

Coopétition et régulation sociale:

Cas du GIE Chargeurs Pointe de Bretagne

Résumé

Cet article est une contribution à l'étude de la collaboration logistique dans les relations distributeurs-fournisseurs, permettant de mieux comprendre le rôle de la régulation dans la maîtrise de la Supply Chain amont.

La recherche s'inscrit dans une approche qualitative reposant sur l'étude du cas d'un regroupement de PME bretonnes au sein d'un collectif, le GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne », visant à faire face à leurs contraintes logistiques de fournisseurs de la grande distribution. L'analyse des observations s'appuie sur la théorie de régulation sociale (Reynaud 2004) et vise à mettre en évidence les modalités de construction de la régulation autonome permettant de dépasser le clivage classique dans la littérature en logistique, entre pouvoir et collaboration.

Mots clés

Régulation sociale, Supply Chain amont, mutualisation, collaboration

Introduction

Initialement perçue comme un instrument technique au service des organisations, la logistique a progressivement évolué vers une perception plus structurante (Hiesse, 2009) conduisant à l'étude des relations de compétition, de coopération et, plus récemment, de coopétition, entre acteurs d'une chaîne logistique.

Plusieurs auteurs ont ainsi appelé au développement de travaux sur la coopétition afin de mettre en évidence le développement simultané d'objectifs de compétition et de coopération au sein de la chaîne logistique (Roveillo et al. 2012, Walley et Custance, 2010 ; Hiesse, 2009 ; Klimas, 2014 ; Cheng et al., 2008).

Les travaux actuels sur la coopétition ont porté sur différentes dimensions de la logistique comme le rôle du PSL¹ dans une coopétition (Hiesse, 2009 ; Roveillo et al., 2012), l'analyse de la mutualisation logistique comme une coopétition (Camman et al., 2013), l'existence de relations de coopétition dans le domaine de la logistique (Kotzab et Teller, 2003), la diffusion du modèle coopétitif par la pratique de la mutualisation logistique (Camman et al, 2013), le lien entre la dynamique entrepreneuriale des distributeurs, l'efficience d'une coopétition et l'apprentissage des producteurs (Li et al, 2011), la supériorité d'une coopétition au sein de la chaîne logistique sur une coopération ou une compétition (Sepehri and Fayazbakhsh, 2011).

Ces travaux ont également porté sur différents secteurs d'activité comme l'aviation (Klimas 2014), l'épicerie (Kotzab et Teller, 2003), la logistique agro-alimentaire (Walley et Custance, 2010), la logistique des légumes (Perez-Mesa et Galdeano-Gómezl., 2015), le service de transport intermodal pour le fret (Liu et al., 2015), les canaux de distribution du téléphone mobile (Ying et al., 2013).

Très souvent, la compréhension des mécanismes de coopétition au sein d'une chaîne logistique, comme en management en général a été abordée sous l'angle de la théorie des jeux (Zhou et al., 2008 ; Gurnani et al., 2008 ; Bakshi et al., 2009 ; Liu et al., 2015 ; Ying et al., 2013, Liu et al., 2015). Certains travaux récents suggèrent qu'il pourrait être utile de compléter ces approches par une compréhension des échanges sociaux permettant la

¹ Prestataire de Services Logistiques

construction-même des règles de coopération (Lezaga, 2008 ; Segrestin, 2008 ; Depeyre et Dumez, 2008).

L'appréhension de la coopération sous l'angle de l'émergence des règles permettrait ainsi d'envisager la coopération comme un processus dynamique soumis à des échanges sociaux non réductibles à des logiques d'optimisation individuelle (Segrestin, 2008). C'est pour cette raison que nous avons souhaité évaluer la pertinence de la proposition selon laquelle l'étude de l'émergence des règles permet de contribuer à la compréhension du phénomène de coopération au sein de la chaîne logistique. Pour ce faire, nous avons étudié le processus ayant conduit différentes PME bretonnes souvent concurrentes sur leurs marchés, à mutualiser leurs moyens logistiques au sein d'un GIE².

Nous nous sommes appuyés sur le cadre de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1991, 2004 ; Brechet, 2008 ; Terssac, 2003), afin de comprendre l'histoire de la construction des règles ayant conduit à cette situation de coopération au sein de la chaîne logistique. Cette approche par les règles a permis de rendre compte de la coopération comme un phénomène dynamique (Segrestin, 2008) en confortant l'idée que les règles qui organisent une coopération sont socialement construites.

Dans une première partie, nous décrivons les contours de la problématique de l'action collective au sein de la SCM ainsi que les apports d'une compréhension de la coopération en termes de régulation sociale (Reynaud, 1991, 2004).

Notre terrain de recherche constate l'existence de phénomènes de coopération au sein de la SCM et souligne l'influence des régulations entre acteurs sur la dynamique de coopération.

1 . L'EMERGENCE DE LA COOPERATION EN LOGISTIQUE

L'apparition du concept de coopération en logistique

Certains auteurs ont étudié le champ de la logistique comme un espace de compétition (Christopher, 1992) mettant différents acteurs en tension dans un jeu de pouvoir susceptible de parvenir à un équilibre dans une mécanique des rapports de forces. Le poids des PME dans

² GIE Chargeurs Pointe de Bretagne

la maîtrise des coûts logistiques est faible dans cette perspective systémique des jeux de pouvoir.

En réaction, certains auteurs ont étudié la logistique comme un espace de collaboration pouvant laisser l'illusion du partage de la valeur créée. Cette collaboration a donné lieu à des travaux sur les instruments de gestion collaboratifs comme la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnement) et le CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment), ou sur des thématiques plus organisationnelles, comme la confiance par exemple (Guibert, 1999 ; Brulhart, 2002 ; Fernandes, 2007 ; Donada et Nogatchewsky, 2012). Le poids des PME dans la maîtrise des coûts logistiques peut donner le sentiment d'une influence accrue dans une approche coopérative car le principe d'une collaboration ouvre la perspective de leur réduction (Paché et Bonet, 2004).

Ces approches collaboratives ont suscité différentes critiques. Fenneteau et Naro (2005), par exemple, ont montré que le fonctionnement de la supply chain peut difficilement être qualifié de strictement collaboratif mais que la réalité des pratiques montre une relation étroite entre confiance et contrôle. Soucieux de dépasser le clivage compétition/faiblesse systémique des PME et collaboration/illusion du partage de la valeur créée, certains auteurs ont mis en évidence la difficulté de vouloir dissocier ces logiques. Etudiant les canaux de distribution du livre en France, Poirel (2009) a ainsi mis en évidence l'intrication du jeu simultané des coopérations et des résistances et souligné la difficulté de vouloir distinguer les approches coopératives des approches en termes de compétition. Free (2007) a étudié l'impact de l'usage coercitif ou habilitant de la comptabilité dans le contexte de l'organisation d'une supply chain. Noireaux et Poirel (2009) ont également constaté toute l'ambivalence de la logistique prise entre le feu de la collaboration et celui plus conflictuel des intérêts particuliers.

