les décisions stratégiques des sponsors dans la concurrence entre standards de qualité

1393

Cette recherche propose d'explorer la situation de rivalité entre standards de qualité. Les économistes et les stratèges qui ont exploré la concurrence entre standards ont montré que cette guerre était sévère et que le perdant risquait d'être définitivement éliminé, mais les travaux portent sur les standards de compatibilité dans les technologies de réseaux dans lesquelles les bénéfices associés aux externalités sont essentiels. Qu'en est-il des standards de qualité ? Les effets associés aux externalités de réseau s'appliquent-ils également dans ce domaine ? La rivalité signifie-t-elle nécessairement la guerre ? Quelle est la part des décisions prises par les sponsors ? Peuvent-ils infléchir la forme de la concurrence ou bien celle-ci suit-elle les forces structurantes mises en évidence par les économistes ?

Nous explorons la situation de rivalité entre standards de qualité dans la gestion durable des forêts. Cette analyse approfondie de cas nous permet de mettre en évidence la façon dont la concurrence s'instaure entre deux systèmes concurrents qui en viennent à dominer le marché, le standard FSC (Forest Stewardship Council) et le standard PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification). Le premier est créé en 1993 par une association groupant des participants préoccupés du sort des forêts tropicales autour d'ONG (Organisations Non gouvernementales). Le standard PEFC (1999) est créé par une association représentant principalement les positions des propriétaires forestiers. Le premier standard est davantage soutenu en Angleterre, tandis que le second trouve davantage de support en France. Nous réalisons une étude comparative de la diffusion des standards en France et en Angleterre en interrogeant les différents acteurs du marché du bois dans ces deux pays. Puis, nous envisageons les actions menées par les sponsors des deux standards selon la perspective des interactions concurrentielles, en analysant les articles de presse consacrés à ces deux standards depuis leur création et en observant le comportement de l'un vis-à-vis de l'autre dans les réunions institutionnelles internationales qui visent à les rapprocher.

Cette exploration nous permet de souligner plusieurs éléments pour expliquer l'intensité de cette concurrence. En premier lieu, nous faisons apparaître que, dans ce domaine également, le marché demande les bénéfices associés aux externalités de réseau. En second lieu, nous montrons comment le jeu des interdépendances entre les différents acteurs du marché s'applique, influence la diffusion des standards et amène la confrontation de ces deux dispositifs concurrents. Enfin, nous soulignons le rôle joué par les décisions des sponsors des standards. En effet, la perspective des interactions concurrentielles nous permet d'identifier quelques couples d'actions-réactions qui expliquent la concurrence de façon plus probante que la seule modélisation économique du phénomène de la compétition.

Mots-clés : standards, concurrence, interactions concurrentielle, externalités de réseaux, développement durable

Quand la rivalité signifie la guerre : les décisions stratégiques des sponsors dans la concurrence entre standards de qualité

Les guerres de standards séduisent la presse par leur caractère spectaculaire. Il s'agit, la plupart du temps de conflits déclarés qui mettent en scène des géants du secteur de l'information et la communication, comme c'est le cas dans les combats PAL versus SECAM, VHS versus BETAMAX, BLUE RAY versus HD-DVD. Le terme de guerre est alors légitimement employé parce qu'il sous-entend la menace pour le standard perdant d'être définitivement éliminé, dans la concurrence fatale qui se déroule entre leurs sponsors dans les domaines qui permettent de bénéficier des externalités de réseau (Katz et Shapiro, 1985). Mais aux côtés de ces chocs de titans, émergent aussi des guerres ordinaires, des rivalités entre standards qui n'appartiennent pas au monde des technologies de l'information et de la communication et dont les armes ne sont pas fourbies par de puissants sponsors. Comment se déroule alors la concurrence entre ces standards ? Les enseignements retirés de la concurrence entre standards dans les technologies de réseaux peuvent-ils s'appliquer à ces autres domaines ?

Nous considérons en particulier les standards de qualité. Ces standards volontaires se sont multipliés ces dernières années, parfois pour suppléer certaines déficiences de la réglementation, au point que les juristes en arrivent à se demander si l'on n'assiste pas à un envahissement du droit par la norme (Dudouet, Mercier et Vion, 2006). Qu'ils soient issus d'institutions de normalisation, tel est le cas des normes ISO 14000, ou d'associations internationales professionnelles, tels les différents certificats de qualité, ces dispositifs peuvent se trouver en concurrence sur les marchés. Comment la concurrence se déroule-t-elle alors ? La rivalité signifie-t-elle nécessairement la guerre ?

Pour mieux comprendre les situations concurrentielles associées aux standards de qualité et la façon dont les sponsors peuvent gérer cette concurrence, nous avons choisi d'examiner la rivalité concurrentielle qui existe actuellement entre deux standards dans la gestion durable des forêts, FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Pan Européen Forest Council). Nous envisageons cette situation dans une approche processuelle, en examinant les différentes

étapes ayant conduit à l'émergence du premier standard puis de son rival et à la situation présente de concurrence, ce qui nous conduit à opter pour l'étude approfondie d'un cas sectoriel unique (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989; Craig, 1996). Dans un souci de validité interne et conformément aux principes de l'étude de cas, les sources de l'information ont été triangulées pour l'analyse des deux standards en concurrence. Pour ce faire, nous avons analysé le phénomène de la concurrence depuis plusieurs points de vue, en interrogeant non seulement des responsables institutionnels des conseils (FSC et PEFC) mais des différents intervenants de la filière, dans une analyse comparative entre la France et l'Angleterre dans lesquels PEFC et FSC sont respectivement les plus diffusés.

Finalement, l'examen de ce cas permet d'interroger la nature de la concurrence à partir de la rivalité entre standards. Cette concurrence prend une forme particulière par les effets associés aux interdépendances. Nous présentons les éléments théoriques liés à cette spécificité puis nous tentons de qualifier les décisions prises par les sponsors dans la perspective des interactions concurrentielles (Smith et al, 1992). Le cas permet alors de défendre les tenants de cette conception renouvelée de la concurrence, intégrant moins de déterminisme dans l'approche, une conception plus dynamique et la mise au jour des actions concurrentielles comme élément déterminant de l'émergence des standards. Nous discutons ensuite les enseignements de cette exploration

1. RIVALITE ENTRE CERTIFICATIONS DE QUALITE : UNE GUERRE DE STANDARDS ?

1.1 LA QUESTION CLE DE L'EXTERNALITE DE RESEAUX

Dans l'expression « guerre des standards », le terme de « guerre » qui exprime le caractère fatal de la confrontation est expliqué par les économistes de la standardisation par la propriété de l'externalité de réseau (Katz et Shapiro, 1985). Lorsque l'utilité d'un produit est fonction du nombre d'utilisateurs de ce produit alors la compétition entre deux systèmes alternatifs est sévère et définitive. La nature de la concurrence est alors influencée par le choix des adopteurs dans les phases initiales de la diffusion (Arthur, 1989). Ensuite, des effets d'autorenforcement liés aux rendements croissants d'adoption, donnent un avantage à la première technologie suivie et il devient impossible pour la technologie rivale de présenter une alternative pertinente (Arthur, 1989, David, 1985, 1987). Ainsi, fondamentalement, la

diffusion d'un standard est extrêmement liée à la « dépendance au sentier ». Cela signifie que le marché actuel n'est pas seulement déterminé par le comportement et les préférences du client actuel et les propriétés de la génération de produits actuelles, mais plutôt qu'il est le résultat des décisions d'adoption dans les périodes précoces ou cours desquels le marché a sélectionné l'un des deux standards (David, 1985). Ces processus ne sont pas aisément réversibles, car de fortes externalités de réseau au travers d'une large base d'utilisateurs ne sont pas nécessairement compensées par une technologie supérieure.

