

**Analyse des alliances entre des producteurs agricoles et une entreprise de la finance :
Cas du modèle Pangea au Québec**

Fanny LEPAGE

Professionnelle de recherche

Département d'économie agroalimentaire et sciences de la consommation, Université Laval

fanny.lepage.1@ulaval.ca

Foued CHERIET

Maître de Conférences

UMR 1110 MOISA, Montpellier SupAgro

cheriet@supagro.inra.fr



**Analyse des alliances entre des producteurs agricoles et une entreprise de la finance :
Cas du modèle Pangea au Québec**

Résumé : Notre article aborde la question des alliances stratégiques asymétriques dans le secteur de la production agricole afin d'identifier les motivations des partenaires financiers et des agriculteurs engagés dans de telles relations et de caractériser les spécificités de fonctionnement des modèles proposés. A travers une étude de cas appliquée à la société *Pangea* au Québec, nos résultats montrent que ce modèle est construit de façon à réduire les risques de conflits d'intérêts. Son originalité est due à sa flexibilité de fonctionnement et au recours à des mécanismes de gouvernance essentiellement basés sur la confiance et laissant au producteur son rôle de propriétaire-manager. Enfin, les perspectives d'évolution du modèle Pangea et plus largement celles des coentreprises agro-financières ainsi que les risques qu'il pourrait induire en termes de sélection des partenaires et de la réticence des parties prenantes sont discutés à la lumière de nos résultats.

Mots clés : Coentreprise, alliances stratégiques asymétriques, Pangea, Québec, terres agricoles

Summary: This article addresses the issue of asymmetric strategic alliances in the agricultural production sector. Our study sought to identify the motivations of financial partners and farmers engaged in such relationships and to characterize the operational specificities of the proposed models. In a case study applied to the Pangea society in Quebec, our results show that this model is constructed to minimize conflicts of interest risks. Pangea's uniqueness relies on its operating flexibility and on the use of governance mechanisms based primarily on trust and on maintaining the producer's owner-manager role. In light of our results, we discuss the outlooks for the Pangea model and, more broadly, for other agro-financial joint-venture models. We also discuss the risks that the Pangea model could generate, particularly in terms of partner selection and stakeholders' reluctance.

Keywords: Joint-venture, asymmetric strategic alliance, Pangea, Quebec, farmland

Code JEL : L24 ; Q13 ; Q15

1. Introduction et contexte de l'étude

Un constat devient omniprésent dans le paysage agricole : l'apparition de nouveaux acteurs proposant du financement aux exploitations (fonds d'investissement en capital-risque, foncière agricole, fonds souverains, industriels, coopératives, collectivités locales, etc.). Depuis quelques années, l'accroissement de l'intérêt des investisseurs pour le secteur agricole a reposé sur plusieurs éléments : l'augmentation des prix des denrées alimentaires et surtout de leur volatilité (Guyomard, 2009), la récente crise économique mondiale qui a fait douter certains investisseurs des mérites des actions boursières, la demande croissante en biomasse alimentaire ou énergétique ainsi que les ressources naturelles finies, notamment en sols agricoles (FNSafer, 2012), et l'extension des stratégies des firmes pour sécuriser les approvisionnements en matières premières agricoles à l'amont des filières alimentaires (Elisséeff, 2014).

Au Québec, le débat sur le devenir des terres agricoles s'est accentué avec l'achat, en 2010, de 2400 hectares de terres (pour une valeur de 5,36 millions de dollars) par la Banque Nationale dans une région en périphérie des grands centres (Saguenay-Lac-St-Jean). Cet événement jumelé à la prise de conscience de l'arrivée d'investisseurs externes dans le monde agricole international a incité les grandes organisations du secteur à commander divers rapports sur le sujet de la propriété des terres agricoles au Québec (Brodeur et al., 2012 ; L'Italien, 2012 ; L'Italien et al., 2012 ; Meloche et al., 2013) et au gouvernement québécois de proposer un encadrement des transactions foncières agricoles¹. Face à la contestation populaire et au constat que cet achat massif de terres constituait une erreur stratégique, la Banque Nationale a choisi en 2012 de se départir de ses terres. L'acquéreur? Pangea², société en commandites détenue par un homme d'affaires ayant réussi dans le monde des télécommunications (Charles Sirois) et par un producteur agricole (Serge Fortin³). Accusée par divers acteurs du secteur agricole de menacer la survie du modèle de la ferme familiale et d'être l'une des sources de la hausse des prix des terres agricoles, cette nouvelle société suscite aujourd'hui beaucoup de questionnements, créant de l'admiration pour le nouveau modèle développé pour certains et de la crainte des conséquences agricoles et foncières pour d'autres. Le développement de ce modèle est même devenu un sujet de débat de la dernière campagne électorale provinciale (Labbé, 2014). Pangea propose une approche qui se voudrait novatrice de l'investissement en agriculture en mettant en place des coentreprises avec des agriculteurs qui demeurent propriétaires et décideurs majoritaires. Dans le secteur de la production agricole où le partage de la propriété entre producteurs et partenaires financiers est un mode d'organisation méconnu, ce type d'alliance stratégique mérite d'être étudié, notamment parce qu'il fait appel à la fois à des interrogations théoriques inhérentes à la gouvernance des formes hybrides mais également parce qu'il pose la question sensible de qui contrôle l'amont des filières agroalimentaires.

¹ Depuis la mise en place de la loi sur la protection du territoire agricole en 1978, peu d'interventions gouvernementales sur la propriété des terres agricoles avaient été proposées. En 2013, le gouvernement a fait adopter un projet de loi (loi 46) visant à limiter à 1000 hectares la superficie des terres agricoles pouvant être acquises par un propriétaire étranger. Cette nouvelle loi oblige les non-résidents d'avoir l'intention de séjourner au Québec au moins 36 mois sur les 48 précédant ou suivant la transaction.

² Dans un communiqué de presse, Pangea a annoncé le 7 mai 2013 qu'elle avait conclu une entente avec la Banque Nationale visant l'achat de terres au Lac-Saint-Jean. La Banque Nationale a été payée en parts de Pangea Terres agricoles, elle demeure donc propriétaire, sous une forme indirecte, de ces terres agricoles (Joncas, 2013).

³ M. Fortin a également été le gestionnaire de grandes sociétés nationales et internationales et détient donc une fine compréhension du monde de l'entreprise en dehors du secteur agricole.

Dans cet article, notre questionnement porte d'abord sur les motivations des parties pour nouer de telles alliances asymétriques⁴ au sens de la différence des profils des partenaires (Cheriet, 2008) ainsi que sur les coûts et avantages organisationnels engendrés à travers notamment l'examen des modes de contrôle du management et de la propriété et de la gestion des risques.