Face à ces constats, le concept de coopétition a fait irruption dans le champ des recherches en logistique (en complément des auteurs déjà cités, Jeanpert, 2010 ; Bakshi et al., 2009 ; Zhou et al., 2008 ; Gurnani et al., 2008 ; Bakshi et Kleindorfer, 2009). Ce concept vise à mettre en évidence l'importance du développement simultané d'objectifs de compétition et de collaboration. Il permet de mieux comprendre pourquoi et comment différentes organisations peuvent être conjointement partenaires et concurrentes en donnant à voir la nature d'« un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino et al., 2007, p.87). Par exemple, Camman et al. (2013) assimilent les pratiques de mutualisation logistique à de la coopétition et s'interrogent sur leur diffusion

limitées dans le fonctionnement des entreprises : « La grille d'analyse fournie par le cadre de la coopétition permet de considérer que la logistique peut être un terrain de coopération entre entreprises rivales et donc ne plus être considérée systématiquement comme un élément de différenciation vis-à-vis de tous les concurrents » (Camman et al., 2013, p.60).

Brandenburger et Nalebuff (1995) ou Lado et al. (1997), ont développé les premières recherches autour du concept de coopétition, au milieu des années 90 en mobilisant la théorie des jeux. Cette forte imprégnation de la théorie des jeux dans l'étude de la coopétition également observable dans le champ de la logistique (Zhou et al., 2008 ; Gurnani et al., 2008 ; Bakshi et al., 2009 ; Liu et al., 2015 ; Ying et al., 2013, Liu et al., 2015). Par exemples, les travaux de Zhou et al. (2008) ont développé un modèle fondé sur la théorie des jeux pour comprendre le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement d'un réseau d'entreprises. Gurnani et al., (2008), se sont appuyés également sur la théorie des jeux pour mieux comprendre les paramètres organisant la coopétition dans le cadre des relations entre industriels et distributeurs. Bakshi et al. (2009) utilisent la théorie des jeux pour étudier les implications de la coopétition dans les décisions d'investissement afin de réduire les risques de catastrophes sur des chaînes logistiques globales. Cette proximité historique de la théorie des jeux avec l'étude de la coopétition s'explique notamment par le principe d'une recherche d'optimum au travers d'une modélisation des relations entre fournisseurs, clients et « complémentaires » (Brandenburger et Nalebuff, 1995).

L'émergence des règles d'une coopétition

Certains auteurs considèrent que l'approche par la théorie des jeux est susceptible d'être utilement complétée par une approche attentive aux échanges sociaux entre acteurs (Depeyre et Dumez, 2008 ; Segrestin, 2008 ; Le Roy, 2008 ; Lazega, 2008 ; Reynaud, 2004, 1991). Cette perspective permettrait d'appréhender l'émergence des règles de coordination structurant ces coopétitions. Ces auteurs soulignent qu'il n'est pas possible d'observer de la même façon la compétition « dénuée de tout lien social » (Segrestin, 2008, p.19) et la coopération, qui se trouvent imbriqués dans une coopétition. La coopétition est « un phénomène dynamique » (Segrestin, 2008) qui nécessite de comprendre le rôle des échanges sociaux dans la formation des règles coordonnant l'action des différents acteurs. Les règles qui orientent l'action ont aussi, pour ces auteurs, une dimension sociale résultant de négociations ; ce qui fait dire à Depeyre et Dumez (2008, p.16) qu'« on ne peut comprendre le processus de coopétition qu'en étudiant un système de règles qui en détermine l'architecture ».

Au-delà d'une matrice de paiement structurant un jeu le regard se trouve aussi porté sur la capacité des acteurs à modifier des règles du jeu « incertaines et révisables » (Reynaud, 2004). Il s'agirait ainsi d'observer l'histoire des conflits, des négociations et des accords relatifs à la création, au maintien ou à la suppression des règles (Reynaud, 1991 ; Segrestin, 2008 ; Lazega, 2008 ; Brechet, ; Terssac, 2003) pour comprendre les règles d'un jeu en évolution et, par conséquent, le phénomène de coopération.

La TRS (Reynaud 2004, 1991) propose un cadre théorique permettant d'observer le processus de création, de maintien ou de suppression des règles en observant les conflits et négociations entre acteurs. L'échange social, au-delà de l'optimisation individuelle, s'étend à l'ajustement de différentes légitimités dans un processus de régulation (Reynaud, 2004) désormais considéré comme un « enjeu social » (Reynaud, 2004, p.19). C'est par l'échange et la négociation que les acteurs sociaux développent une compréhension de ce qui est juste/approprié/acceptable. Il s'agit moins pour les acteurs de maximiser leurs utilités individuelles que de bâtir une règle acceptable par les différentes parties (Reynaud, 2004).

La TRS est une théorie sociologique générale issue de l'étude des relations professionnelles et visant à mettre en évidence les processus de construction des règles (les régulations). La TRS postule l'autonomie de l'acteur, c'est-à-dire l'existence d'une rationalité propre à chaque acteur. La création d'une action collective est alors une tentative de construction d'une rationalité commune fondée sur des règles. On distingue ici la régulation de contrôle et la régulation autonome. La première émane de l'extérieur d'un groupe en formulant une prescription à l'intention de ce groupe quand la deuxième fait plus ou moins front opposé en redessinant, de l'intérieur, la trajectoire de la régulation initiale pour former une régulation conjointe. La rencontre de ces régulations prend la forme de conflits, de négociations et d'accords redessinant en permanence les contours de l'action collective. En somme l'action réelle « est un compromis entre les deux régulations » (Reynaud, 2004, p.113). La compréhension du phénomène de coopération supposerait, dans ce cadre, d'observer l'évolution des régulations, c'est-à-dire les conflits, les échanges sociaux conduisant à la création, la modification ou la suppression de règles.

La TRS propose un cadre théorique permettant de comprendre comment un acteur collectif parvient à développer des règles acceptables pour les différentes parties prenantes. Au-delà d'un simple rapport de force, au-delà d'un compromis entre stratégies, la régulation se rapporte à un apprentissage collectif c'est-à-dire à la "création d'une règle d'action conjointe"

(Reynaud, 2004, p.29). La règle est donc une contrainte, mais une contrainte collective. Pour Reynaud (2004), ce qui détermine un acteur collectif n'est pas la simple cohabitation ou le voisinage, mais bien plus l'engagement conjoint dans un projet : « ce n'est pas le fait d'être ensemble, la collectivité dont émaneraient ensuite, comme une réalité transcendante, les règles particulières à un domaine. C'est au contraire une finalité, une intention, une orientation d'actes, ce que nous avons appelé un projet. Une communauté n'est pas faite de simples voisins mais d'associés dans une entreprise sociale. Les règles sociales en vigueur dans un groupe ne sont pas particulières parce que la force générale de la contrainte sociale s'appliquerait un problème particulier, mais parce qu'elles sont liées à un projet particulier » (Reynaud, 2004, p.96).