Le caractère systématique de ces enchaînements a été contesté. Les critiques des modèles des économistes mettent en cause les limites portées au choix du décideur mais également le peu d'impact des choix stratégiques des firmes qui soutiennent ces standards (Cohendet P. et Schenk E., 1999, Quélin et al., 2001). La perspective stratégique développée par Shapiro et Varian (1999) qui ont clairement décrit les stratégies donnant davantage de chances de gagner ces guerres de standards s'est effectivement insérée dans ce contexte de forces structurantes définies par l'existence de rendements croissants d'adoption, la dépendance au sentier et le phénomène de l'irréversibilité. En particulier, les auteurs ont souligné l'importance de la capacité du sponsor principal à endosser le rôle d'un dans les premières phases de diffusion des standards, avant que les phénomènes d'irréversibilité ne soient enclenchés (Farrell and Saloner, 1985, 1986 ; Katz and Shapiro, 1985).

Dans ce but, il est très important de rassembler des alliés autour de son projet. Ces alliés sont constitués aussi bien de consommateurs, de fournisseurs, de complémentaires¹ et même de concurrents, car l'entreprise a besoin du soutien de tous pour être en mesure de défendre son standard (Shapiro et Varian, 1989) Les nouvelles approches centrées sur l'acteur dans le domaine des standards volontaires émis dans un cadre institutionnel (Hill, 1992 ; Lecoq Demil, 2006 ; Leiponen, 2008), soulignent également l'importance des stratégies de coopération et d'alliance. Mais les relations concurrentielles d'affrontement ne sont pas clairement abordées. Or qu'en est-il des décisions prises vis-à-vis du standard rival ? Les sponsors cherchent-ils l'élimination du concurrent ou la coexistence est-elle envisageable ?

¹ Il s'agit d'entreprises qui n'entretiennent pas de transactions directes ni de relations concurrentielles et dont les produits se complètent.

Les chercheurs ayant analysé les situations de concurrence se sont centrés principalement sur les standards d'interface (permettant la compatibilité technique) dans les technologies de réseaux. Nous sommes pourtant légitimes lorsque nous envisageons que les spécificités associées à la concurrence dans ce domaine sont susceptibles d'exister également pour les standards de qualité parce que nous considérons que le standard répond aux propriétés de l'externalité de réseaux quel que soit le domaine envisagé. En effet, un standard renvoie à un ensemble de spécifications techniques qui sont incorporées dans une technologie, mais également à un ensemble des spécifications formellement édictées qu'une instance produit à destination des cibles (Brunsson et Jacobson, 2000). C'est le cas des standards de qualité. Nous nous situons alors dans la sphère sociale plus large des outils de gestion et des prescriptions managériales. Or, plusieurs éléments laissent penser que dans ce domaine, il existe aussi des bénéfices associés aux externalités de réseau. Les utilisateurs de ces standards bénéficient effectivement d'un avantage à ce qu'un référentiel unique soit valable pour l'ensemble du marché. Ainsi, la coexistence de plusieurs standards est de nature à induire de la confusion sur le marché et des coûts supplémentaires pour l'utilisateur qui doit adopter deux certificats plutôt qu'un pour prouver qu'il respecte un niveau de qualité. Pourtant, on peut admettre aussi que dans ce domaine, une certaine diversité puisse exister en fonction de la spécificité des systèmes. La question se pose donc lorsque l'on envisage de décrire les enjeux d'une situation concurrentielle entre standards de qualité : dans quelle mesure les effets associés aux externalités de réseau jouent-ils sur la nature de la concurrence entre standards de qualité ? Dans ce contexte, quelles sont les décisions des sponsors pour soutenir leur standard et affronter la situation de concurrence ?

1.2 LES DECISIONS DES SPONSORS ET LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE

Shapiro et Varian (1999) recommandent une tactique de la préemption, une gestion étroite de la relation aux clients pour les convaincre, ainsi que les complémenteurs, de la capacité à devenir le leader. Dans cette optique, l'entreprise doit dresser un signal au marché. Dans ces stratégies, la concurrence n'est jamais l'objet prioritaire de la décision. Ainsi, lorsque l'entreprise adresse un message à ses concurrents, elle le fait par l'intermédiation du marché. Les stratégies ne sont pas formulées avec l'objectif explicite d'affaiblir un concurrent. La visée est clairement le marché, avec ses conséquences sur les concurrents. La proposition de créer son propre standard n'est donc pas clairement envisagée comme arme concurrentielle. Egalement, le choix d'adopter le standard existant, ou de choisir d'entrer dans une guerre de

standards, n'est pas envisagé dans l'anticipation de ce que cette action déclenchera à son tour comme conséquence dans la dynamique action-réaction. Ainsi, lorsque Besen et Farrell (1994) proposent une matrice pour arbitrer la décision entre l'adoption du standard ou la proposition d'un standard, dans la situation de technologies incompatibles, ils conçoivent un modèle optimisant les gains potentiels associés à ces arbitrages. La guerre des standards ou une tentative de coordination, par exemple, sont exclusivement déterminés par les gains potentiels. Il n'est pas fait mention de l'impact de la décision sur le long terme des relations, sur les actions de riposte que cette action peut engager.

Or, l'approche des interactions concurrentielles qui se centre précisément sur ces interactions nous semble donc pouvoir apporter un éclairage nouveau à l'analyse de la concurrence entre standards. Cette approche s'emploie à décrire les mouvements à destination des concurrents (Smith et al., 1992). Elle s'avère utile dans notre tentative de qualifier la nature de la concurrence entre une situation de rivalité, qui peut accepter la coexistence des concurrents, et une situation de guerre, qui suppose un affrontement agressif jusqu'à ce qu'il n'y ait plus qu'un seul gagnant.. Les chercheurs ont posé des questions spécifiques : une firme peut-elle anticiper les réactions de ses concurrents ? Quel type d'action est-il davantage susceptible de générer une riposte ? Quels types de firmes sont-elles davantage susceptibles de répondre aux agressions ? (Chen et Mac Millan, 1992 ; Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Chen et Miller, 1994). D'autres approches tentent de qualifier les déterminants des actions concurrentielles (Chen et Hambrick, 1995 ; Hambrick, Cho et Chen 1996). D'autres enfin se centrent sur le répertoire des actions concurrentielles (Miller et Chen, 1994 ; Miller et Chen, 1996). Par exemple, l'inertie (Miler and Chen, 1994) et la simplicité de l'action (Miller and Chen, 1996) sont deux éléments clés pour décrire le répertoire des actions concurrentielles.

Il nous apparaît donc que cette perspective ne peut être écartée lorsque l'on envisage la rivalité entre standards, fussent-ils de qualité, dans la mesure où la concurrence peut être envisagée comme une situation critique dans lesquels les choix de guerre ou de paix sont clairement arbitrés. La méthodologie proposée prend donc en compte cette approche. Elle s'emploie à qualifier la nature de la concurrence, compte-tenu des propriétés particulières du standard associées à l'externalité de réseau, et à identifier les stratégies mises en œuvre dans ce contexte, en retenant de l'approche des interactions concurrentielles, une attention particulière portée aux actions concurrentielles, leur timing et les réactions suscitées, et nous soulignons les interdépendances qui expliquent les liens de cause à effets.

2. METHODOLOGIE

Le cas que nous présentons concerne des standards et leurs dispositifs de certification dans la gestion durable des forêts. La certification forestière vise deux objectifs principaux : améliorer les qualités, environnementale, sociale et économique de la gestion forestière ; assurer un accès au marché pour les produits certifiés. Elle repose essentiellement sur des accords (consensuels plutôt que hiérarchiques) entre partenaires privés volontaires, et ne dépend pas d'une hiérarchie étatique (Elliott, 1999).

Notre objectif est d'identifier les éléments clefs de la concurrence entre standards de qualité. Dans ce but nous explorons en un premier temps la concurrence entre les standards FSC et PEFC en France et en Angleterre considérée par les différents participants de la filière confrontés à la décision d'obtenir une certification. Puis nous analysons les actions menées par les créateurs des standards que nous interprétons dans la perspective concurrentielle.