L'intérêt d'examiner le cas de Pangea est double. Il permet sur le plan théorique d'aborder la question des modèles de coopération agricoles (Filippi et al., 2011) et des formes hybrides de gouvernance des alliances. Sur le plan empirique, l'étude du cas de Pangea qui s'inscrit dans une démarche « *theory building* » (Eisenhardt, 1989), permet de vérifier l'originalité de ce mode de coordination et de son adaptation au secteur agricole. Elle permet également de replacer le débat sur le rôle des acteurs extra-agricoles dans le financement de la production mais également dans la propriété foncière. Notre ambition méthodologique n'est donc pas de tester des hypothèses préétablies, mais de comprendre le fonctionnement d'un modèle, d'en signaler les spécificités, les principaux risques et les évolutions futures probables. Ainsi exprimés, les deux intérêts de notre étude de cas positionnent l'analyse à la fois dans le champ des théories de la gouvernance des entreprises, mais également dans les courants de l'analyse stratégique des alliances asymétriques. Après avoir présenté le modèle Pangea et le cadre d'analyse (stratégies des coentreprises asymétriques appliquées aux relations agro-financières), nous discuterons de la pertinence de la démarche méthodologique (justification de l'utilisation d'une étude de cas). Nous nous appuyerons ensuite sur les *verbatim* issus des entretiens afin de présenter nos principaux résultats et de discuter des perspectives du modèle et de ses développements possibles.

2. Cadre d'analyse : les coentreprises asymétriques entre agriculteurs et financiers

2.1. Présentation du modèle Pangea

La société Pangea a été formée en 2012. Elle vise la création d'exploitations agricoles, en partenariat avec des agriculteurs locaux, en grandes cultures céréalières exploitant au minimum 800 hectares *via* l'utilisation de matériel agricole moderne. Sur son site Internet⁵, l'entreprise Pangea se défend de manière explicite d'être un simple fonds d'investissement ou un outil de location des terres agricoles. Sur ce site, nous pouvons relever que Pangea est « *une société qui propose un nouveau modèle d'entrepreneuriat agricole et souhaite un partenariat à long terme avec les agriculteurs ... qui sont au cœur des décisions en ce qui a trait au développement et à la gestion des terres agricoles* ». Pangea est construit autour de trois sociétés, propriétés de Charles Sirois et Serge Fortin⁶ :

- **Pangea Terres agricoles** fait l'acquisition de foncier agricole. Les terres que désire acheter la société doivent avoir un potentiel élevé en grandes cultures (toute autre production est exclue) et être largement disponibles dans une zone géographique limitée. L'objectif de la société est d'exploiter ces terres et de rentabiliser leur achat avec les revenus qu'elle pourra en tirer. Les deux fondateurs ont une entente morale, et non

⁴ Les études empiriques antérieures définissent les alliances asymétriques comme : « *des liens volontaires entre des entités indépendantes, au départ aux profils stratégiques, managériaux, et organisationnels distincts, qui mettent en commun ou combinent des ressources en vue d'atteindre des objectifs communs* » (Cheriet et al., 2008).

⁵ www.agriculturepangea.com/ Page consultée le 13 août 2014

⁶ Les profils de ces deux propriétaires seront évoqués par la suite comme des éléments importants de l'analyse du fonctionnement du modèle.

contractuelle, de 50 ans durant laquelle la vente de ces terres n'est pas envisagée. À moyen terme, ils souhaitent faire de Pangea Terres agricoles une fiducie de placement agricole dans laquelle des acteurs institutionnels mais aussi des particuliers pourront investir.

- **Pangea Opérations** propose à des producteurs agricoles de devenir partenaires d'une coentreprise dans laquelle ils seront propriétaires majoritaires (51 %). Les seuls actifs détenus par la coentreprise sont le matériel nécessaire à l'exploitation des terres. Chaque coentreprise doit, idéalement, cultiver une superficie moyenne de 800 hectares dans un périmètre n'excédant pas 30 minutes de tracteur (taille qui selon les fondateurs permet de bénéficier d'économies d'échelles et de maximiser l'utilisation de la machinerie). Chaque coentreprise est gérée comme une entreprise indépendante avec sa propre main-d'œuvre, comptabilité, service de paie, achat d'intrants et des équipements, organisation des tâches et vente des récoltes. Elle paye donc ses intrants, le salaire de l'agriculteur et des ouvriers et les locations des terres. Le bail des terres, d'une durée variant entre 9 et 12 ans, prévoit un loyer constitué d'une part fixe en fonction de la valeur des terres et d'une part variable en fonction des revenus annuels que les terres ont générés. L'exploitant agricole bénéficie donc d'une mise à disposition d'une grande superficie agricole, tout en demeurant entrepreneur au sein de la coentreprise, mais surtout pleinement propriétaire de sa propre exploitation et des moyens de production lui appartenant en dehors de l'opération de partenariat.
- **Pangea Com** est une société en élaboration qui détiendra des structures d'entreposage et un bureau commercial à l'international. L'objectif de cette société sera de proposer aux producteurs partenaires mais également à des agriculteurs non-partenaires des structures de stockage et de séchage des grains. Grâce à ce dernier maillon, la filière Pangea désire se positionner dans la chaîne de valeur tout en se laissant l'opportunité de poursuivre, ou pas, les partenariats existant avec les producteurs dans cette nouvelle étape.

2.2. La coentreprise comme porte d'entrée des investisseurs externes : une approche articulée autour des motivations des producteurs et du contournement des barrières à l'entrée des investisseurs

Une coentreprise est généralement définie comme un lien capitalistique volontaire tissé entre, au moins, deux entités indépendantes au départ afin de créer une nouvelle structure, de reprendre conjointement une troisième ou de mettre en place un actionnariat dans une structure appartenant à l'une d'elle. Les co-entreprises sont un mode de partenariat souvent utilisé par les entreprises comme phase intermédiaire de croissance ou de collaboration. Ce type d'alliance stratégique présente plusieurs avantages (mutualisation des moyens, partage des risques, apprentissage organisationnel, etc), mais également de nombreux inconvénients (complexité managériale, risque d'appropriation, conflits et difficultés relationnelles, etc). Ces alliances sont également caractérisées par un taux d'instabilité et de mortalité élevés : une co-entreprise sur deux connaît une renégociation importante dans les 5 ans, et une sur deux ne survit pas au-delà de 10 ans (Cheriet et al., 2008). Certaines coentreprises sont par ailleurs explicitement créées dans un objectif ponctuel, partagé par les deux partenaires. Dans le secteur agricole, la création d'une coentreprise peut constituer un moyen privilégié pour développer de nouveaux marchés et pour contourner des barrières organisationnelles ou institutionnelles (Cheriet, 2008).

En effet, elle permet à des acteurs « non agricoles », souvent confrontés à une importante liste de barrières à l'entrée, d'intégrer plus facilement ce domaine spécifique (Calomiris et al., 1986 ; Collins et al., 1986 ; Fiske et al., 1986) :

- les barrières légales dans la mesure où certains actifs agricoles ne peuvent être détenus par des investisseurs non agricoles ;
- la forte dispersion géographique et la petite taille des exploitations ainsi que les spécificités de l'activité agricole (longueur des périodes de production, sensibilité aux risques et conditions économiques cycliques) ;
- l'absence d'institutions et d'instruments financiers appropriés ;
- les problèmes d'asymétrie d'information entre les exploitants et les investisseurs.