Par exemple, Joffre et Loilier (2012) ont utilisé la TRS pour étudier le processus d'adaptation interne d'une association et ont constaté que la dynamique des règles est un processus collectif mettant en œuvre régulations de contrôle, régulations autonomes et régulations conjointes. Havard et Khomer (2008) ont montré comment des régulations sociales sont impliquées dans des projets de déploiement de dispositifs de gestion des compétences. Quémener et Fimbel (2015) ont étudié les formes de régulations sociales construisant un collectif autour de projets de mise en œuvre d'outils de gestion dans une organisation. Pour Brechet et Desreumaux (2010), l'action collective ne se comprend qu'en observant l'action de différents acteurs pour construire leurs propres règles. Les phénomènes de concurrence, coopération et de coopétition, mettent en jeu des régulations sociales qui « articulent irrémédiablement pouvoirs et savoirs » (Brechet et al., 2009). Pour Brechet (2008, p.19), des acteurs économiques ne construisent un collectif que « dans la mesure où ils construisent les règles de leur coopération et de leurs échanges ».

Dans cette perspective il nous semble pertinent d'évaluer l'intérêt d'une observation de l'histoire des régulations sociales entre acteurs pour la compréhension du phénomène de coopétition dans le champ de la logistique : « Les systèmes sociaux sont instables et leurs frontières fluctuantes. Il est souvent plus éclairant d'en faire l'histoire qu'une analyse instantanée. L'étude du mouvement d'internalisation fait mieux comprendre les limites de l'entreprise et la signification des règles qu'elle adopte que ne le fait l'examen de la structure, à un moment donné, du marché interne. Les échanges entre régulation autonome et régulation de contrôle font mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation que le constat des règles effectives à un moment donné ». (Reynaud, 1991, p.24). La section suivante explore le cas de la création du GIE Industriels pointe de Bretagne afin d'évaluer la pertinence d'une

analyse de l'histoire de ces régulations sociales pour la compréhension du phénomène de coopération au sein d'une chaîne logistique.

2 – Terrain de recherche

Suite à la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) de 2008 ayant entraîné une tension des flux et une augmentation des coûts logistiques, en 2009, plusieurs industriels bretons, souvent concurrents sur leurs marchés, ont choisi d'organiser la mutualisation de leurs moyens logistiques³.

A la fois engagés dans une dynamique de compétition et de collaboration, nous avons constaté un phénomène de congruence partielle de leurs intérêts (Dagnino et al., 2007) propres aux situations de coopération. Afin de rendre compte de l'influence des échanges sociaux dans la structuration de la coopération, nous avons étudié l'histoire de la construction des règles accompagnant cette coopération afin de mieux en comprendre la dynamique.

2.1 - Méthodologie

Les données ont été collectées par prise de note, sur une période de 5 ans selon trois modalités complémentaires : (1) Des entretiens collectifs (tableau 1); (2) Des entretiens individuels (tableau 2); (3) L'organisation conférences ; (4) La participation à la commission « Coopérations logistiques » de Bretagne Supply Chain⁴.

Les données collectées nous ont permis d'analyser différentes séquences de régulations sociales entre acteurs de la chaîne logistique. Nous avons ainsi observé des mécanismes de régulation en nous attachant à les comprendre comme des échanges sociaux permettant le développement de règles de coordination (Depeyre et Dumez, 2008 ; Segrestin, 2008 ; Reynaud, 2004, 1991 ; Lazega, 2008).

Nous avons collecté nos données auprès de différents acteurs de la chaîne logistique (Tableau 1, Tableau 2). Tous ces acteurs n'étaient pas membres du GIE, ce qui a permis d'accroître la richesse des données collectées.

³Certains membres du GIE étaient en concurrence, de façon générale dans la gamme des produits secs, et parfois, plus spécifiquement, sur des produits directement concurrents (comme, par exemple Furic et Chancerelle qui sont deux conserveries de poisson ou Loc Maria et Panier Poulx qui sont deux biscuiteries).

⁴ Cluster logistique breton labellisé par la DATAR en 2011. Sa vocation est d'être support aux entreprises, particulièrement les PME, sur des problématiques logistiques telles que la mutualisation.

Tableau 1- Liste des entretiens

Référence	Acteurs	Durée	Type d'entretien	Date
I1	Dirigeant d'une PME	2 h	Individuel	06/10/2011
I2	Dirigeant d'une PME	2 h	Individuel	23/04/2013
C1	- 3 responsables logistiques (Industriels dont un du GIE), - 1 institutionnel représentant BSC	1 h	Collectif	16/01/2012
C2	- 2 responsables logistiques (Industriels), - 1 dirigeant de société de transport	1 h	Collectif	05/03/2012
C3	- 3 responsables logistiques (Industriels dont un du GIE), - 1 dirigeant de société de transport	1 h	Collectif	04/07/2012
C4	- 2 responsables logistiques (Industriels dont un du GIE), - 1 institutionnel représentant BSC	1 h	collectif	12/09/2012

Tableau 2- Liste des conférences

Référence	Date	Lieu	Titre de la manifestation	Nombre de participants
Conf 1	20 mai 2011	Brest	la mise en place d'indicateurs logistiques en pme/pmi pour une meilleure maîtrise des coûts	25 (dirigeants PME, Responsables logistiques)
Conf 2	22 novembre 2011	Landerneau (SCARMOR)	Industriels, Transporteurs, Grande Distribution, des logistiques qui ont du sens.	44
Conf 3	17 avril 2012	Brest	Les coopérations logistiques	25
Conf 4	19 mars 2013	Rennes	la mutualisation logistique	50

Les entretiens collectifs (Tableau 1), avaient pour vocation de susciter des débats (Touré, 2010) entre différents protagonistes de la supply chain amont afin de percevoir la complexité des interactions et représentations sociales (Touré, 2010 ; Duchesne et Haegel, 2005) liées à l'évolution de l'organisation de la supply chain amont. Les entretiens collectifs ont réuni des responsables logistiques de trois PME, d'un transporteur et d'un responsable du cluster Bretagne Supply Chain. Deux des PME étaient extérieures au projet de création du GIE. Il ne s'agissait pas de comparer les PME constitutives ou non du GIE, mais simplement de bénéficier de sources d'information diversifiées afin de mieux comprendre la nature des interactions et des représentations en présence au sein de la supply chain amont.

Afin de limiter les biais liés au recueil de données par entretiens collectifs, nous avons associé à ce dispositif l'usage conjoint de l'entretien individuel et de l'analyse de documents publics et internes propres aux différentes organisations participantes. En complément de ce dispositif, quatre conférences et tables rondes ont été organisées par l'un des auteurs, entre 2011 et 2013 dans le cadre du cluster Bretagne Supply Chain (Tableau 2). Ces manifestations ont permis d'être en contact direct avec l'ensemble des acteurs de la supply chain amont et de comprendre ses enjeux au travers des débats observés. Celles-ci portant sur des thématiques en lien avec les problématiques de la régulation de la supply chain amont, elles ont permis de confronter les données collectées lors des entretiens collectifs à un panel plus large d'acteurs de la supply chain amont. Cette composition du dispositif d'observation a permis de limiter les biais liés à la collecte de données au moyen d'entretiens collectifs (Babour et Kitzinger, 1999) pour mieux contribuer à l'évaluation de la pertinence de notre approche de la coopération par la régulation sociale (Baribeau et Germain, 2010).