Nous avons interrogé les différents acteurs de la filière qui sont tous concernés par le standard et le dispositif de certification. Au total, quarante entretiens sont réalisés avec propriétaires, administrateurs forestiers, industriels, acheteurs, importateurs, distributeurs, gouvernements, organisations non gouvernementales et organismes de normalisation et de certification. La liste des intervenants provient des participants aux différents forums organisés sur la question des standards (meeting sur les forêts humides, sur la double certification en Guyane, meetings FSC). La liste s'est élargie ensuite aux personnes jouant un rôle important dans la filière bois. La même démarche a été réalisée pour la partie anglaise. Nous avons tenté de respecter le rôle et le statut des personnes interrogées dans les deux pays. Quelques contacts ont été obtenus par une étude antérieure sur la certification forestière.

La dimension internationale des standards est prise en compte, mais n'est pas au centre de cette étude, car si ces standards sont en concurrence au niveau mondial, nous nous sommes ici centrés sur une comparaison entre la France et l'Angleterre. On observe un développement plus important du standard FSC en Angleterre et une diffusion plus importante du standard PEFC du côté français (Oliver, 2006). Pour réaliser cette comparaison, un équilibre a été recherché entre les deux pays, mais finalement 23 français et 17 anglais ont pu être interrogés.

L'étude de ces deux cas opposés nous permet d'éclairer les raisons qui expliquent ces prédominances et leur lien avec les caractéristiques propres à chaque système.

Les entretiens ont été réalisés en présence et par téléphone. Nous avons soumis un questionnaire semi-ouvert, basé sur un guide d'entretien qui permet de clarifier les positions sur les dispositifs de certification, de mesurer la conception de la gestion durable des forêts et de recueillir la position concurrentielle des tenants d'un des standards par rapport aux tenants du standard concurrent. À partir des réponses apportées par les acteurs, il est possible d'esquisser les grandes lignes de leur perception de la gestion durable des forêts, en nous appuyant sur les travaux de Brédif et Boudinot (2001) qui distinguent cinq catégories de conceptions : originelle, environnementale, intuitive, technico-scientifique et fonctionnaliste.

Les interactions concurrentielles sont mesurées par les actions entreprises sur le marché et hors marché. Concernant les opérations destinées au marché, nous analysons les opérations de communications menées par les sponsors des deux standards et présentées sur leurs sites respectifs. Conformément aux approches généralement suivies dans l'identification des actions concurrentielles, nous nous appuyons sur les articles de presse émis sur les deux standards depuis leur création dans la base de données Factiva. Pour ce qui concerne les opérations hors marché, nous évaluons les tentatives de conciliation mises en place par les institutions pour amener les concurrents à coopérer. Ces tentatives imposent aux rivaux une relation directe et des options claires de l'un vis-à-vis de l'autre. Nous avons également choisi, au-delà du discours, de recueillir les perceptions des différents acteurs sur cette interaction. Le recueil de données se réalise alors, non seulement en interrogeant directement les responsables sur leurs politique stratégique, mais également en recueillant l'avis des différents acteurs, sur la façon dont se déroule cette concurrence à tous les niveaux. L'information est ensuite traitée pour regrouper les acteurs selon la similarité de leurs positions.

3. RESULTATS

En premier lieu, dans le domaine de la qualité comme pour les technologies de l'information, l'approche historique fait apparaître un mouvement de standardisation. Cette tendance se vérifie par un processus d'émergence de référentiels multiples dans les années 1990 qui se

réduit progressivement à la concurrence frontale entre deux standards dominants. aujourd'hui.

3.1. UN MOUVEMENT DE STANDARDISATION

Suite à la préoccupation portée sur l'environnement, un certain nombre de standards ont fait irruption sur la scène internationale. Parmi les différents certificats qui se sont développés tout au long des années 1990, FSC et PEFC sont les plus répandus (Humphreys, 2006). Le premier est le Forest Stewardship Council (FSC). Il a été créé en 1993 par des ONGs environnementales (ONGEs : WWF, Rainforest Alliance, Friends of the Earth), des gestionnaires forestiers, des représentants syndicaux et des acteurs de la seconde transformation du bois. Le second, PEFC (Pan European Forest Council), a été créé en 1999 à l'initiative des petits propriétaires forestiers européens, avec le soutien des professions de la filière bois, d'associations de protection de la nature, de consommateurs et des pouvoirs publics. Ce système, initialement cantonné à l'échelle européenne, s'est ensuite internationalisé en 2003 en adoptant un nouveau nom (Programme for the Endorsement of Forest Certification) et des objectifs désormais globaux. Ces deux systèmes revendiquent la possibilité de gouverner les questions forestières à partir de deux logiques différentes. FSC se base sur des principes universels appliqués localement, alors que PEFC est fondé sur une harmonisation internationale de critères et indicateurs régionaux.

Bien qu'ils ne représentent à tous les deux que 8% de l'aire globale des forêts, le nombre des forêts certifiées par ces deux institutions croît constamment. En fait, la surface a doublé depuis 2003. En 2010, la surface excède 320 millions d'hectares, essentiellement dans la partie Nord de l'Hémisphère. Les certificats PEFC couvrent les 2/3 des forêts certifiées dans le monde (99% dans les pays développés, et est majoritaire en Europe), tandis que ceux de FSC concernent l'autre 1/3 (92% dans les pays développés, c'est le label majoritaire sur les forêts tropicales, mais qui ne représente que 1% des forêts certifiées). La concurrence qui se réalise entre différents standards se réduit donc, au terme d'une dizaine d'années, à la rivalité entre deux standards dominants qui se partagent le marché mondial de la certification forestière. On observe donc une tendance vers la standardisation. Quels sont les éléments qui peuvent expliquer ce mouvement ? Va-t-il se poursuivre jusqu'à l'élimination définitive d'un des standards ?

3.2. LA DEMANDE PAR LE MARCHE DES BENEFICES ASSOCIES AUX EXTERNALITES DE RESEAUX

Les entretiens réalisés confirment l'existence de bénéfices liés à l'externalité de réseau. En effet l'analyse montre que les utilisateurs éprouveraient un avantage à l'existence d'un seul système. De nombreux utilisateurs demandent actuellement la certification aux deux systèmes. Les entretiens confirment donc la position de Gulbransen (2004) qui estime cette situation crée de la confusion dans l'esprit des consommateurs, ce qui constitue un risque pour les labels et pour la certification de perdre leur crédibilité et compromet le système de normalisation en général. En introduisant une bureaucratie lourde et en accroissant les dépenses parce que chaque système entre dans une compétition pour apparaître le plus exigeant, elle peut rompre l'équilibre entre les grandes structures et les plus petites qui ne pourraient s'offrir le luxe de la certification. La pression du marché pour permettre aux utilisateurs de bénéficier des externalités de réseau se manifeste également par le nombre d'initiatives que nous avons recensées dont l'objectif était l'harmonisation des deux systèmes. Le tableau suivant (tableau n° 1) présente ces initiatives. Elles sont provoquées par des institutions internationales, des distributeurs, des utilisateurs de ces certifications qui souhaitent simplifier le fonctionnement du marché.

Comme illustration supplémentaire de ces tentatives, nous considérons la plate-forme mise en place par l'AFNOR² entre 2001 et 2005 pour réaliser un rapprochement entre les standards privés et aboutir à une norme institutionnelle. Ce travail préparatoire à la définition d'une norme institutionnelle n'a pas abouti et la responsable de cette plateforme considère qu'aucun des intervenants n'était désireux d'aboutir. Nous examinerons plus avant ce choix de l'affrontement, mais observons dès à présent que ces initiatives ne sont pas entreprises par l'un ou l'autre des concurrents. Les avantages associés à un système unique ou à un système compatible apparaissent clairement du côté des utilisateurs de la certification et des clients de produits certifiés. Les bénéfices associés à l'externalité de réseaux structurent donc la nature de la concurrence de deux manières : en la rendant plus sévère et en créant une interdépendance entre les concurrents qui se manifeste par des réunions institutionnelles amenant les deux concurrents à se côtoyer autour d'une même table de négociation et à prendre des options l'un vis-à-vis de l'autre.