Pour le producteur, la création d'une coentreprise indique qu'il a des motivations dont les retombées l'emportent sur la réticence habituelle des producteurs agricoles à partager le contrôle et la propriété de leur entreprise. Le désir de croissance qui est fréquemment freiné par des ressources limitées et la diminution du risque financier sont au cœur de ses motivations dans les très petites entreprises (Jaouen, 2004). D'autres motivations peuvent également être à l'origine des coexploitations telles que la réduction des coûts, l'élargissement des marchés, l'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité, des flux d'informations et du positionnement stratégique (Jaouen et al., 2005), la mutualisation des approvisionnements ou de la commercialisation, la diversification des risques ainsi qu'une gestion des partenaires plus efficace au sein d'un réseau (Cheriet et al., 2014). Plus spécifiquement pour les coentreprises alliant acteurs financiers et firme existante, la littérature reconnaît des motivations particulières telles que l'accès à des ressources financières ou technologiques, la mutualisation des activités aux extrémités des filières (approvisionnement et commercialisation), la sécurisation des choix d'investissement, notamment en matière de croissance de l'activité, et enfin le partage de certaines connaissances et des pratiques entre les partenaires (Doz et al., 2000). Ce type de coentreprises peut également conduire à des actions spécifiques portant sur des activités annexes comme la négociation avec des fournisseurs ou des prestataires sous-traitants, la rationalisation financière par groupement de certaines dépenses, la spécialisation des activités agricoles, l'exploitation d'une marque commerciale commune, etc.

2.3. La coentreprise comme porte de sortie rapide et facilitée des investisseurs : les risques pour le partenaire-producteur et le secteur agricole

Alors qu'il présente des avantages en termes de complémentarité des ressources entre les partenaires, le mode de collaboration *via* des coentreprises asymétriques permet également aux grands partenaires d'avoir une vision plus globale de leurs réseaux. Cela peut notamment se faire au détriment des objectifs stratégiques des petits partenaires souhaitant des relations pérennes. En effet, la coentreprise peut devenir un moyen de « tester » le partenaire ou le contexte institutionnel du secteur ou du pays visés, avant un engagement plus conséquent (Cheriet et al., 2008). Elle permet également d'assurer une sortie facilitée d'une coopération, d'un pays ou d'un secteur. Plusieurs grandes entreprises ayant noué ce type de relation exercent vraisemblablement leurs « options » de sortie selon leurs objectifs propres et en dehors des modalités de fonctionnement interne de la coentreprise (Cheriet et al., 2014). Elles peuvent également procéder par benchmark des différentes coopérations pour gérer les entrées/sorties et optimiser ainsi la gestion globale de leurs réseaux de partenaires. Dans de nombreux cas, il a également été observé

que des entreprises (multinationales notamment) pouvaient utiliser les coentreprises à des fins concurrentielles (priver son concurrent d'un partenaire potentiel, imiter son concurrent lors d'une opération de diversification/recentrage ou pour une nouvelle implantation, intégrer un nouveau réseau, etc.).

Les risques communs aux deux partenaires peuvent être classés en deux catégories (Yan et al., 1999 ; Alvarez et al., 2001 ; Park et al., 2001) : les risques liés à la gouvernance (contrôle et propriété) et les risques relationnels et stratégiques liés aux profils des partenaires. Le premier type est donc relatif à la question du contrôle du management et des actifs. Il est source de nombreuses tensions entre les partenaires et peut aboutir à des appropriations (reprises, augmentation de la part de capital) unilatérales. L'arbitrage est alors autour des modalités de gestion qui font appel soit à des mécanismes formels de contrôle, soit à des mécanismes informels de confiance (Das et al., 2001 ; Vidot-Delerue et al., 2005 ; Cheriet et al., 2014). La seconde catégorie porte sur les conflits fréquents et parfois intenses entre les partenaires. Ces derniers peuvent d'ailleurs résulter de l'activité normale de la coentreprise, mais également de la différence de profils et d'objectifs des partenaires (Cheriet et al., 2013).

Dans le domaine agricole, rares sont les études qui se sont intéressées aux pratiques stratégiques des entreprises à travers leurs alliances ou coentreprises. Filippi et Triboulet (2011) dans une étude des alliances entre coopératives agricoles avaient pour leur part conclu à une augmentation des opérations de filialisation, à un poids important des sociétés à contrôle partagé et enfin à des liens de plus en plus nombreux avec des entreprises « externes » à l'activité agricole propre. Il est également intéressant d'orienter ce type d'analyse vers les nouvelles tendances de Land Grabbing et la présence accrue des fonds d'investissement publics ou privés. Au-delà des facteurs de sécurisation des actifs, de valeur refuge, de reconnexion avec les activités « réelles », ou de spéculation foncière, une des explications à la forte présence de coentreprises réside justement dans l'exercice des options de sortie, avec des coûts inférieurs à ceux des cessions d'actifs détenus en propre (Elisséeff, 2014). Le devenir des terres agricoles, le contrôle de l'alimentation et de la concentration des exploitations encouragée par la généralisation des objectifs de croissance du modèle agro-financier demeurent des éléments de questionnement fort présents dans le débat politique au Québec, notamment pour le modèle Pangea (Brodeur et al., 2012 ; L'Italien, 2012 ; Meloche et al., 2013).

3. Méthodologie d'étude du cas Pangea

Le modèle de Pangea semble unique et innovant comparativement à ce qui est observé dans les cas d'entrée de financeurs dans le secteur de la production agricole. Les formes les plus classiques demeurent les achats de foncier agricole, par des acteurs externes du secteur, qui est par la suite loué à des producteurs reversant un loyer aux propriétaires, ou encore dans des cas plus rares, la prise de participation d'actions dans des sociétés agricoles par des particuliers ou des acteurs institutionnels (par exemple en France SODICA et Labelliance Invest). Dans le cas de Pangea, la mise en place d'une coexploitation d'envergure en grandes cultures entre un producteur associé majoritaire et un financier associé minoritaire (Pangea Opérations), diverge donc des modèles les plus répandus. Les spécificités de ce modèle et l'opportunité d'avoir accès à tous les producteurs partenaires québécois et également aux fondateurs constituent les principales justifications empiriques de l'utilisation de l'étude de cas. L'étude de cas se définit comme

l'investigation d'un phénomène contemporain dont les frontières avec le contexte ne sont pas clairement définies (Yin, 1981) et se justifie dans la présente recherche par (Yin, 1989) :

- le type de questions posées dans notre problématique (originalité du modèle, motivations des partenaires et risques engendrés par la coentreprise) ;
- le fait que nous n'avons pas de contrôle sur les événements ;
- le caractère contemporain de l'étude (le modèle d'investissement dans le secteur de la production agricole proposé par Pangea et le débat qu'il suscite au Québec).