Ces différentes modalités de collecte ont fait l'objet d'une retranscription et d'un codage permettant d'identifier les régulations exercées par les différents acteurs ainsi que les accords trouvés. Nous avons ainsi pu mettre en évidence trois grandes phases dans la chronologie de la structuration de la chaîne logistique : (1) Mise à l'étude par les industriels d'un projet de mutualisation; (2) Régulations pour la mise en œuvre du projet de regroupement de différents industriels (GIE) ; (3) Régulations pour l'élargissement du GIE.

L'analyse de ces données nous a conduits à la conclusion que ces échanges entre les différents acteurs ne peuvent s'analyser comme de simples composantes statiques et prédéterminées dans le cadre d'un jeu mais plutôt comme la résultante d'une dynamique des régulations sociales. Dans la section suivante, nous décrivons et analysons ces phases en nous appuyant sur le cadre théorique évoqué précédemment.

3 - Principaux résultats et analyses

Dans cette section, nous présentons le contexte initial résultant de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) ainsi que les trois grandes phases de la construction d'une coopération entre industriels situés en pointe Bretagne.

3.1 - Contexte initial : Négociations liées à la Loi de Modernisation de l'Economie (LME)

Les pouvoirs publics ont modifié l'organisation de la chaîne logistique en promulguant la loi de modernisation de l'économie en 2008 (LME). Cette loi visait à rééquilibrer les relations

distributeurs-industriels avec entre autres, la réduction des délais de paiement et l'intégration des marges arrières dans le calcul du seuil de vente à perte. Intervenant comme un élément extérieur dans les relations logistiques entre les distributeurs et les fournisseurs, les pouvoirs publics ont ainsi modifié les contours de la chaîne logistique. Les pouvoirs publics considéraient que la relation industrie/commerce présentait un déséquilibre entre un acteur dominant, la grande distribution, imposant des règles abusives à des industriels dépendants. Les distributeurs n'ont eu d'autre choix que d'appliquer la loi votée par le législateur. Ainsi, les fournisseurs ont pu récupérer leurs créances plus rapidement auprès des distributeurs.

Parallèlement à la mise en place de la LME, les distributeurs ont étendu le volume des références proposées à leurs clients. Cette augmentation a eu différentes conséquences sur le plan logistique : « le passage au flux tendu répond à une demande des clients car la plus grande rotation des stocks permet de proposer une gamme plus large de produits. » (Responsable logistique Distributeur 1, Conf 1). Si cette nouvelle pratique a permis aux industriels de développer leurs gammes de produits, elle a également entraîné des contraintes sur les plans de la logistique et de la trésorerie. En réponse à la LME, les distributeurs ont imposé une tension sur les flux logistiques des industriels en leur faisant supporter le poids de livraisons plus fréquentes (augmentation des coûts de transport et de préparation de commande) : « Le législateur a voulu nous aider sur les délais de paiement, mais le distributeur a rapidement trouvé comment gagner de l'argent pour compenser, en nous faisant porter le poids logistique de leur réduction des stocks. » (Industriel 2, Conf 1). L'objectif des distributeurs était de diminuer, voire supprimer les stocks sur leurs plates-formes logistiques qui tendaient à devenir des plates-formes de « cross-docking ».

Les industriels se sont sentis démunis et impuissants et ont, dans un premier temps, subi cette pression des distributeurs : « Les distributeurs savent bien que nous ne pouvons pas vivre sans eux, ils représentent 98% du chiffre d'affaires de la plupart des PME agroalimentaires de la région » (Industriel 1, Conf 1). Cette pression exercée par les distributeurs a entraîné un surcoût logistique pour les industriels qui ont dû préparer des commandes plus petites et livrer plus souvent : « On arrive à de vraies aberrations logistiques, aujourd'hui, il n'y a parfois que quelques boîtes de conserves sur les palettes qui partent chez les distributeurs trois fois par semaine, alors qu'avant nous pouvions livrer des palettes complètes toutes les deux semaines. » (Président de la PME 1, I1). Au cours des conférences, les industriels ont ainsi fait part de leurs difficultés à répondre aux exigences logistiques de la grande distribution eu égard aux coûts que cela occasionnait : « la tension des flux pousse les industriels à réaliser

des palettes « sandwichs » (Président de la PME 1, Conf 1). Ces palettes, comprenant différentes références de produits en petites quantités, représentent un coût de préparation bien plus important qu'une palette complète : la préparation d'une palette complète coûte 2 € contre 6 à 20 € pour une palette « sandwich » selon le nombre de produits (document GIE).

Plus particulièrement, les PME excentrées (comme celle situées en pointe Bretagne) souffraient de leur périphéricité géographique dans ce nouveau contexte : « Le risque pour les industriels localisés dans une région périphérique comme la nôtre est de payer un surcoût par camion, cette destination n'étant pas rentable pour le transporteur. » (Transporteur 1, Conf 2). « Nous devons supporter ce coût supplémentaire pour chaque livraison, quelle que soit la quantité de produits chargée. Le surcoût impacte la rentabilité de nos entreprises et conduit certaines d'entre elles à délocaliser tout ou partie de leur activité, ne serait-ce que la partie logistique » (Industriels, Conf2).

3.2 - Phase 1 du processus de coopération : Régulations pour la préparation d'un projet de mutualisation (2008-2010)

La première phase du processus de coopération a commencé en 2008 avec la promulgation de la LME et s'est terminée en 2010, avant la création effective du GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne ». Cette phase a permis de développer les réflexions et la préparation de la mise en œuvre de la mutualisation.

Partant du triple constat de l'augmentation des coûts de transport, du passage au flux tendus des distributeurs, et de l'éloignement géographique du territoire, des PME bretonnes accompagnées par des collectivités locales et un cabinet de consultants⁵, ont pris l'initiative de lancer une étude de faisabilité pour un projet de mutualisation des flux logistiques. Financée par la SIOCA⁶, la Région, l'Etat et l'Europe cette étude a mis en évidence l'intérêt potentiel de l'organisation d'une structure de mutualisation des flux logistiques. Cette initiative était mue par la volonté autonome de quelques acteurs locaux d'organiser collectivement leur action au sein de la chaîne logistique : « On a vite compris qu'il fallait faire quelque chose, c'est une question de survie pour nos entreprises, si on ne faisait rien, les coûts logistiques seraient trop importants et éroderaient nos marges trop fortement » (I1).

⁵ En 2010 par le cabinet Supply Chain Masters et financée par la SIOCA, la Région, l'Etat et l'Europe

⁶ Syndicat Intercommunautaire Ouest Cornouaille Aménagement (SIOCA)

Plusieurs PME concernées étaient en concurrence sur leurs marchés. Cette concomitance de compétition et de coopétition traduisait une congruence partielle des intérêts (Dagnino et al., 2007) typique des situations de coopétition. Nous explorons ici la première phase de ce processus pour comprendre comment la dynamique de coopétition s'est organisée.