² Association Française de Normalisation

**Tableau n° 1 : les tentatives
d'harmonisation**

Pays	Niveau	Nom de l'initiative	Acteurs concernés	Objectifs	Origine	Impacts
RU	Standards	UKWAS	Pf, Gf, Pp, ONGEs, Ac, It, Ng, Of, Pl, Sc	Homogénéiser les standards qui guident l'application pratique de la certification au RU	Gf	Application pratique des standards de certification identiques pour toutes les forêts britanniques
Swe	Standards	Dove	ONGEs, Pf, ONGS, It	Rendre les standards FSC et PEFC équivalents	ONGEs, Pf, It	Standards uniques pour les forêts suédoises
Fra	Pp	Groupe FTH	Pf, It, Ng, ONGEs, Ac, Pp, Ep, Or	Fixer la politique française en matière de gestion durable des	Pp	Dialogue entre acteurs, levée d'incompréhensions (à l'origine de tensions) : anticipation des conflits, travail en commun
Fra	Pp	Groupe de travail sur la Guyane	Pp, Sc, Or, ONGEs, Gf	Établir une double certification FSC-en Guyane	Pp, Gf	Motivation initiale contrebalancée par des visions différentes. Problème de positionnements politiques internationaux trop durs
RU	Pp	CPET	Pp, ONGEs, Ng, Ds, Gf, It, Or (Pt)	Informers les acteurs et améliorer la cohérence de la politique publique d'achats de bois	Pp	Amélioration des Sc facilitation du choix des acteurs, éléments de réflexion pour amélioration expertise impartiale
Int	Sc	Réunions d'Oc + forum internet	Ocs	Homogénéiser les questions, requêtes et observations au FSC	Sc	Contexte de concurrence plus agréable, travail commun au-delà de cette concurrence, échanges techniques sains et serviables
Fra	Oc	Comité de certification BVQI	Oc, Ng, ONGEs, Ds, It, Pf(Ac, Pp)	Vérifier le sérieux de l'Oc	Oc	Compréhension de l'attribution des certificats par les acteurs, apports d'informations utiles pour les acteurs
Int	Industriel	TFT	It, Ds, Gf, Im	Favoriser l'obtention du certificat FSC	It, Ds	Démarche pro active de préparation au FSC
Fra	Industriel	Charte env. LCB	Ng, ONGEs, Oc, Ac, Pp, Ds	Promouvoir les bois écocertifiés	Ng	Distinction par rapport aux concurrents (Ng), pression sur les fournisseurs garantie de confiance, homogène avec la politique publique adhésion des grands groupes de Ds, mais pas toujours facile avec les ONGEs
RU	Industriel	TTAP	Ng, CE, TFT	Aider les fournisseurs en pays tropicaux à obtenir une certification	Ng	Assurance de la qualité de la certification (garantie de confiance), outil de marketing pour le matériau bois réflexion pour amélioration

Index des abréviations: Ac - associations de consommateurs; CE - Commission Européenne; Ds : distributeurs; Ep - établissements publics; Gf - gestionnaires forestiers; Fra - France; FTH - forêts tropicales humides; Im - importateurs; Int - international; It Industriels de transformation; Of - ouvriers forestiers; ONGS - ONGs sociale; Or - organismes de recherche; Ng - négociants; Pf - propriétaires forestiers; Pl- pouvoirs publics locaux; Pp pouvoirs publics (nationaux) ; RU - Royaume-Uni ; Sc - systèmes de certification; Sui - Suisse; Swe - Suède

3.3 LES INTERACTIONS CONCURRENTIELLES : LE VRAI DETERMINANT DE LA CREATION DU STANDARD PEFC ?

Le tableau n° 2 présente, dans une logique séquentielle, les différentes actions envisagées selon une perspective stratégique depuis le contexte³ de la création de FSC jusqu'à celle de PEFC. La création du standard FSC n'est clairement pas définie comme une action concurrentielle. Pourtant, la création ultérieure de son rival PEFC peut être envisagée comme une riposte, avec le but de déstabiliser le premier standard, et les interactions ensuite sont clairement agressives.

En effet, l'analyse des séquences met en évidence que la création du second standard est en lien direct avec la création du premier. Ce n'est pourtant pas exactement la création du premier standard qui a aussitôt entraîné la création de son rival. En réalité, ce n'est que lorsque la demande de produits certifiés s'est diffusée jusqu'à concerner les producteurs européens que ceux-ci, qui étaient au départ réticents à certifier leur production, ont décidé non seulement d'opter également pour cette stratégie, mais surtout de proposer un standard alternatif. D'une façon assez étonnante, parce que les forêts européennes n'étaient pas la cible de ce standard, la certification a concerné les producteurs européens, révélant ici encore les interdépendances du marché.

3.4 LA QUESTION CLE DES INTERDEPENDANCES DES ACTEURS DU MARCHE

³ Après la seconde guerre mondiale, la demande et la consommation de bois augmentent fortement. L'exploitation et l'aménagement forestiers s'intensifient en conséquence. Cela provoque une perte de la capacité des gouvernements à faire appliquer correctement les lois forestières, notamment en Afrique et en Asie. Ces événements ont de lourdes conséquences à divers niveaux locaux, ce qui fait grandir la prise de conscience publique au sujet de la gestion forestière. Dans les années 1980, diverses ONGs veulent imposer des boycotts aux produits issus d'entreprises qui « gèrent mal » leurs forêts. Les ONGs sont effectivement déçues de l'incapacité de l'ITTO (International Timber Trade Organisation) à provoquer une meilleure gestion des forêts tropicales. Seulement, les ONGs réalisent que le boycott agit en défaveur des populations locales qui tirent leurs revenus de l'exploitation forestière. C'est à partir de là que naît l'idée d'utiliser la force du marché pour promouvoir une bonne gestion forestière. C'est la proposition de standards et leur certification.

L'approche des interactions concurrentielles se justifie conceptuellement par les interdépendances qui lient les différents acteurs du marché. Telles que définies par Penning (1981), les interdépendances existent à trois niveaux ; un niveau horizontal entre les concurrents, au niveau vertical entre les différents acteurs d'une chaîne de valeur et au niveau symbiotique entre les différents intervenants des offres complémentaires. Dans le cas de la certification forestière les interdépendances horizontales se révèlent sur le marché, parce que la demande de bois certifiés se diffuse sur le marché global. Elle joue également au niveau vertical et au niveau symbiotique parce que la demande de certification parmi les différents acteurs de la filière de production se répand au sein de mêmes chaînes de valeur.

L'interdépendance horizontale se révèle lorsque les produits en concurrence sont évalués selon un même référentiel. Les deux principaux systèmes de certification sont en compétition sur les mêmes marchés, tout en affichant des registres de crédibilité fondés sur des argumentations en partie similaires (système de gouvernance transparent, participatif et équitable, ouvert à la société civile, etc.) et avec certaines spécificités⁴. Du point de vue de la demande, bien que les filières anglaise et française ont chacune leur préférence pour le standard FSC et PEFC, la certification aux deux standards peut répondre à la même demande. L'analyse montre que ces dispositifs sont perçus comme différents mais qu'ils sont pourtant considérés comme substituables. Lorsque FSC n'est pas disponible, alors la demande se porte sur PEFC. La plupart des acteurs se plaignent d'un manque de produits FSC et d'un manque de valorisation de produits PEFC « *D'un côté il y a un marché mais pas de matière, de l'autre côté pas de marché mais de la matière. C'est un problème pour les négociants et les industriels. Ce problème existe depuis le début de la certification, et ça continue. Il n'y a pas assez de forêts FSC et trop de forêts PEFC* » (Interview # 15).

L'interdépendance existe également au niveau vertical et symbiotique car les standards lient l'ensemble des acteurs du marché. La perspective historique permet d'expliquer la diffusion de ces deux standards selon ces interdépendances. Initiée en Angleterre, qui réserve une écoute attentive aux ONG, la stratégie de FSC a été de communiquer aux clients finaux de meubles et plus particulièrement aux distributeurs spécialisés en ameublement. Les distributeurs spécialisés, des grandes surfaces de bricolage, ou simplement les grandes surfaces, attentifs à leur image, ont eu un impact déterminant sur la demande de certification.