Pour réaliser cette étude de cas, nous avons recueilli des informations par une procédure de collecte de données issue de sources multiples (Yin, 1989). Des données primaires mais aussi secondaires ont ainsi été utilisées. Elles proviennent de quatre sources principales :

- des données secondaires issues de communiqués, d'articles de presse et du recueil d'informations sur le site de l'entreprise ;
- des documents internes fournis par les divers acteurs rencontrés ou disponibles *via* leurs services de communication, afin d'identifier les dimensions qui sous-tendent le modèle ;
- deux entretiens avec l'un des fondateurs, M. Serge Fortin, de Pangea. Ces entretiens permettent de déterminer comment le modèle contourne ou dépasse les principaux obstacles auxquels se heurtent les investissements externes dans les exploitations agricoles ;
- quatre entretiens avec les producteurs coexploitants québécois (un entretien avec chacun des producteurs) afin de faire émerger le point de vue du producteur ainsi que les similitudes et les différences pouvant exister entre les deux parties. À noter que pour le moment six coentreprises sont en fonction : 5 au Québec (Les Cultures Aly, Les Cultures M.B., Cultures Céréalières Lapointe, Terre M.J. et Ferme Fortin et Daigle⁷) et 1 en Ontario⁸ (Laurentia Farms).

Par ailleurs, l'utilisation des études de cas de manière spécifique lorsqu'il s'agit d'étudier les relations inter-entreprises est d'ailleurs recommandé pour trois principales raisons (Cheriet, 2011) : les différences de perceptions entre les partenaires, le caractère dynamique de la relation ainsi que l'existence de différences significatives d'interprétation selon la nature et les sources des données. Des recommandations de « triple triangulation » concernant les sources des données, les répondants et enfin les moments d'investigation ont aussi été formulées dans ce sens. Nous avons pour notre part respecté au moins deux de ces trois recommandations, en multipliant les sources (primaires/entretiens et secondaires/ revue de presse et documents internes à l'entreprise) et en interrogeant les deux types d'acteurs (agriculteurs et dirigeant de Pangea).

Les 6 entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été menés durant la période d'avril à juillet 2014. Ils ont été enregistrés puis entièrement retranscrits. Les *verbatim* ont été codifiés grâce à une analyse thématique des discours basée sur les thèmes suivants : la description du

⁷ Cette coexploitation constitue un partenariat entre Pangea Opérations et la ferme de Serge Fortin (co-fondateur de Pangea). Il s'agit de l'exploitation modèle de Pangea qui a permis de vérifier l'efficacité du fonctionnement avant son déploiement. Elle est également utilisée comme benchmark pour les autres coexploitations. Étant donné ces caractéristiques, nous ne l'avons pas considérée dans notre échantillon et par conséquent M. Fortin a été interrogé à titre de fondateur propriétaire de Pangea et non à celui de coexploitant.

⁸ C'est pour une raison de distance géographique que la coexploitation située en Ontario a été exclue de l'échantillon.

modèle, les atouts et les inconvénients du modèle selon les producteurs, les motivations des partenaires, les ressources recherchées dans la coentreprise et les mécanismes de coordination utilisés entre les partenaires. Cette étude du cas permettra donc d'approfondir les connaissances aussi bien théoriques qu'empiriques sur ce nouveau modèle stratégique entre producteurs et financiers en :

- offrant une description précise d'un modèle particulier d'alliance agro-financière ;
- soulignant les divergences avec les coentreprises asymétriques « classiques » ;
- déterminant les apports et les inconvénients du modèle pour chacun des partenaires ;
- proposant des pistes de discussion sur la possible évolution de ce modèle.

4. Présentation des résultats : Comment Pangea réussit-elle où plusieurs autres échouent ?

Les résultats obtenus seront d'abord présentés en fonction des avantages tirés par les partenaires et des modalités de gestion des risques et des conflits puis nous les discuterons à la lumière des études empiriques antérieures pour tenter de dégager les spécificités du modèle Pangea et ses possibles extensions.

4.1. Les motivations et les avantages tirés par les partenaires du modèle Pangea

La première spécificité du modèle se situe au niveau de la sélection des partenaires potentiels. Les investisseurs financiers « classiques » font souvent face à une défiance de la part des acteurs du monde agricole. Pour contourner cette imposante barrière à l'entrée Pangea s'assure de choisir des partenaires qui partagent le même objectif : des coexploitations rentables permettant de dégager des profits suffisants afin de répondre aux objectifs propres des exploitants-partenaires.

En effet, bien qu'il s'agisse de quatre coentreprises indépendantes, l'objectif visé par tous les partenaires est la rentabilité de cette nouvelle exploitation : « *Il faut avoir le même but. Je veux que l'entreprise fasse de l'argent et eux autres aussi. On a tous le même but* » (PROD1). Ce partage d'une vision commune sert également à prévenir d'éventuel conflit d'intérêt. Ce sont par les motivations incitant à la réalisation de cet objectif que les différences apparaissent. Effectivement, les producteurs-partenaires de Pangea ont été motivés pour des raisons qui sont propres à leur historique et leur stade de développement.

Le premier producteur (PROD1⁹) détient une exploitation d'envergure (400 vaches laitières et 1300 hectares de terres dont les principales productions sont l'avoine, le blé et l'orge) et un centre d'entreposage et de conditionnement des grains d'une capacité de 6000 tonnes de céréales et transigeant semences et céréales avec d'autres producteurs. Depuis qu'il a repris la ferme familiale, cet agriculteur a toujours eu l'ambition de faire croître son exploitation : il a d'ailleurs multiplié par 8 son nombre d'hectares en 20 ans. La motivation de ce producteur dans la création d'une coentreprise avec Pangea est de pouvoir accéder à un développement rapide de son exploitation céréalière ainsi qu'à la possibilité de la mise en place d'un atelier de transformation. Le PROD1 voit donc à travers cette alliance une diversification des opportunités de commercialisation et de transformation qui sont pour le moment limitées dans sa région.

⁹ Le PROD1 détient 51 % de la coentreprise qui cultive un total de 2500 hectares.

Le second producteur (PROD2¹⁰) a quant à lui été employé durant plus de 10 ans dans une exploitation laitière de 115 têtes et 240 hectares (principales productions : colza, orge et occasionnellement du maïs-grain) dont il est devenu propriétaire unique en 2014. Les coûts liés à cette reprise non-familiale obligent le producteur à trouver des alternatives pour améliorer la situation financière de son entreprise qui ne lui permet pas de se tirer un revenu. Il a donc choisi de s'associer à Pangea afin de diminuer les charges de sa ferme laitière. Sa principale motivation est alors de sécuriser son entreprise initiale tout en ayant la liberté de pouvoir continuer à travailler pour lui et non être dans l'obligation de trouver un emploi à l'extérieur.

Le troisième producteur (PROD3¹¹) a repris la totalité de la ferme familiale en 2008. Depuis les 5 dernières années, il a toujours augmenté son nombre d'hectares cultivés (principales productions : colza, orge, blé et soya), en 2014 il cultivait 650 hectares dont 325 étaient en location, et fait varier sa production bovine (entre 100 et 300 vaches de boucherie). Par son partenariat avec Pangea, ce producteur désire effectuer une conversion en arrêtant la production bovine pour se consacrer et développer la production céréalière et ainsi faire de la coentreprise sa principale source de revenu.