La régulation autonome des industriels au sein de la chaîne logistique. Les industriels engagés dans cette étude ont travaillé de conserve avec les collectivités locales, à partir de 2009, au sein d'un syndicat intercommunautaire⁷. Ils ont créé un groupe d'acteurs souhaitant développer une régulation autonome (Reynaud, 2004) afin de s'adapter au nouveau contexte de la chaîne logistique : « nous tous, les industriels, nous avons échangés au travers de rencontres, nous nous sommes appelés et ensemble nous avons sollicité les pouvoirs publics à travers la SIOCA. Il n'était pas possible pour nous d'agir seuls, il nous fallait un soutien des collectivités. Elles ont très bien compris l'enjeu du problème et ont demandé à un cabinet de conseil de faire une étude de faisabilité sur une solution logistique ». Ensemble, ils ont cherché des solutions permettant de pérenniser l'emploi dans ce territoire excentré. Nous observons que la régulation de contrôle des distributeurs s'imposait aux PME notamment, mais également aux collectivités locales qui ont ressenti le besoin d'accompagner les PME dans leur démarche par le biais du syndicat intercommunautaire : « La logistique des distributeurs ainsi que les surcoûts de transport liés à notre localisation nous fragilisent. La périphéricité de notre territoire devient un véritable handicap. » (Industriels, C3). Ce sont quatre communautés de communes qui ont accompagné les industriels locaux dans le cadre du syndicat intercommunautaire en contribuant financièrement au projet et en décidant d'engager une étude sur les impacts de la situation en matière d'aménagement du territoire. Cet attelage a ainsi fait irruption dans l'organisation de la chaîne logistique en en modifiant les contours. Il a également traduit l'instabilité de l'acteur collectif de la chaîne logistique, au sens où il a été soumis à la variation de ses acteurs et des règles en présence.

Régulation de contrôle du nouveau groupe constitué sur ses membres. Des pré-requis et règles de vie commune/mutualisation ont commencé à être étudiées. Le groupe de travail sur la mutualisation s'est ainsi progressivement doté de règles pour l'intégration de membres dans le projet, par la rédaction de prérequis ainsi que par la rédaction d'un plan d'action pour la création de ce regroupement sous la forme d'un GIE. Ces prérequis ont fait l'objet de débats dans lesquels s'est exprimée la régulation autonome de certains postulants souhaitant

⁷Syndicat Intercommunautaire Ouest Cornouaille Aménagement (SIOCA)

assouplir ces prérequis. Certains industriels ne maîtrisant pas suffisamment leurs flux logistiques souhaitaient intégrer le projet. Le collectif a finalement décidé qu'un minimum de prérequis en matière d'organisation logistique étaient nécessaires. Cette régulation autonome s'est traduite par l'adoption par un noyau dur d'industriels de ces règles et par l'abandon de la démarche par de nombreux acteurs maîtrisant insuffisamment leurs flux logistiques: « Rapidement la moitié des industriels n'ont pas pu rentrer dans la démarche faute de maturité logistique, il faut bien maîtriser ses flux physiques et ses flux d'information pour pouvoir mutualiser » (I1).

La volonté commune des entreprises créatrices du GIE de jouer dans un autre registre que la compétition pour maintenir leurs activités sur leur territoire a été un atout important dans la démarche de mutualisation tout comme « la mise en œuvre d'une solution rapide avec l'aide des collectivités locales » (Industriel 1, C1). La démarche des industriels a modifié le jeu entre les partenaires mutualisateurs, d'une part en passant du statut de concurrents à celui de coopérateurs et d'autre part, en amorçant un changement de nature dans les relations entre les industriels concernés et les distributeurs.

La régulation conjointe autour du projet de mutualisation : début de la coopération. L'arrivée des collectivités locales dans l'organisation de la chaîne logistique traduit la limite d'une approche par les jeux en montrant, d'une part, que les acteurs jouent avec les règles du jeu, et d'autre part, en soulignant la géométrie variable de l'acteur collectif ayant vu les collectivités locales faire irruption dans le processus de régulation. La métonymie (Martinet et Pesqueux, 2013) de l'acteur collectif traduit l'instabilité de l'action collective au travers de l'évolution des rapports entre acteurs ou de la liste-même de ces acteurs (Reynaud, 2004). L'acteur collectif varie au gré des rencontres de circonstance et des règles qu'elles suscitent : « [l'acteur collectif] est à géométrie variable, redéfinit en permanence ses frontières, ses alliances et ses exclusions : il construit le système social en définissant les règles du jeu » (de Terssac, 2003, p.122). Cette géométrie de l'acteur collectif résulte des rencontres et des règles qui leur donnent corps : « la variété des coalitions et des combinaisons est infinie, comme la variété des règles qui permettent de les former » (Reynaud, 2004, p.294). Les règles ne sont pas établies une fois pour toutes plus qu'elles ne se tiennent hors de portée des acteurs (Reynaud, 2004) de sorte que des acteurs sont, en permanence, susceptibles de se créer, de se transformer (Reynaud, 2004) pour modifier la géométrie de l'acteur collectif. Il s'agit d'un processus permanent pesant sur les règles constituant l'action collective dans le cadre d'un projet commun : « puisque ces acteurs produisent chacun leur régulation, la rencontre des

acteurs ou leur vie en commun est aussi la rencontre de deux ou plusieurs systèmes de règles » (Reynaud, 2004, p.97). Les règles produites par un acteur collectif s'imposent à des individus mais potentiellement à d'autres acteurs collectifs également. La contrainte ainsi produite est susceptible de susciter des réactions de la part des acteurs soumis à cette contrainte.

Il est important de noter que la régulation autonome développée par les industriels, à ce stade, ne s'apparentait pas à une tentative de préemption d'une part de richesse accrue au détriment des autres acteurs. Elle était, au contraire, assimilable à une initiative des industriels visant à composer avec la régulation de contrôle imposée par les distributeurs et constituait « une réponse aux exigences des distributeurs, qui, en augmentant la fréquence de livraison, demandent des livraisons avec un petit nombre de palettes sandwiches pour la quasi-totalité des commandes » (Industriels, C2). Elle permettait d'amorcer le développement d'une régulation résultant conjointement de l'injonction des distributeurs pour une modification des flux logistiques et de la régulation autonome émanant du regroupement de différents industriels. L'étude du projet de mutualisation s'est davantage inscrite dans le cadre d'une régulation conjointe (Reynaud, 2004) visant à s'adapter à un nouveau contexte que d'une tentative systématique de captation du « maximum de la valeur créée au détriment de l'autre partie » (Paché et Bonet, 2004, p.62). Il ne s'agissait pas non plus d'une collaboration concertée avec les distributeurs, mais bien le résultat d'une initiative de certaines PME associées à des collectivités locales. Cette initiative a traduit la volonté de ces différents acteurs d'affirmer leur légitimité en imposant et leur autonomie dans la construction de règles acceptables par les différents acteurs.

Ce rassemblement étudiant le potentiel d'une logistique mutualisée représentait ainsi un nouvel acteur modifiant, à nouveau, les contours de la chaîne logistique. Ce nouvel acteur résultait de l'initiative conjointe de PME et collectivités locales et constituait une transformation de l'acteur collectif (Reynaud, 2004 ; de Terssac, 2003) de la chaîne logistique.

3.3 - Phase 2 du processus de coopération : Régulations pour la mise en œuvre du projet de regroupement de différents industriels (GIE) (2011)

Cette phase s'est déroulée en 2011 avec la création du GIE « Chargeurs Pointe de Bretagne » et sa mise en œuvre effective.