⁴ Pour une analyse comparative technique des deux standards voir Irola (2007)

Le grand nombre de sites concernés et le poids financier qui en découle, ont eu un impact très fort sur leurs fournisseurs, par l'intermédiaire des importateurs négociants qui ont donc joué un rôle traditionnel de jonction entre l'amont et l'aval de la filière bois. Ce sont donc essentiellement les distributeurs qui ont introduit la demande de certification au Royaume-Uni. Or, les distributeurs et les grands négociants anglais achètent partiellement en Europe. Leur demande s'est donc propagée, par l'intermédiaire des importateurs, jusqu'aux fournisseurs qui se sont trouvés dépourvus face à cette demande de bois certifié. C'est à ce moment-là que les propriétaires et les administrateurs forestiers ont réagi. Après avoir admis que la certification devenait une réalité du marché, ils ont refusé de se soumettre aux exigences des ONGs, considérant que c'était aux professionnels de définir les règles. Ils ont riposté en créant leur propre dispositif : le standard PEFC.

La demande de produits certifiés s'est donc diffusée sur les marchés par le réseau d'interdépendance entre les différents acteurs des chaînes globales de valeur. Observons que le poids des ONGs est plus important en Grande Bretagne qu'en France. Ils sont supportés et écoutés par la population britannique beaucoup plus réceptive que la population française. Cette situation spécifique a influencé les distributeurs qui sont très attentifs à leur image et ont jugé approprié de se positionner sur la protection de l'environnement. Les verbatims expriment un effet d'entraînement dans la filière, effet qui structure l'adoption de la certification. Pour ce qui concerne l'adoption de FSC par les distributeurs : « *La certification s'est mise en place en réponse à des demandes de clients.* » (Interview #15) « *Leur adhésion à FSC s'explique, à la fois, parce qu'ils y croient (en la démarche), mais aussi parce qu'ils sont obligés. Les gros dépendent de capitaux internationaux (fonds de pension). Tous ces grands groupes sont passés à la loupe par les organismes de notation. Ils sont vulnérables en termes de communication vis-à-vis des ONGs. En définitive, ils épousent une cause à laquelle ils croient et apportent des garanties à leurs actionnaires. Tout le monde est dans cette logique.(. . .) De ce fait, leurs concurrents ont dû bouger également. Ça a provoqué un effet d'entraînement.* » (Interview #2)). Pour le standard PEFC, des effets d'entraînement existent également : « *Si l'industriel demande du PEFC, les propriétaires et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en amont sera obligée de fournir du bois PEFC.* » (Interview #19).

L'analyse comparative des filières et du poids de chacun des acteurs dans la filière montre des différences sensibles qui ont joué sur la diffusion du standard. Le poids des producteurs n'est pas le même dans les deux pays. La France produit davantage de bois que l'Angleterre. Les

producteurs ont donc une voix plus prépondérante dans la filière. En outre, en France, 48,4% des propriétaires ont une surface supérieure à 25 hectares, tandis qu'en Angleterre, 75 % des propriétaires possèdent moins de 2 hectares. Ceci explique un pouvoir de lobbying plus important de la part des propriétaires français qu'anglais. Les autres intervenants de la filière, distributeurs, pouvoirs publics, ont un poids équivalent dans les deux pays. Finalement, la France se distingue par le poids des propriétaires forestiers tandis que l'Angleterre se caractérise par le crédit accordé aux ONGs. Ainsi la diffusion de l'un ou l'autre des standards est en lien direct avec le poids des vecteurs de la diffusion dans les filières.

La création du second standard contrevient à la théorie classique. Le premier standard plus répandu devrait conserver la suprématie et ne donner aucune chance au second. En second lieu, les interactions concurrentielles peuvent interférer sur la dynamique de diffusion. Considérons cette perspective stratégique en observant précisément le couple action-réaction.

Tableau n° 2 : les séquences ayant mené à la création du standard FSC puis à celle de PEFC

Dates	Evénements
1989	En novembre 1989, les Amis de la Terre proposent, à l'ITTO et au département du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni (DTI), une première ébauche de labellisation par l'identification et le suivi des forêts ayant une gestion acceptable des points de vue social et environnemental. Cette ébauche mène à une étude de faisabilité (réalisée par le Oxford Forestry Institute en 1991), dont les résultats dénotent un certain scepticisme quant à son application.
1990	En novembre 1990 est fondée l'alliance des travailleurs du bois pour la protection de la forêt tropicale humide (WARP) par un regroupement d'ouvriers forestiers, environnementalistes (WWF, Greenpeace, Rainforest Alliance), forestiers, scientifiques, importateurs (ETC) et distributeurs de bois (B&Q). Cette alliance met en place un groupe de travail sur la certification pour que soient mis en place des critères vérifiables de gestion durable, des mécanismes de suivi de la production, un système de certification et une structure organisationnelle et opérationnelle pour le Forest Stewardship Council (FSC). Une attention particulière est portée à l'inclusion de toutes les forêts mondiales pour ne pas répéter l'erreur
1991	Ce groupe de personnes se réunit à nouveau en avril 1991 à San Francisco (Californie, USA) où est mise en place une direction en intérim du FSC. Ces forums sont plutôt informels et composés initialement d'une majorité d'acteurs nord-américains ainsi que le WWF-Royaume-Uni et l'Ecological Trading Company (ETC). Le nombre de participants augmente et se diversifie avec le temps. L'objectif initial affiché du FSC est le suivant : « prouver à l'acheteur que les produits forestiers utilisés proviennent d'une forêt gérée durablement ».
1992	Le débat a connu son apogée lors de la conférence de Rio en 1992 avec l'échec d'établir un accord multilatéral contraignant sur les forêts et l'affirmation de la souveraineté des nations sur les ressources naturelles situées sur leur territoire. La Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le développement (CNUED) et le Forum des United Nations of Forest (FUNF) ont échoué à formuler de règles internationales pour le management des forêts (Bass et Guéneau). Au plan international, la certification forestière a émergé dans le contexte d'une opposition assez marquée entre certains grands pays forestiers tropicaux et certains pays industrialisés consommateurs de bois, très sensibles aux questions de conservation et de biodiversité forestière. Faisant face à un taux très élevé de déforestation dans les zones tropicales, découragés par l'échec des négociations tenant à imposer un boycott sur le commerce des bois tropicaux, les organisations non gouvernementales [1] mais aussi les gestionnaires de forêts, les représentants syndicaux, les industriels de transformation ont conçu un nouvel instrument : un dispositif de certification forestière basée sur les standards FSC qui s'est développé et s'est largement diffusé (Bass and Guéneau, 2007). Sur une base volontaire, différents acteurs du secteur des forêts se sont associés pour créer des standards et obtenir leur mise en œuvre par le moyen de la certification : c'est-à-dire en donnant le moyen aux entreprises de signaler leur conformité à ces standards. Ils ont ciblé des groupes de consommateurs qui étaient sensibles à la protection de l'environnement et ont donné la possibilité aux offreurs de positionner leur offre sur le critère du respect de l'environnement. L'approche est initiée
mars-1992	Le groupe de personnes se réunit à Washington DC où est mise en place une direction en intérim du FSC. Ces forums sont plutôt informels et composés initialement d'une majorité d'acteurs nord-américains ainsi que le WWF-Royaume-Uni et l'Ecological Trading Company (ETC). Le nombre de participants augmente et se diversifie avec le temps. L'objectif initial affiché du FSC est le suivant : « prouver à l'acheteur que les produits forestiers utilisés proviennent d'une forêt gérée durablement ». Ce groupe de personnes se réunit à nouveau en mars 1992 pour discuter encore en forums.
1993	En 1993 sont créées l'association de standards canadiens (CSA) et l'initiative de forêts durables (SFI). Ces organismes de standards sont basés sur la série de l'ISO 14000 dans la lignée des EMS, et sont à l'initiative d'associations industrielles forestières. Notons que ces initiatives ne sont pas liées au FSC.
1994	En 1994, les membres du FSC adoptent 9 Principes (révisés en 1996 et en 2000) qui fixent les grandes lignes directrices que la certification FSC s'engage à suivre pour la gestion des forêts mondiales. (FSC, 2003)
1995	L'International Panel on Forests (IPF, en 1995) avait pour objectif de faire des propositions puis de les appliquer dans le cadre de la gouvernance mondiale des forêts.
1996	En 1996, les membres du FSC réalisent la révision des neuf principes qui fixent les grandes lignes directrices que la certification FSC s'engage à suivre pour la gestion des forêts mondiales. La révision sera encore réalisée en 2000. (FSC, 2003)
1997	L'Intergovernmental Forum on Forests (IFF, en 1997) avait pour objectif de faire des propositions puis de les appliquer dans le cadre de la gouvernance mondiale des forêts.
1998	L'initiative PEFC est initiée, en juillet 1998, par les présidents de six fédérations nationales de propriétaires forestiers de six pays européens (Allemagne, Autriche, France, Finlande, Norvège et Suède), en réaction au FSC et suite à la réticence de la commission européenne à intervenir en faveur des propriétaires forestiers (Humphreys, 2006). Le PEFC se base sur les critères et indicateurs établis par les conférences ministérielles sur la protection des forêts en Europe (MCPFE) depuis les années 1990 et des lignes directrices opérationnelles. L'objectif du PEFC est d'établir un cadre international crédible pour les cahiers des charges de certification forestière et les initiatives européennes (en premier lieu), ce qui a pour but de faciliter la reconnaissance mutuelle de ces cahiers des charges. (PEFC 2007)
2000	Jusqu'à présent, les négociations intergouvernementales n'ont pas permis de fixer de règles de gestion forestière reconnues au niveau international. En effet, le Forum des Nations Unies sur les Forêts (FNUF) a été mis en place en 2000 à la suite de deux autres forums pour produire un cadre réglementaire à la gestion durable des forêts. Malheureusement, ce débat international semble se caractériser par un manque de consensus et de volonté politique (Bass & Guéneau, 2007), ce qui rend un éventuel accord législatif difficile à trouver. Entre les pays détenteurs de ressources forestières en zone tropicale et les pays du Nord sensibles aux problèmes écologiques induits par la déforestation et la mauvaise gestion des forêts, le débat achoppe sur la question de la souveraineté des États sur leurs ressources naturelles.