Le quatrième producteur (PROD4¹²) a repris la ferme familiale laitière et céréalière (105 hectares en grandes cultures (maïs, soya, blé) et 97 de boisés) en 1997. Au début des années 2010, le producteur envisage un changement de carrière pour devenir salarié d'un autre exploitant. Finalement, en 2012, il choisira de cesser la production laitière qu'il considère comme trop exigeante pour se consacrer aux grandes cultures tout en s'alliant à Pangea. Il vend la totalité de ses terres afin d'avoir les moyens financiers nécessaires pour instaurer ce partenariat. Le PROD4 perçoit donc cette alliance comme un modèle de production lui permettant de poursuivre son métier d'entrepreneur agricole tout en abandonnant les activités les plus contraignantes.

Malgré ces motivations diverses, un autre élément commun entre les producteurs-partenaires est qu'aucun d'entre eux n'aurait pu réaliser leur projet, dans les mêmes délais, sans cette association à Pangea. Essentiellement, ce sont les capitaux qui leur auraient manqué. Ces capitaux créent principalement deux opportunités pour les producteurs. Tout d'abord, avoir accès à une exploitation d'envergure, sans dette, employant une main-d'œuvre spécialisée, utilisant du matériel avec une technologie de pointe et répondant à leurs ambitions de développement et de croissance. Ensuite, de pouvoir bénéficier de structures de conditionnement, stockage et transformation qui leur permettent d'aller chercher une plus-value sur leurs produits. Pangea suppose ainsi pouvoir permettre aux producteurs d'obtenir 15 % de revenus supplémentaires.

Ces éléments nous permettent d'observer que le modèle proposé par Pangea peut s'adapter aux diverses situations-ambitions des producteurs. Il n'existe pas *d'offre de partenariat standard*, mais une analyse des situations individuelles. En plus de cette flexibilité, Pangea offre l'avantage non négligeable, pour assurer la pérennité de la coexploitation, de donner dès le départ, la possibilité à l'exploitant de contrôler le management de la coentreprise, et de maintenir indépendant le reste de son exploitation. Le développement de cette dernière bénéficie fortement des bénéfices dégagés de la coentreprise. Enfin, les mutualisations aux extrémités de la filière

¹⁰ Le PROD 2 détient 35 % de la coentreprise qui cultive un total de 530 hectares.

¹¹ Le PROD 3 détient 10 % de la coentreprise qui cultive un total de 1300 hectares.

¹² Le PROD 4 détient 51 % de la coentreprise qui cultive un total de 485 hectares.

sont proposées aux agriculteurs (négociation commune) mais non imposées. L'agriculteur demeure libre de gérer son approvisionnement et sa commercialisation. Il serait donc faux de restreindre l'apport de Pangea à ses capitaux ce qui limiterait ses atouts à ceux des autres investisseurs externes : « *Leurs forces c'est bien entendu leurs capitaux mais également leur philosophie et leur vision. Tout ça mène à la croissance. Si ce n'était que les capitaux, ils auraient pu les mettre chez moi mais ça aurait été un autre modèle* » (PROD3). Pangea amène donc d'autres compétences aux producteurs, telles que l'accès à :

- De l'information spécialisé et à du mentoring : « *Si on a des questions sur des grains, des façons de semer, ils sont là pour nous appuyer et s'ils ne possèdent pas l'information il vont aller la chercher* » (PROD2).
- Une structure et une méthode de travail : « *Ils nous amènent une structure de travail dont nous n'avons pas l'habitude en agriculture : des réunions, des meeting, des façons de voir des choses, des façons de bâtir les choses* » (PROD2).
- Des contacts internationaux qui permettent de développer des marchés : « *Pour faire de la transformation, ça prend des contrats, ça prend des marchés et Pangea a ce qu'aucun producteur québécois n'a* » (PROD1).
- Des rabais sur le prix des intrants : Pangea propose de négocier le prix de certains intrants avec les maisons mères des fournisseurs afin d'obtenir des escomptes estimées, par Pangea, à 10-15 % du tarif que paient généralement les producteur. Toutefois, Pangea propose uniquement de faire la négociation, ensuite revient à chaque producteur la possibilité d'en bénéficier en allant chez ce distributeur ou de choisir un autre fournisseur. Ainsi les économies bénéficient directement à chaque coexploitation et non uniquement à Pangea.
- Une diversification des revenus qui assure une sécurité aux producteurs (les profits avant amortissement de chaque coexploitation de 800 hectares sont évalués par Pangea entre 5 et 600 000 \$). Les revenus annuels du producteur provenant de la coexploitation sont son salaire, la location de ses terres (3 à 7 % de la valeur des terres), un pourcentage du revenu brut (1 %) de l'année par rapport à la quantité de terre en propriété, la répartition des bénéfices selon les parts qu'il détient et un revenu supplémentaire si le producteur effectue des travaux de nivelage et drainage sur les terres de Pangea.

4.2. La gestion des risques et le contrôle des conflits entre les partenaires

Outre ces apports en ressources et compétences, le modèle que propose Pangea aux producteurs est construit de façon à prévenir et à minimiser les conflits d'intérêts entre les partenaires. Les producteurs perçoivent Pangea comme un partenaire d'affaire avec lequel ils tentent de mettre en œuvre une vision commune pour s'assurer de la réussite du projet. L'objectif de Pangea est de s'assurer de ne : « *jamais créer d'espace aux conflits. Il faut toujours que l'agriculteur, lorsqu'il prend une décision, le fasse pour le meilleur de tout le monde. On minimise ainsi le risque de conflits* » (M. Fortin). L'étude de cas Pangea permet donc d'observer un exemple concret d'une séparation de la propriété et du contrôle où tout est mis en œuvre afin d'éviter le risque le détournement ou d'appropriation des ressources. En nous appuyant sur les *verbatim* de nos entretiens, il est possible de détailler en cinq points les outils mis en œuvre par Pangea pour minimiser les risques de conflit tout en s'assurant de la réussite de ses projets de coentreprises :

- Le premier élément clé semble être le choix de la coentreprise comme porte d'entrée du partenariat. Ainsi, il n'y a pas de partage de la propriété de l'exploitation existante mais

bien une mise en commun de certains actifs dans une nouvelle entreprise. Contrairement aux autres modèles de financement en capitaux propres dans lesquels les investisseurs désirent détenir des droits de propriété dans la holding principale et ainsi avoir un droit de regard sur toutes les sociétés du producteur, Pangea propose de dissocier dès le départ la coentreprise des autres propriétés de son partenaire. Cet aspect réduit considérablement le niveau de réticence des producteurs et le risque de conflits d'intérêt, le patrimoine familial étant protégé et demeurant disponible pour une transmission aux générations futures.