L'étude conjointe menée par les PME bretonnes et les collectivités locales a débouché sur une seconde initiative : la création du GIE le 21 février 2011. Ce GIE regroupait, à sa création, cinq entreprises agroalimentaires (produits secs) de Cornouailles), et avait pour vocation d'atteindre une taille critique, une volumétrie suffisante pour proposer une mutualisation pour une logistique efficiente à un coût maîtrisé.

Sa vocation était de négocier pour le compte de ses membres, des prestations logistiques, tout en assurant la mise en commun de moyens matériels et de solutions d'optimisation logistique.

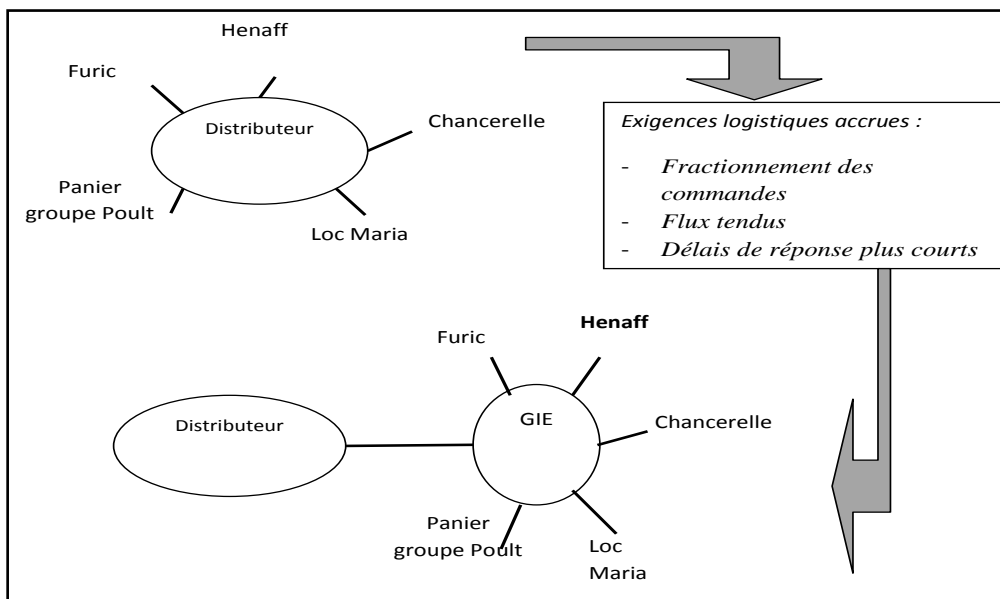


Figure 1 - Nouveau réseau logistique IAA / commerce à travers le GIE Industriels pointe de Bretagne''

La mutualisation portée par le GIE a permis de pallier aux contraintes des industriels en permettant une meilleure maîtrise des coûts logistiques. On observe un coefficient multiplicateur des coûts de préparation de commande de 3 à 10 avec le fractionnement des commandes accompagnant le passage au flux tendu (Industriel 2, Conf 3). La mutualisation opérée dans le cadre du GIE a revêtu un intérêt tout particulier pour les PME réalisant des volumes journaliers relativement faibles (livraisons avec moins de 5 palettes) : « Après un an d'existence, nous constatons que nous réalisons des économies de transport qui permettent de compenser en partie les surcoûts liés à la réduction des délais de commande, à l'augmentation des fréquences de livraison, à la préparation de commande et aux ramasses multifournisseurs » (Industriel 1, Conf3). Le lancement du GIE a imposé d'affirmer les « règles du jeu » mais aussi le cadre des échanges entre les différents acteurs.

Régulation de contrôle du GIE sur ses membres. L'initiative de cette création a représenté une « démarche longue et laborieuse » (I1) nécessitant la construction, au sein-même du GIE, de règles de fonctionnement de la mutualisation entre les différents acteurs. La mise en œuvre du GIE a entraîné l'exercice d'une régulation de contrôle du GIE sur ses membres, en particulier sur les questions liées aux prérequis pour intégrer le GIE, et le fonctionnement du groupe. Il a été convenu que les entreprises souhaitant rejoindre le GIE devaient répondre à un cahier des charges et devaient passer un audit logistique afin de s'assurer des prérequis à la mutualisation. Enfin, les processus logistiques de l'entreprise devaient être synchronisés avec ceux du GIE. Pour gagner en efficacité organisationnelle, après un an de fonctionnement, le GIE a également fait le choix d'acquérir un système d'information permettant un gain de temps dans la gestion des ordres de transport. Les différents acteurs du GIE ont également dû se mettre d'accord sur les objectifs et la répartition des gains apportés par la mutualisation. Sur ce point, le président de la PME 1 a rappelé (I1) que « Notre première motivation doit être de pérenniser nos entreprises en Cornouailles, il faut donc accepter que la démarche profite plus aux petites entreprises en termes de gain mais qu'elle est gagnante pour nous tous ». Cette règle était donc la première règle que chaque membre voulant entrer dans le groupement devait accepter. On note ici une différence notable avec la théorie des jeux qui nous aurait conduits à observer une recherche du profit maximum pour chacun des acteurs, ce qui n'est pas le cas ici. C'est l'optimum du groupe qui est recherché.

Ces différentes questions ont finalement fait l'objet d'une régulation conjointe entre le GIE et les différents membres. De nombreux échanges ont eu lieu au cours de différents groupes de travail arbitrés par un cabinet spécialisé : « la construction de cet outil n'est pas notre cœur de métier, nous avons besoin de l'appui d'un spécialiste » (I2). La régulation conjointe autour des règles relatives aux pré-requis pour intégrer le GIE (tableau 3) et du règlement intérieur, ont ainsi vu le jour.

Régulation de contrôle du GIE sur les distributeurs. Au sein de la Supply Chain, ensuite, car la création du GIE supposait que les distributeurs acceptent que l'acteur collectif ainsi créé se substitue à chacun des acteurs individuels. Dans un premier temps, les membres du GIE ont travaillé entre industriels et avec le soutien du cabinet de conseil lors de réunions internes afin d'étudier la faisabilité de projet et les contraintes techniques dans sa mise en œuvre. La contrainte la plus forte, était de devoir harmoniser les jours et heures de livraison des industriels, les distributeurs devaient pour cela accepter que les différents fournisseurs livrent les marchandises dans le même camion, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors (Industriels, Conf

1). Les négociations ont également porté sur le partage des gains engendrés par cette nouvelle organisation : « Comme on s’y attendait, il a fallu dire combien on économisait grâce à la mutualisation et le distributeur a demandé un partage de ces économies : 50-50% » (industriels, C1).

Régulation de contrôle du GIE sur les transporteurs. Avec les le transporteur enfin, car il devait accepter que les industriels organisent eux-mêmes la ramasse des marchandises et ainsi se voir déposséder d’une partie de leurs prestations facturés. Le problème pour le transporteur c’est qu’il se voit ainsi retirer son « cœur de métier », à travers l’organisation du transport (dirigeant entreprise de transport 1, C2). La difficulté qui en a découlé était de faire accepter au transporteur une baisse du prix de vente de la prestation de transport à la palette. « On doit travailler en partenariat avec les transporteurs » (industriel 1, Conf 2). Après avoir étudié la faisabilité et le fonctionnement du GIE et après avoir obtenu l’accord des distributeurs comme nous l’avons vu, les membres du GIE ont émis des appels d’offre auprès des transporteurs pour trouver un prestataire de service logistique acceptant de travailler comme le souhaite le GIE. Un transporteur local s’est porté candidat et a obtenu le marché.