3.5 L’AFFRONTEMENT COMME CHOIX STRATEGIQUE

3.5.1 Les interactions concurrentielles au niveau hors marché

Les nombreuses tentatives d’harmonisation (tableau 1) menées jusqu’ici ont échoué. Dans les discours, PEFC soutient une position d’ouverture et se montre favorable à une reconnaissance mutuelle des standards, tandis que FSC se refuse à toute conciliation. La réaction de rejet de PEFC de la part de FSC est claire et les militants critiquent ouvertement le PEFC (Interview #1, 15, 16, 23). Mais la stratégie de l’affrontement peut apparaître comme la seule possible quand la coopération conduirait mécaniquement à la domination du standard le plus facile à satisfaire «*Même si PEFC reconnaît FSC, FSC est complètement opposé à l'inverse. Une reconnaissance mutuelle serait à l'avantage de PEFC, qui deviendrait le système unique [qui reconnaît et englobe tous les autres]* » (Interview #39). La stratégie de l’affrontement choisi sur le hors marché se révèle clairement sur le marché.

3.5.2 Les interactions concurrentielles sur le marché

La concurrence se réalise par un affrontement agressif. La revue documentaire des articles de presse émis depuis la création des standards permet de souligner plusieurs éléments. Nous observons que depuis sa création, FSC a suscité la rédaction de 15 250 articles dans le monde, recensés par la base de données Factiva, de 1988, date du premier article jusqu’au 1^{er} janvier 2011. Le standard a indéniablement bénéficié de l’expertise des ONG et notamment de Friend of the Earth pour se faire connaître notamment des clients des produits finis d’ameublement. Pour ce qui concerne PEFC, les articles s’inscrivent dans la période de 1999 à 2011 (1^{er} janvier) et représentent globalement un peu moins que la moitié de ce montant. Les communications sont destinées aux utilisateurs finaux mais également aux professionnels de la filière pour promouvoir la forme rivale de certification qui est résolument contestée par FSC. Les articles et l’analyse des sites montrent effectivement que les relations sont hostiles entre les concurrents. FSC critique très ouvertement le manque d’exigence de PEFC. L’agressivité va jusqu’à l’ouverture d’un appel à signer une pétition contre PEFC, le 30 10 2006, intitulé: «*L’incroyable certification : la destruction des forêts de Tasmanie reçoit le label PEFC* ». PEFC répond par une lettre ouverte, également disponible en permanence sur son site, en garantissant son professionnalisme et sa rigueur. Nous observons ici un couple d’action-réaction directement enchaîné et toujours permanent.

Le cœur du problème semble constitué par le développement du standard PEFC. Conçu initialement pour les forêts européennes, qui sont pour la plupart des forêts cultivées et en pleine extension, où l'exploitation forestière ne pose pas de problèmes majeurs jusqu'à présent, ce standard s'est développé et s'est progressivement positionné également sur les bois exotiques et les dernières forêts primaires, ce qui provoque l'indignation des organisations non gouvernementales. La modification du nom, sans modifier l'acronyme, de PEFC, a donc été perçue comme une déclaration de guerre au standard FSC destiné précisément aux forêts amazoniennes et africaines. Il s'agit d'une stratégie d'expansion rendant la cohabitation des deux standards impossible. Le 31 octobre 2003, en modifiant le sens de son intitulé, PEFC a donné une nouvelle dimension à la certification, qu'il a présentée à la presse le 30 mars dernier. Ce qui était alors le Programme européen des forêts certifiées (ou Pan European Forest Certification) a assumé officiellement sa vocation mondiale en devenant Programme de reconnaissance des certifications forestières (ou Programme for Endorsement of Forest Certification). La venue du standard PEFC sur le marché international est perçue comme une action concurrentielle contre le standard FSC.

La guerre est donc clairement déclarée entre les deux standards. Chacun semble dorénavant pris dans une course à la certification et à la communication. Les chiffres des adoptions sont donnés en permanence sur le site. Ces opérations de communications sont cohérentes avec la théorie et notamment l'importance d'apparaître comme capable d'endosser le rôle de leader. Des deux côtés des opérations de marketing destinés à renforcer la prophétie autoréalisatrice de diffusion et à cultiver l'image du standard pour rassurer et convaincre les adopteurs. PEFC communique précisément sur sa domination. Parti plus tardivement, son développement est plus rapide, vraisemblablement favorisé par une certification plus aisée à obtenir. Chaque système développe une stratégie particulière, l'exigence pour FSC, l'expansion pour PEFC.

Finalement, la perspective des interactions concurrentielles nous permet de souligner trois couples actions-réactions concurrentielles déterminantes :

Création FSC (1993) – Création PEFC (1999)

Changement de nom PEFC (2003) – Communications critiques de la part de FSC

Pétition contre PEFC de la part de FSC (2006)- lettre ouverte de réponse de la part de PEFC

Il est vrai que les couples action-réaction identifiés sont relativement simples et que le phénomène de la concurrence est complexe, mais nous considérons que deux éléments

déclencheurs : création du standard FSC, modification du nom PEFC ont joué un rôle déterminant dans la dynamique concurrentielle du secteur. La question du timing des actions est soulevée par le contexte des standards : la création d'un standard nécessite une longue durée et l'accord des participants d'une véritable stratégie collective. Le délai de réponse, qui est un élément clé dans la perspective des interactions concurrentielles, est particulièrement ralenti ici par rapport au domaine des technologies de l'information dans lequel les actions sont accélérées pour tenir compte du renouvellement rapide des produits. Pourtant, l'analyse du cas montre que, dans le domaine de la rivalité entre standards de qualité, l'interdépendance des acteurs du marché est importante. Les actions entreprises par les sponsors jouent sur la concurrence, même si dans ce domaine, les temps de l'action et de la réaction sont étendus et requièrent l'adhésion des participants d'une stratégie collective.