- La réticence des producteurs est également réduite par la proposition de Pangea que les producteurs soient propriétaires majoritaires. Ceci constitue selon les fondateurs une motivation déterminante afin de s'assurer de l'optimalité des choix faits par les producteurs. Ainsi, au-delà de cette dissociation de la coentreprise des autres actifs de l'exploitant, Pangea opte pour un contrôle minoritaire, sans aucune négociation préalable. Toutefois, bien que le modèle ciblé par Pangea soit un partage de la propriété 49-51, il a été possible de constater qu'en réalité uniquement deux producteurs ont été en mesure, à la création de la coentreprise, de détenir ce pourcentage majoritaire de parts. C'est ici que le contrôle des décisions prend toute son importance dans le choix des producteurs de s'allier avec Pangea. Les fondateurs mentionnent d'ailleurs que : « *L'important est de laisser le contrôle au producteur. Pour que ça marche, il faut leur laisser le droit de vendre leurs récoltes à qui ils souhaitent et d'acheter leurs matériels et intrants où ils veulent.* » Pangea a ainsi choisi de laisser aux producteurs le contrôle entier des opérations en leur proposant de les appuyer, au besoin, en leur offrant les services d'un agronome et d'un expert en financement.
- Pangea a également souhaité réduire le recours aux modes de contrôle (monitoring, participation à la gestion, reporting) généralement observés dans les coentreprises asymétriques. Une gouvernance essentiellement basée sur la confiance et la proximité relationnelle entre les partenaires paraît être à la base de la réussite du modèle : « *Ils ne nous imposent rien, ce modèle est basé sur la confiance* » (PROD3). Effectivement peu des mécanismes de contrôle font partie du pacte d'associés rédigé entre les partis. Notons, outre l'obligation de rester en production céréalière, celle d'envoyer à Pangea les états financiers trimestriels et de tenir informer les partenaires de toute dépense en capital supérieur à 25 000 \$. Les producteurs n'ont émis aucune plainte face à ces mécanismes qu'ils semblent davantage considérer comme une ligne de bonne conduite sans réelle restriction de la part de Pangea.
- Le quatrième élément minimisant le risque de conflits est que des modalités de sortie sont prévues dès le départ de la relation. La majorité des fonds d'investissement en capitaux externes se heurtent à la difficulté liée à l'identification de possibilités de sortir des exploitations et au manque de liquidité des actifs agricoles. Pangea contourne cette difficulté en créant la coexploitation dans laquelle les équipements constituent le principal actif. Chacun restant propriétaire de ses terres, à la fin du bail ou encore en cas de mésentente des parties, le producteur peut facilement se retirer avec ses terres, revendre l'équipement et dissoudre la coexploitation : « *Le matin où ça ne fonctionne plus, je me rachète des équipements et c'est tout* » (PROD1). Il existe donc peu de coûts induits par une sortie prématurée d'un des partenaires. Ainsi, alors que dans d'autres cas, le maintien de la relation peut provenir des coûts élevés de sortie, il semble ici davantage attribuable à l'harmonie et à la performance de la relation.

- Enfin, le fait que M. Fortin soit lui-même producteur agricole fait en sorte qu’il possède une fine connaissance du secteur et de ces enjeux. Ceci rassure les producteurs qui se sentent réellement compris dans leur démarche : *« Le fait que M. Fortin soit lui-même producteur ça donne un gros coup de pouce, il comprend facilement tous les besoins qu’on a, la façon dont on voit les choses, la façon de cultiver. Si ça avait été seulement un homme d’affaire comme M. Sirois, ça n’aurait pas fonctionné, il ne connaît rien à l’agriculture. Mais M. Fortin il a les deux pieds dedans depuis qu’il est jeune, c’est beaucoup plus facile de discuter. C’est vraiment un atout du modèle »* (PROD2). Cette spécificité du profil du co-fondateur et dirigeant de Pangea apparente le partenaire financier à un exploitant agricole bénéficiant d’une proximité relationnelle plus importante.

Ces cinq éléments distinctifs du modèle de Pangea permettent de réduire les risques perçus par les exploitants agricoles partenaires. De leur côté, les deux fondateurs ont choisi de créer leur propre outil d’investissement comme porte d’entrée de l’investissement externe dans la production agricole. En choisissant de créer des exploitations d’envergure, Pangea évite des frais de gestion élevés qu’aurait occasionné le recrutement de dizaine voire de centaine d’agriculteurs dans le cas d’exploitation plus petites. M. Fortin fait allusion à un modèle « dérisque¹³ », reposant sur trois piliers :

- la diversification géographique : en s’établissant dans plusieurs régions du Québec mais également dans d’autres provinces canadiennes ;
- la spécialisation culturelle : en choisissant uniquement des cultures « entreposables » qui supportent une longue période de stockage et qui offrent davantage de flexibilité en termes de commercialisation. Ainsi toutes cultures périssables à court terme, par exemple le maraîchage, sont exclues du modèle ;
- la diversification des opérations : en choisissant la création de plusieurs coexploitations plutôt qu’un modèle d’affaire où une seule très grande entreprise divisée en plusieurs sites de production. Même si cette option implique une plus forte complexité managériale, elle présente l’avantage d’impliquer des acteurs directs dans la gestion des coexploitations.

Parce que ce modèle est récent (2012), nous ne disposons pas d’assez de recul pour évaluer les résultats obtenus en termes de pérennité et de rentabilité des coentreprises ainsi créées. Il serait également difficile (au-delà des éléments de satisfaction exprimés par les partenaires) d’évaluer la performance de ces alliances en termes de bénéfices dégagés et d’atteinte des objectifs des partenaires en dehors des coentreprises (Cheriet et al., 2013). Nous pouvons néanmoins discuter des résultats obtenus en termes d’originalité des mécanismes de fonctionnement du modèle et des choix opérés par Pangea pour la gouvernance et la gestion des risques des coentreprises (Das et al., 2001).

¹³ Bien que les fondateurs de Pangea aient construit leur modèle en tentant de minimiser les risques, les impacts climatiques sur les rendements en grandes cultures ainsi que les imprévus occasionnés par le matériel demeurent toutefois bien présents dans ces coexploitations.

6. Discussion des résultats et perspectives du modèle : Pangea, un nouveau modèle de coentreprise agro-financière ?

Est-ce que Pangea développe des formes de coentreprises « classiques » ou a-t-elle lancé une nouvelle forme de coopération entre des partenaires aux profils distincts ? Quels sont les éléments nouveaux par rapport aux modèles d'alliances asymétriques déjà rencontrés ? Est-ce que le modèle constitue une « innovation » théorique ? Quelles seraient les perspectives d'évolution future ? Telles que présentées, ces quelques questions nous permettront de discuter les résultats obtenus à travers notre étude de cas.