3.4 - Phase 3 du processus de coopération : Régulations pour l’élargissement du GIE (2012 – 2015)

Cette phase a débuté en 2012 avec l’élargissement du GIE. Certains industriels ont ainsi pu observer la mise en œuvre du GIE avant de décider de le rejoindre. Cette phase n’est pas terminée.

Ici encore, nous faisons le constat de la géométrie variable de l’acteur collectif au sein d’un GIE aux contours variables. Depuis sa création, on observe une montée en puissance du GIE puisque de cinq membres en 2011, il est passé à dix aujourd’hui. Les membres du GIE ont communiqué à travers différentes réunions logistiques, conférences de professionnels pour faire connaître la démarche auprès des autres industriels bretons. Ces derniers ont observé l’expérience avant de rejoindre le groupe pour cinq d’entre eux. Les PME ont réparti la responsabilité et l’interface de communication entre leurs différents responsables logistiques. Les membres du GIE livrent ainsi dix plateformes de deux distributeurs. Entre 2012 et 2013, le nombre de palettes livrées mutualisées a été multiplié par 2,4 passant de 8600 à 21000 palettes (Commission Coopération logistique, Bretagne Supply Chain, le 17/03/2014).

Les conditions de l’élargissement du GIE ont été établies sur la base d’une régulation conjointe négociée entre les différents membres. Ces conditions se sont traduites par la

rédaction d'un règlement intérieur : « il faut d'abord être d'accord sur les objectifs et que les nouveaux entrants acceptent le règlement intérieur du GIE » (I2). S'est également posée, la question de l'accompagnement de la montée en volume en termes de ressources humaines et d'outils.

Cette régulation conjointe a résulté d'un effet d'apprentissage par les membres du GIE, et ce, à plusieurs niveaux : En interne, au sein des membres fondateurs, les processus se sont affinés au fil des mois et de l'expérience: « on a tâtonné au début, on a du créer des fichiers Excel que l'on s'envoie par mail, maintenant nous sommes assez matures pour développer les outils informatiques et être mieux organisés » (Industriels, C3), « maintenant que cela fonctionne, on peut s'occuper de l'appel d'offre pour le système d'information » (industriels, C4). En externe, on observe un phénomène de passager clandestin avec des membres qui rejoignent le GIE après avoir pu en observer l'efficacité. Au sein de la chaîne logistique élargie, les distributeurs et transporteurs ont dû adapter leurs processus à ce GIE. Les transporteurs ont cessé de gérer la planification de la ramasse et les distributeurs ont accepté de caler les horaires de livraison des fournisseurs en fonction du GIE. Ce retour d'expérience a permis de faire différents apprentissages (I2) : « La démarche du GIE demande du temps à mettre en place mais est efficace en termes de maintien des coûts logistiques. Afin d'accompagner la montée en volume, il faut acquérir des outils informatiques aidant à la planification de tournées. Le transport mutualisé est rentable à partir de trois fournisseurs mutualisant par camion Il faudra encore faire grossir le GIE pour que cela soit plus rentable ». Nous constatons, à nouveau, le caractère conjoint et progressif de la régulation sociale du GIE par les différents acteurs impliqués.

4 - Conclusion

Entre compétition et coopération, la chaîne logistique a récemment été analysée comme un espace de coopération (Dagnino et al., 2007 ; Poirel, 2009 ; Jeanpert, 2010). Les termes de l'analyse de cette coopération au sein de la chaîne logistique font toutefois débat. Alors que de nombreux travaux s'en remettent à la théorie des jeux pour étudier le phénomène (Jeanpert, 2010 ; Bakshi et al., 2009 ; Gurnani et al., 2008), certains auteurs suggèrent qu'une compréhension fine des échanges entre acteurs est susceptible d'aider à mieux comprendre la dynamique de construction des règles de fonctionnement d'une coopération. C'est ce phénomène que nous avons analysé en étudiant le cas de la création du GIE Chargeurs Pointe de Bretagne, illustrant le cas du rapprochement de PME concurrentes et de collectivités

locales, pour le développement d'une meilleure maîtrise collective des coûts logistiques et pour la pérennisation des activités sur le territoire. Ni une collaboration concertée avec la GMS, ni une action opérée à son détriment, la constitution du GIE représente un cas de coopération entre industriels, où chacun des acteurs se rapproche dans le cadre d'une congruence partielle des intérêts. La recherche nous a livré différents enseignements sur la dynamique des règles liées à cette coopération.

Tout d'abord, le GIE chargeur pointe de Bretagne est représentatif de l'instabilité d'un acteur collectif. Il a fait irruption dans la chaîne logistique et en a modifié les contours et les règles de fonctionnement. Il a également évolué de façon progressive, entre les phases d'étude, de création et d'élargissement. Cette géométrie variable de l'acteur collectif s'accommode mal des principes plus statiques de la théorie des jeux (Reynaud, 2004). Le groupe ainsi constitué a fait évoluer la nature des relations entre plusieurs industriels, de concurrents à coopérateurs. Pour ce faire, ils ont choisi d'orienter leurs relations dans un autre registre que la seule compétition afin de pouvoir maintenir leurs activités sur le territoire. Ils ont également dû composer leur modalité d'action en commun.

Cette coopération n'a pu s'installer que sur la base de règles de fonctionnement qui ont été conçues et formalisées de façon collégiale suite à différents groupes de travail. Les différents acteurs du GIE ont ainsi créé un système social en modifiant les règles du jeu à l'issue d'une « démarche longue et laborieuse » (I1). Ce faisant, ils n'ont pas seulement joué dans les règles, mais aussi sur les règles. Les questions du règlement intérieur, des objectifs du GIE ainsi que du partage des gains entre les membres ont été discutés. A l'inverse de la théorie des jeux, il a été convenu entre les membres, que le GIE devait profiter, en premier lieu, aux plus petits, tout en étant gagnant pour tout le monde.

L'irruption d'un groupe de PME et de collectivités locales avec le projet commun de développer leur territoire illustre l'instabilité de l'acteur collectif de la chaîne logistique et le fait que la régulation de l'action collective revient à de nombreux acteurs.

Au-delà du fonctionnement du jeu organisant une coopération, l'article nous montre l'intérêt de l'étude de sa construction au travers des échanges sociaux entre les acteurs. Cette recherche pourrait trouver un prolongement utile dans l'étude de ces échanges dans d'autres contextes afin de pouvoir confronter les observations et ainsi faire émerger les grands principes de la construction d'une coopération.

BIBLIOGRAPHIE

Alderson, W. (1969). Co-operation and conflict in marketing channels in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston, Houghton Mifflin Company. (Louis W. Stern (ed.). Houghton Mifflin Company .

ASLOG (2009). Etude benchmarking, *étude ASLOG*

ASLOG (2013), La mutualisation logistique, *étude ASLOG*

Babour, R., Kitzinger, J. (1999). *Developing focus group research : Politics, theory and practice*. London, Sage.