3.6 Derrière l'affrontement, un conflit de valeurs

En réalité, ces groupes ne reposent pas sur la même notion de la gestion durable des forêts. FSC met plus en avant les critères environnementaux (animaux et forêts tropicales) et sociaux (populations locales), alors que PEFC met en avant prioritairement les aspects économiques (de filière bois) et environnementaux (forêts locales et européennes). Cette analyse confirme l'opposition d'intérêts entre des défenseurs de conceptions conventionnelles de la défense de l'environnement et ceux de l'exploitation forestière (Buttoud & Karsenty, 2001). Cette différence de conception explique leur incapacité à dialoguer à l'échelle internationale.

4. DISCUSSION

Cette exploration soulève plusieurs questionnements. En premier lieu, la façon d'aborder la problématique peut être critiquée à deux points de vue. A deux occasions, en effet, nous transférons les enseignements des chercheurs dans un domaine différent de celui dans lequel ils ont été formulés. En effet, nous interrogeons la pertinence des apports des économistes de la standardisation et des stratèges issus des travaux concernant les standards d'interface dans les technologies de réseaux, pour examiner des certifications de qualité dans le domaine du management durable. Cette position mérite d'être argumentée. En second lieu, nous nous inspirons des apports des stratèges dans la perspective des interactions concurrentielles dans

un domaine différent des actions concurrentielles qui sont en principe sous le contrôle direct des entreprises. Cette gageure demande également d'être discutée. Enfin nous présentons comment ce cas interroge l'approche des relations concurrentielles.

Le premier enseignement de l'examen du cas est donc l'intérêt d'envisager les apports des économistes et notamment de tenter d'identifier s'il existe des bénéfices associés à l'externalité de réseaux et des éléments d'interdépendance entre les différents acteurs du marché. Nous montrons qu'effectivement dans ce domaine des effets structurants jouent sur la diffusion du standard. Nous mettons en évidence comment un projet de standard révèle une situation d'interdépendance entre les différents acteurs du marché qui se trouvent aussitôt placés devant le choix de l'adoption ou du rejet de ce standard. La dimension structuraliste comporte pourtant des limites qui apparaissent clairement quand le standard alternatif créé comme réaction concurrentielle face à l'émergence du premier est en passe de gagner en termes de diffusion, alors que la théorie traditionnelle aurait donné un avantage déterminant au premier standard adopté. La situation s'apparente alors à un vrai affrontement, dans un combat qui se révèle sévère alors que les pressions du marché s'exercent pour aboutir à la paix.

Le choix du domaine de la qualité présente un second avantage de ce point de vue : il constitue une situation inédite pour évaluer l'importance des décisions stratégiques des sponsors. Comment la perspective de mettre en difficulté un concurrent particulier, voire de l'éliminer pourrait agréger des entités multiples de nature et de missions différentes ? Certaines recherches portent effectivement sur la nature de la concurrence entre blocs d'alliances. Elles portent plus spécifiquement sur la façon d'agréger les volontés autour d'un objectif précis (Vanhaverbeke, Noorderhaven, 2001). Dans l'examen du cas, nous n'avons pas traité cette perspective organisationnelle et nous avons seulement considéré les décisions prises et non le processus permettant de les faire émerger. Nous observons comment les sponsors se trouvent amenés à des options stratégiques claires en direction des concurrents. En recensant les opérations de conciliation menées indépendamment de leur propre volonté, nous montrons comment les tenants des standards sont amenés à une relation directe avec leur concurrent. L'analyse des opérations de communications montre aussi que les sponsors participent à une course commune à la certification.

Enfin l'examen du cas met en évidence l'importance de la confrontation entre valeurs qui sont sous-jacentes à la bataille entre standards. En effet, au sens social, le standard est une norme

qui permet de traduire des valeurs en règles de comportement (Merton, 1957). Tout standard est donc intrinsèquement lié à des valeurs sous-jacentes dont ils tentent de formuler une recommandation en acte. La mise au jour de ces valeurs et de leur conciliation possible ou de leur opposition définitive avec celles du standard concurrent est indispensable pour mieux cerner les enjeux associés au choix de la paix ou de la guerre.

Finalement, le cas permet d'interroger l'analyse de la concurrence. Dans cette perspective en effet, la rivalité n'est pas seulement due à la présence et au poids des concurrents respectifs, elle dépend des actions effectivement prises dans le but de déstabiliser, d'agresser ou de pénaliser les concurrents. L'analyse des standards et de ses effets structurant donne donc une illustration intéressante de la place réservée aux décisions stratégiques dans ce contexte. Ici, les décisions stratégiques l'emportent sur les effets structurants. En effet, la création de PEFC et sa domination actuelle contredit l'avance réservée par la théorie au premier standard diffusé. En second lieu, ce sont clairement les décisions stratégiques de l'affrontement dans la gestion des interactions concurrentielles qui rendent ce conflit définitif. Comme nous l'avons observé, la création d'un standard n'est jamais citée parmi les actions concurrentielles définies par Khandwalla, (1981), Chen et Mac Millan, (1992) ou Ferrier, (2000). La création d'un standard peut pourtant être envisagée comme action concurrentielle car elle est en mesure de pénaliser les concurrents. Elle peut être caractérisée dans sa spécificité, sa visibilité, son caractère irréversible et peut également donner lieu à une appréciation de la possibilité qu'elle laisse d'une riposte et de la possibilité d'une imitation (Chen, Smith et Grimm, 1992 ; Chen et Miller, 1994 ; Bensebaa, 2000). Dans le cas que nous avons observé ici, les interactions concurrentielles sont provoquées par une première action (la création de FSC) qui n'est pas définie en direction des concurrents, mais qui est perçue comme telle et provoque une riposte par imitation, jusqu'au changement de nom et à la stratégie d'expansion qui est alors ressentie comme une véritable déclaration de guerre.

. Cette analyse est intéressante à deux points de vue pour l'approche des interactions concurrentielles. En premier lieu, elle nous conduit à interroger l'origine du couple action-réaction. C'est effectivement une critique apportée à cette approche, la difficile identification d'un point de départ. Dans notre cas, l'origine semble claire, mais elle n'est pas une action concurrentielle. Peut-on envisager qu'une action non concurrentielle, parce qu'elle n'est pas formulée en direction des concurrents, déclenche une riposte concurrentielle (parce que cette action ne se serait pas réalisée sans le premier déclencheur). Ensuite, les actions

concurrentielles concernent essentiellement les actions de communications qui sont effectivement visibles. Ce caractère de la visibilité, qui est important pour l'approche des interactions concurrentielles, est effectif au travers du changement de nom par PEFC, puis de la pétition par FSC à laquelle PEFC répond par une lettre ouverte. Enfin, la réaction par imitation qui est décrite dans le cas, au travers de la création du standard PEFC, n'est pas une réaction aisément mise en œuvre. En tant que stratégie collective, cette stratégie requiert le soutien d'une communauté et le cas montre que la création de FSC a pris un long moment. Peut-on considérer des actions collectives comme une vraie arme dans une bataille concurrentielle ? Finalement, l'analyse de cas questionne la théorie des interactions concurrentielles.

CONCLUSION

La coexistence de deux standards : FSC et PEFC pour certifier le management durable des forêts a constitué le point de départ de cette recherche. Du point de vue des économistes de la standardisation et des stratégies, cette situation est clairement problématique et l'on pourrait s'attendre à ce qu'elle cesse. Une compétition fatale ou un processus de coopération devraient logiquement se tenir pour amener à un standard unique. Nous avons donc exploré cette situation pour examiner si les apports des économistes de la standardisation et des stratégies s'appliquaient dans le domaine de la qualité.

L'étude exploratoire menée en France et en Angleterre et interrogeant en présence ou par téléphone les différents acteurs de la filière bois ne permet de répondre à la question initiale « la rivalité signifie-t-elle nécessairement la guerre ? » que dans le cas précis que nous avons examiné. Pourtant, il nous apparaît que l'examen du cas permet de retirer des enseignements dans la façon d'aborder les situations de concurrence entre standards. En particulier, nous proposons que la rivalité entre standards a d'autant plus de chances de signifier la guerre que : (1) des bénéfices associés aux externalités de réseau existent pour les utilisateurs des standards, (2) que des interdépendances lient les différents acteurs du marché, (3) que les valeurs qui sous-tendent les standards sont irréconciliables.