Pangea semble être un modèle innovant : une forme hybride entre la joint-venture classique et l'investissement externe. Les coentreprises dont Pangea est partenaire possèdent les atouts financiers et agronomiques permettant de lever plusieurs barrières à l'entrée des investisseurs externes au monde de la production agricole. Parmi les voies d'entrées des capitaux externes dans les sociétés agricoles, Matthews et al. (1986) nomment les exploitants-investisseurs comme étant l'une des solutions idéales apportant bien davantage que des capitaux. Ce type d'investisseur étant généralement lui-même à la tête d'une exploitation performante, détient les connaissances et les compétences managériales et techniques pouvant faciliter ce financement particulier. Dans le cas de Pangea nous retrouvons ces atouts jumelés à d'importantes sommes de capitaux qui offrent un tremplin unique à des producteurs motivés, entrepreneurs et déterminés à faire fructifier la nouvelle entreprise. Mais les éléments distinctifs du modèle se situent davantage en termes de choix des modes de gouvernance. Ce dernier est caractérisé par un « renoncement » de Pangea à la négociation du contrôle majoritaire du capital (propriété) et du management (l'exploitant est le dirigeant de la coentreprise). Par ailleurs, la propriété des actifs distingue clairement le foncier agricole du matériel mis en commun. Enfin, les coûts de transaction sont réduits car le *reporting* est moins strict que dans une co-entreprise asymétrique classique. La confiance est au cœur des mécanismes de gouvernance et l'indépendance stratégique de l'agriculteur semble préservée. Le modèle Pangea se distingue donc par sa capacité d'adaptation aux profils des partenaires et par sa forte flexibilité. Il est surprenant de constater que Pangea opte pour un contrôle a minima et une gouvernance dominée par des mécanismes de confiance et adaptés aux profils et motivations des partenaires. Il est fort probable que cela soit possible parce que le modèle est à ses débuts (nombre réduit de partenaires, faible complexité managériale de gestion des différents partenaires, pas de procédure de collaboration standardisée, peu de risque d'opportunisme, etc.). En d'autres termes, tel que conçu, le modèle permet de contourner les écueils classiques des alliances stratégiques asymétriques, largement traités dans la littérature : la rigidité structurelle et la complexité managériale dues aux négociations autour des objectifs, partage des bénéfices et modalités de sortie (Yan et al., 1999 ; Das et al., 2001 ; Park et al., 2001 ; Cheriet et al., 2008). De même, le profil du dirigeant agriculteur permet de contourner l'obstacle de la différence de profil et instaure une certaine confiance dans le partage de vision de la coentreprise. Les risques d'incompatibilité organisationnelle sont donc moindres (Alvarez et al., 2001).

Cependant, malgré toutes ces précautions du modèle, des risques persistent. Le premier relève du risque d'opportunisme d'un des partenaires, notamment dans le cas de l'existence d'objectifs non révélés (Doz et al., 2000). Le second porte sur le risque d'appropriation ou d'absorption, même si les modalités de sortie sont prédéterminées (Vidot-Delerue et al., 2005). En d'autres termes : que se passera-t-il si la co-entreprise n'atteint pas ses objectifs ou si elle ne dégage pas assez de bénéfices ? Enfin un dernier risque pourrait éventuellement découler de la remise en cause du

modèle (tel que conçu actuellement) si le nombre de partenaires venait à augmenter : concentration culturelle, pression foncière, exclusion de certains agriculteurs (par benchmark des résultats), changement du mode de financement de Pangea. A ce stade, trois points critiques restent à surveiller afin d'évaluer les capacités d'évolution et de généralisation du modèle proposé par Pangea :

- **Le recrutement des exploitants** demeure un élément délicat et coûteux du modèle qui bien que constituant une opportunité rarement observée dans le monde agricole ne s'adresse pas à tous les exploitants. Il se destine à des producteurs pour lesquels le contrôle a davantage d'importance que la propriété et pour lesquels l'ambition de se développer dépasse les concessions impliquées par le partenariat. Ce comportement n'est pas commun dans le monde agricole québécois où la propriété des actifs demeure une notion centrale du métier d'agriculteur. Des entrepreneurs, excellents techniciens, avec des capacités d'adaptation et de gestion des ressources humaines dont l'objectif est d'obtenir la meilleure rentabilité possible pour faire croître leur activité avec les bénéfices obtenus. Voici ce qui pourrait décrire le producteur type auquel s'adresse le modèle Pangea... Mais comment identifier un tel exploitant ? Pour le moment, Pangea tente d'intégrer au maximum les parties prenantes dans son choix de partenaires en consultant les instances locales du ministère de l'agriculture, les banquiers, les coopératives, les fournisseurs, les conseillers en gestion. M. Fortin se déplace à maintes reprises sur le terrain pour rencontrer directement ces parties prenantes mais également les potentiels candidats. À petite échelle, ce mode de recrutement semble avoir été efficace mais dans l'optique d'une augmentation du nombre de partenaire, il deviendra rapidement fort coûteux et complexe.
- **L'évolution du modèle :** Dans le modèle d'affaire, il est défini que Pangea Terres agricoles est vouée à devenir une fiducie de placement agricole sous la forme de capital patient qui s'adressera aux particuliers comme aux institutionnels. Bien que les fondateurs soulignent que ce changement juridique n'influencera pas les coentreprises, les évolutions du modèle laissent tout de même apparaître des inquiétudes auprès des producteurs-partenaires. Et pour Pangea opérations, un changement de propriétaires ou même un changement d'objectif des propriétaires actuels est-il possible ? Quels seraient les impacts sur les coexploitations ? Les résultats des coexploitations des prochaines années seront également déterminants dans l'évolution du modèle. Pour le moment, Pangea ne s'ingère pas dans la gestion, la prise de décision, la gouvernance mais si contrairement aux profits espérés de 500 000 \$, les résultats de 2014, 2015, 2016 avoisinaient les 100 000 \$, voire des revenus négatifs, comment les choses vont-elles changer ? Qu'arrivera-t-il si les producteurs ne réussissent pas ou ne désirent pas devenir propriétaire majoritaire ? Pangea leur laissera-t-elle le plein pouvoir décisionnel ? Et sur le secteur agricole, quels sont les effets des objectifs de croissance des coentreprises et des exploitations partenaires à la fois en termes environnemental (besoins d'intrants et de terres agricoles supplémentaires) et commercial (effets sur les prix, les circuits de commercialisation et les capacités de négociation des autres producteurs). La généralisation du modèle comme mode de financement des exploitations agricoles pourrait-elle aboutir à une marginalisation des autres modes de financement (public ou privé) et réduire les possibilités « classiques » d'accès au foncier agricole ?
- **La réticence des parties prenantes :** enfin, nous nous questionnons sur l'impact de la réticence sociale et politique dans l'implantation durable du modèle de Pangea.

L'entreprise est perçue comme un intermédiaire foncier et financier qui participerait à l'accaparement des terres au Québec. Cette position est déjà défendue par un certain nombre d'acteurs (syndicat, institutions et agriculteurs non partenaires) que nous n'avons malheureusement pas pu intégrer à notre analyse. En effet, il demeure très difficile de faire accepter un modèle différent de production agricole d'autant plus lorsque d'importants capitaux venant de l'extérieur du secteur y sont mêlés. Bien qu'aujourd'hui, le mouvement anti-Pangea semble s'être calmé, rien ne laisse supposer que les partenaires de Pangea ne seront pas confrontés sur le terrain à des parties prenantes qui n'adhéreront pas à leur modèle de production.

Ces trois éléments posent dès lors la question de la « reproductibilité » du modèle Pangea. Jusqu'à présent, Pangea vise les grandes cultures et les exploitations de grandes tailles. Est-il possible de l'étendre à des activités maraichères, d'élevage ou à l'arboriculture ? Comment concilier les effets de cogestion foncière et la non concurrence entre partenaires dans un même secteur ? Est-ce que Pangea doit développer ses compétences en termes d'intrants et de commercialisation pour sécuriser les débouchés et les approvisionnements ? Quels seraient les mécanismes pour gérer et financer ces efforts d'intégration verticale ? Ces questions renseignent de l'incertitude autour de l'évolution du modèle et des craintes suscitées par son développement. Autant de questions qui doivent replacer le débat autour de ce modèle dans un contexte global, avec une prise en compte du caractère multidimensionnel de la question.

7. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les coentreprises asymétriques dans le secteur agricole afin de caractériser les spécificités de fonctionnement et d'identifier les motivations des partenaires financiers et agriculteurs engagés dans de telles relations. Pour cela, nous nous sommes basés sur une étude de cas du modèle lancé par Pangea au Québec en 2012. Notre étude comporte évidemment des limites, essentiellement le fait que l'étude de cas soit basée sur un nombre limité d'entretiens, menés auprès des acteurs directs uniquement et que l'intégration d'autres acteurs concernés (syndicat agricole, institutions, agriculteurs non partenaires) aurait pu permettre d'aboutir à une lecture plus fine des résultats. De même, la comparaison de ce modèle avec ceux en cours dans d'autres secteurs et impliquant des partenaires financiers, permettrait de dégager les spécificités sectorielles du modèle Pangea.

Les entretiens menés auprès des dirigeants ainsi que les agriculteurs ont permis de dégager trois résultats principaux. D'abord, une originalité du modèle due à sa flexibilité de fonctionnement et au recours à des mécanismes de gouvernance assurant une certaine déconnexion entre propriété et contrôle de management. Ensuite, des choix de concession en termes de contrôle de management de la part de Pangea, permettant une certaine indépendance managériale des agriculteurs. Enfin, une stratégie de prévention des risques et de gestion des conflits basée essentiellement sur le profil « compatible » d'un des codirigeants et sur les mécanismes informels et de confiance de l'exercice du contrôle par le partenaire financier. La discussion de ces résultats à la lumière des études empiriques antérieures nous a permis de caractériser le modèle par une relative originalité dans la gestion des alliances asymétriques et la levée des réticences quant à l'accès d'acteurs hors milieu agricole. Cependant, l'évolution du modèle à travers notamment une augmentation des partenariats, et une modification des sources de financement de Pangea peut engendrer plusieurs risques quant à l'accès au foncier, à la sélection des agriculteurs et à la remise en cause des modes de gouvernance et de contrôle.

Références bibliographiques

- Alvarez, S. A. et J. B. Barney (2001). "How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners." Academy of management executive **15**(1): 139-148.
- Brodeur, C., S. Dostie et R.-M. St-Arnaud (2012). Valeur et propriété des terres agricoles : enjeux et perspectives. Québec, Groupe Agéco: 102 pages.
- Calomiris, C., G. Hubbard, J. Stock et B. Friedman (1986). "The farm debt crisis and public policy." Brooking papers on economic activity **1986**(2): 441-485.
- Cheriet, F. (2008). "L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : est-ce un problème ? Études de cas dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée." Économie et sociétés, Série AG économie agroalimentaire **30**(11-12): 2085-2106.
- Cheriet, F. (2011). "L'utilisation des études de cas pour analyser les coopérations inter-entreprises : des justifications méthodologiques au pragmatisme empirique." Business Management Review **1**(3): 86-99.
- Cheriet, F. et J. Cherbib (2014). "L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale." Revue Internationale PME **27**(2): 15-38.
- Cheriet, F. et L. Dikmen-Gorini (2014). "Contrat ou confiance ? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques." Revue des sciences de gestion Mars-avril(266): 43-51.
- Cheriet, F. et P. Guillaumin (2013). "Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : cas des fruits et légumes en Méditerranée." Management International **17**(4): 210-224.
- Cheriet, F., F. Leroy et J.-L. Rastoin (2008). "Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée." Management International **12**(3): 45-60.
- Collins, R. et J. Bourn (1986). "Market requirements and pricing for external equity shares in farm businesses." American Journal of Agricultural Economics **68**(5): 1330-1336.
- Das, T. K. et B. S. Teng (2001). "Trust, control, and risk in strategic alliances: an intergrated framework." Organization Studies **22**: 251-282.
- Doz, Y. L. et G. Hamel (2000). L'avantage des alliances : logique de création de valeur. Paris.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research." Academy of management review **14**(4): 532-550.
- Elisséeff, V. (2014). "A qui appartiennent les terres agricoles à l'heure de la globalisation." Annales des Mines- Responsabilité et Environnement **2**(74): 25-31.
- Filippi, M. et P. Triboulet (2011). "Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles." Revue d'économie industrielle(1): 57-78.
- Fiske, J., M. Batte et W. Lee (1986). "Nonfarm equity in agriculture: past, present and future." American Journal of Agricultural Economics **68**(5): 1319-1323.
- FNSafer (2012). "Le marché immobilier rural en 2011." http://www.safer.fr/iso_album/2012-05-30-resume-mir-safer-prix-des-terres-2011.pdf.
- Guyomard, H. (2009). "Nourrir la planète de façon durable est possible, à condition que..." Politique étrangère, Dossier Forces et faiblesses des politiques agricoles **2**: 13.
- Jaouen, A. (2004). Les alliances stratégiques entre TPE: éclairages. 7ème congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. Montpellier.
- Jaouen, A. et S. Loup (2005). "Alliance stratégique et artisanat d'art: Entre survie et quête de légitimité." Atelier de Recherche AIMS-AIREPME:«Les TPE Artisanales en Devenir», ERFI-Université Montpellier I **19**.

- Joncas, H. (2013). "Pangea marie la haute technologie aux grandes cultures." Les affaires: <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/pangea-marie-la-haute-technologie-aux-grandes-cultures/563896>.
- L'Italien, F. (2012). L'accaprement des terres et les dispositifs d'intervention sur le foncier agricole : Les enjeux pour l'agriculture québécoise. Québec, IREC: 43 pages.
- L'Italien, F. et R. Laplante (2012). La Société d'aménagement et de développement agricole du Québec : Une mesure d'initiative pour renforcer la vocation et le contrôle du domaine agricole. Québec, IREC: 53 pages.
- Labbé, J. (2014). "L'avenir des terres agricoles divise les partis au Québec." from <http://ici.radio-canada.ca/sujet/elections-quebec-2014/2014/03/18/014-pangea-financiarisation-terres-agricoles-pq-plq-caq.shtml>.
- Matthews, S. et D. Harrington (1986). "Analysis of nonfarm equity forms of investment applicable to agriculture." American Journal of Agricultural Economics **68**(5): 1324-1329.
- Meloche, J.-P. et G. Debailleul (2013). Acquisition des terres agricoles par des non agriculteurs au Québec. Ampleur, causes et portée du phénomène. Montréal, CIRANO. **2013RP-04**: 64 pages.
- Park, S. H. et G. R. Ungson (2001). "Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure." Organization Science **12**(1): 37-53.
- Vidot-Delerue, H. et E. Simon (2005). "Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance." Management International **10**(1): 51-60.
- Yan, A. et M. Zeng (1999). "International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research." Journal of International Business Studies **30**(2): 397-414.
- Yin, R. (1981). "The case study as a serious research strategy." Knowledge: creation, diffusion, utilization **3**: 97-114.
- Yin, R. (1989). Case study research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series.