Bakshi, N., Kleindorfer, P., (2009), Co-opetition and Investment for Supply-Chain Resilience, *Production and operations management* 18 (6): 583–603

Baribeau, C., Germain, M. (2010). L’entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherche qualitatives* 29 (1) : 28-49

Baribeau C., Luckerhoff J., Guillementte F. (2010). Les entretiens de groupe. *Recherche qualitatives* 29 (1) : 1-4

Brandenburger, A., and Nalebuff, B. J. (1995),« The Right Game: Use Game theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, 73 (4): 57-71

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2010) « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management International*, vol. 14 n°4, 11-21

Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Desreumaux A. (2009) « Les figures de l’entrepreneur dans une théorie de l’action fondée sur le projet », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 8 n° 1, 1-17

Bréchet J-P, « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, 4/2008 (n° 184) , p. 13-34

Bruhart F. (2002). Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques. *Finance Contrôle Stratégie* 5 (4) : 51-77.

Camman, C., Monnet, M., Guieu, G., & Livolsi, L. (2013),« Les stratégies d’acteurs dans la mutualisation logistique », *Logistique & Management*, 21(3), pp.57–75

Chatterjee S.C., Hyvönen S., Anderson E. (1995). Concentrated vs Balanced Sourcing: An Examination of Retailer Purchasing Decisions in Closed of Markets . *Journal of Retailing* 7 (1) : 23-46.

Cheng, J-H., Yeh, C-H. & Tu, C-W. (2008). "Trust and knowledge sharing in green supply chains". *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4), pp.283-295.

Christopher, M., (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, London: Pitman Publishing.

Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (4) : 167-175.

Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion* 33 (76) : 87-98.

Depeyre, C., Dumez, H. (2008).Le concept de coopération: Quelques voies de recherche à partir d'une analyse de cas, *Le libello d'AEGIS*, 4 (3) : 13-21.

Donada C. (2012). Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2 : 7-32.

Donada C; Nogatchewsky G., Nogatchewsky S. (2012). Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client. *Comptabilité Contrôle Audit* Sep2012 : 7-32.

Duchesne, S., Haegel, F. (2005), *L'enquête et ses méthodes. L'entretien collectif*. Armand Colin.

El-Ansary, A. I., et L. W. Stern. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing research* 9 : 47-52.

Fenneteau H., Naro G (2005) Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion* 3 (156) : 203-219.

Fernandes, V. (2007). Gestion de la relation fournisseurs: étude des relations entre les modes de contrôle et les dimensions des transactions. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2 : 53-74.

Free, C. (2007) Supply-Chain Accounting Practices in the UK Retail Sector: Enabling or Coercing Collaboration?. *Contemporary Accounting Research* 24 (3) : 897-933.

Guibert (1999). La confiance en marketing : Fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing* 14 (1) : 1-19

Gurnani, H., Erkoc, M., Luo, Y., (2007). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition, *European Journal of Operational Research*, 180 : 228-248.

Hamel G., Prahalad C.K., Doz YL. (1989). Collaborate with Your Competitors-and Win. *Harvard Business Review*, May-June : 63-76

Havard C. et Krohmer C., « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre-novembre-décembre, 2008

Hiesse V., « L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution : quels schémas logistiques émergents ? », *Logistique & Management*, Volume 17, Number 2, 2009, pp. 29-40(12)

Jeanpert, S. (2010). Analyse de la stratégie de distribution multicanaux: intégration, «coopétition» et orientation client. *Gestion 2000* 27 (4) : 17-31.

Joffre, C et Loilier, T 2012, « L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique dans une organisation du secteur social et médico-social français », *Management International*, vol. 16, no. 2, hiver 2012, pp. 39-55

Klimas P., « Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley », *Journal of Economics and Management*, 2014, vol.17 pp. 95-119

Kotzab, H. and Teller, C. (2003), “The Consumer Direct Myopia”, in Kent, J. (Ed.), *Proceedings of the Thirty-Second Annual Logistics Educators Conference*, Chicago, CD-Rom

Lazega (2008). « Théorie de la coopération entre concurrents : interdépendances, discipline sociale et processus sociaux », *Le libello d’AEGIS*, 4 (3) : 1-5

Le Roy F. (2008), “The rise and fall of collective strategies”, *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, Vol. 5, n°2, p. 127-142.

Li Y., Liu Y., Liu H. (2011), « Co-Opetition, Distributor’s Entrepreneurial Orientation and Manufacturer’s Knowledge Acquisition: Evidence from China », *Journal of Operations Management*, No. 29

Liu Jian, LiYinzhen, Li Jun (2015), “Coopetition in Intermodal Freight Transport Services,” *Discrete Dynamics in Nature and Society*, vol. 2015, Article ID 680685, 11p.

Martinet, J.C., Pesqueux, Y. (2013) *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.

Noireaux, V., Poirel, C. (2009) Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management & Avenir* 4 : 32-48.

Paché G. (2009) Quels impacts de la crise sur la logistique?. *Revue Française de Gestion* 193 : 51-57

Paché G. (2005). Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des «petits pas». *La Revue des Sciences de Gestion* 4 : 177-188.

Pache, G., et Bonet D. (2004). Les relations logistiques entre industriels et distributeurs: des discours en quête de sens. *Revue française du marketing* 198 : 59-72.

Pérez Mesa J-C, Galdeano-Gómez E., (2015), "Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 2 pp.128-138

- Poirel, C. (2009). Stratégies logistiques et stratégies de résistance dans les canaux de distribution. *Logistique & Management* 17 (2) : 65-73.
- Quéméner Y., Fimbel E. (2015), « Régulation autonome et régulation de contrôle dans le processus d'appropriation des outils de gestion : identification de six modes d'articulation ». *Management International*, 19 (2), 260-272.
- Reynaud, J-D. (1991). *Pour une sociologie de la régulation sociale*, Sociologie et sociétés, 23 (2) : 13-26.
- Reynaud, J-D. (2004). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Collin.
- Roveillo G., Fulconis F., Paché G. (2012), « Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces », *Logistique & Management*, Vol. 20, N° 2, pp. 7-20.
- Segrestin, B., (2008). Les jeux de conception d'une plate-forme entre coopération et concurrence, le cas du Métro, *Le libello d'AEGIS*, 4 (3) : 6-13.
- Sepehri M., Fayazbakhsh K. (2011), « A Quantitative Examination of Competition, Coopetition and Cooperation in Supply Chains », *South African Journal of Business Management*, Vol. 42(3).
- De Terssac G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- Touré E. (2010). Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. *Recherche qualitative* 29 (1) : 5-27.
- Tyndall G. R., Gopal C., Partsch W., Kamauf A. (1998). *Supercharging supply chains. New ways to increase value through global operational excellence*, Lavoisier.
- Walley K.E., Custance P.R. (2010), "Co-opetition – insights from the agri-food chain." *Journal on Chain and Network Science*, 10 (3) pp. 185-192
- Zhou, M., Feigi, D., Sai, W., (2008). Coordination game model of co-opetition relationship on cluster supply chains, *Journal of Systems Engineering and Electronics*, 19 (3) : 499-506.