Finalement, nous montrons l'impact des décisions stratégiques dans l'émergence du standard rival et dans la nature de la concurrence engagée entre les standards. Il est clair que la guerre

est le produit de ces décisions d'affrontement. Nous amenons donc à intégrer la perspective des interactions concurrentielles dans la création d'un standard, en se posant les questions suivantes :

- Quels acteurs intégrer ? Ces acteurs partagent-ils une conception commune ?
- Quelle peut être leur réaction s'ils n'approuvent pas le standard ?
- Sont-ils en position d'offrir une riposte en proposant un standard concurrent ?
- Dans ce cas, le collectif est-il prêt à gérer des interactions concurrentielles ? Quelle stratégie choisira-t-il, la concurrence, l'évitement, la coopération ?

Au delà de ces recommandations, le cas appelle de nouvelles recherches : quelle est la meilleure stratégie pour optimiser la diffusion, une action menée vers l'aval de la filière, en direction des consommateurs ou vers l'amont, en direction des acteurs de la filière ? Comment se joue le timing de la bataille ? Comment savoir à quelle séquence du processus la concurrence se situe-t-elle ? A quel niveau se situe le point critique de l'adoption, amenant la domination d'un standard sur l'autre ? La dernière question est en train de se résoudre : Quelle sera l'issue de la bataille ?

La contribution majeure de cette analyse de cas concerne finalement l'approche des interactions concurrentielles. Nous avons considéré la création d'un standard de qualité comme réaction concurrentielle. La prise en compte des stratégies collectives en tant qu'action concurrentielle n'amène-t-elle pas une extension de la théorie ?

Références

- Arthur, B. (1989), Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events, *The Economic Journal*, *The Quarterly Journal of the Royal Economic Society*, 394: 99, 116-132.
- Arthur, B. (1989), Positive Feedbacks in the Economy. A new economic theory elucidates mechanisms whereby small chance events early in the history of an industry or technology can tilt the competitive balance , *Scientific American*, February, 94-99.
- Bensebaa, F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises , *Management*, 3 : 2, 57-79.
- Besen, S.M., et J. Farrell, (1994), Choosing how to Compete: Strategies and Tactics in Standardization, *Journal of Economic Perspectives*, 8 : 2, 117-131.
- Bredif, H. et P. Boudinot P. (Eds.) (2001) *Quelles forêts pour demain? Éléments de stratégie pour une approche renouvelée du développement durable*, Paris: L'Harmattan.
- Brunsson N. et B. Jacobsson (2000), *A world of standards*, Oxford University Press, Cambridge, M.A.

- Buttoud, G. et A. Karsenty (2001), L'écocertification de la gestion des forêts tropicales , *Revue Forestière Française*, 6, 691-706.
- Chen M-J., K.G. Smith et C.M. Grimm (1992), Action Characteristics as Predictor of Competitive Response, *Management Science*, 35:3, 439-455.
- Chen M-J. et D. Miller (1994) Competitive Attack, Retaliation and Performance : an Expectancy-valence Framework , *Strategic Management Journal*, 15, 85-102.
- Chen M.J. et I.C. MacMillan (1992), Non-response and Delayed Response to Competitive Moves : The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35 :3, 539-570.
- Cohendet, P. et E. Schenk. (1999), Irréversibilités, compatibilités et concurrence entre standards technologiques in Callon M. et al., Réseau et coordination, chap. 2, Paris : Economica.
- Craig, T. (1996) The Japanese Beer Wars : Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development , *Organization Science*, 7 :3, 302-321.
- D'Aveni, R. (1995) Hypercompétition, Paris : Vuibert.
- David, P. (1985), Clio and the Economics of QUERTY, *American Economic Review*, 75, 332-337.
- David, P. (1987), Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age, in Dasgupta P. and P. Stoneman (eds), *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge : Cambridge University Press.
- David, P. et D. Foray (1995) Dépendance du sentier et économie de l'innovation : un rapide tour d'horizon, *Revue d'Economie Industrielle*, n° spécial: Economie industrielle : Développements récents, 27-49.
- David P. et S. Greenstein (1990), The Economics of Compatibility Standards : An Introduction to Recent Research , in *Economics of Innovation and New Technology*, june, Stanford University.
- Dudouet F.X., D. Mercier D. et A. Vion (2006), Politiques internationales de normalisation ; Quelques jalons pour la recherche empirique , *Revue Française de Science Politique*, 56 :3, 367-392.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550.
- Farrell, J. et G. Saloner (1985), Standardization, Compatibility, and Innovation, *Rand Journal of Economics*, 16, 70-83.
- Farrell, J. et G. Saloner (1986), Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncement, and Predation, *American Economic Review*, 76, 940-955.
- Ferrier W. (2000) Playing to Win : the Role of Competitive Disruption and Aggressiveness in Bresser R.K., M.A. Hitt, R.D. Nixon et D. Heuskel, *Winning Strategies in a Deconstructing World*, John Wiley and Sons Ltd.
- Gulbrandsen, L. H. (2004), Overlapping Public and Private Governance : Can Forest Certification Fill the Gaps in the Global Forest Regime ?, *Global Environmental Politics*, 4: 2, 75-99.
- Hill, C.W.L. (1992), Strategies for exploiting technical innovation, *Organization Science*, 3, 428-441.
- Hambrick D., T. Cho T. et M.J. Chen (1996), The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's Competitive Moves , *Administrative Science Quarterly*, 414, 659-688.
- Humphreys, D. (2006), The Certification Wars in Humphreys (Ed.) Logjam. London:Earthscan.

Irola, S. (2007), L'émergence des acteurs non étatiques dans la gouvernance globale des forêts : étude de deux dispositifs de régulation volontaire sur les forêts, Mémoire de fin d'études ENGREF AGRO-PARIS-TEC, promotion FIF (2003-2007), Montpellier.

Katz, M. L., et C. Shapiro (1985) Network externalities, competition, and compatibility, *American Economic Review*, 75 :3, 424-440.

Khandwalla, P. N. (1981) Properties of Competing Organizations in Nystrom P. C. Starbuck W. C. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, New-York, Oxford University Press.

Lecocq X. et B. Demil B. (2006), Strategizing industry structures; The case of open systems in a law-tech industry , *Strategic Management Journal*, 27, 891-898.

Leiponen, A. (2008), Competing through cooperation; Standard setting in wireless communications, *Management Science*, 54: 11, 1904-1919.

Merton, R. (1957), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, IL : Free Press.

Miller, D. et M.J. Chen (1994), Sources and Consequences of Competitive Inertia : a Study of the US Airline Industry, *Administrative Science Quarterly*, 39,1, 1-23.

Miller D. et M.J. Chen (1996), The Simplicity of Competitive Repertoires : an Empirical Analysis , *Strategic Management Journal*, 17, 419-439.

Oliver, R. (2006), *Certified Forest Products Markets Outside North America*, UK:Skipton.

Pennings, J. (1981), Strategically interdependent organizations in P.C. Nystrom and W.H Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, New York, Oxford University Press, vol. 1.

Quélin, B.V., T. Abdessemed, J.P. Bonardi et R.Durand (2001) Standardisation of network technologies : market processes or the result of interfirm cooperation ?, *Journal of Economic Surveys*, 15: 4, 543-549.

Shapiro, C. et H. Varian (1999), The art of standards war, *California Management Review*, 41: 2, 8-32.

Sprang P., N. Meye-Ohlendorf, R.G. Tarasofsky et F. Mechel (2006), *Public Procurement and Forest Certification: Assessment of the Implications for Policy, Law and International Trade. Comparing major certification schemes : FSC, PEFC, CSA, MTCC and SFI*. Berlin: Ecologic - Institute for International and European Environmental Policy. p. 20.

Smith, K.G.; C.M. Grimm et M.J. Gannon (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Londres: Sage Publications.

Smith, K.G, W.J. Ferrier et C. Grimm (2001), King of the hill: dethroning the industry leader", *Academy of Management Executive*, 15: 2,

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Londres, Sage.

Vanhaverbeke, W. (2001) Competition between alliance blocks : the case of Risc microprocessor Technology, *Organization Studies*, 22 :1, 1-30.