

# **Organisation réticulaire : une contribution par l'analyse de son état d'équilibre**

## **Résumé**

Cette communication a pour objectif de contribuer à la compréhension du fonctionnement des organisations réticulaires. Nous étudions ici l'état d'équilibre de ces organisations et en particulier les facteurs pouvant expliquer la stabilité et l'instabilité qui les caractérisent. Comme l'état d'équilibre influence l'échec ou le succès des organisations réticulaires, le repérage de ces facteurs est nécessaire. En exploitant d'une part, les travaux ayant identifié les facteurs d'instabilité des organisations réticulaires et, d'autre part, les facteurs de stabilité, nous remarquons que peu de travaux s'intéressent à l'impact des facteurs exogènes sur l'état d'équilibre du réseau. Ainsi, la question de recherche développée ici peut se poser comme suit : Quels facteurs de l'environnement d'un réseau d'entreprises influencent potentiellement son état d'équilibre et sur quels facteurs endogènes cette influence se produit-elle ? Dans cette recherche, nous nous appuyons sur une étude en profondeur d'un réseau de quatre PME que nous accompagnons depuis deux ans. Dans cet environnement nous identifions deux types d'acteurs interagissant avec chacune des entreprises et le réseau qu'elles composent. Il s'agit d'acteurs institutionnels et d'acteurs professionnels. Cette analyse a été complétée par la prise en compte de l'environnement macroéconomique pour en étudier l'impact sur l'état d'équilibre du réseau. Les premiers résultats montrent comment chaque acteur de l'environnement influence l'état d'équilibre de l'organisation réticulaire et précisent les déterminants de cette influence. Ces résultats seront consolidés dans l'avenir en mobilisant des cadres théoriques pertinents. La théorie de l'acteur réseau pourrait être un cadre pertinent que nous pouvons exploiter.

**Mots clés :** Coopération/alliance/réseau ; Etat d'équilibre ; Facteurs endogènes, Facteurs exogènes ; Confiance ; Légitimité

## **Introduction**

L'organisation réticulaire se distingue notamment par son mode de coordination partagée entre marché et hiérarchie (Coase, 1937 ; Thorelli, 1986). Par ce double mode de coordination, les entreprises engagées dans une stratégie réticulaire se doivent de développer une double vision, celle de l'entreprise unique, mais également celle du réseau. Cependant, les objectifs et finalités de ces deux niveaux sont différents. L'entreprise unique a pour objectif la maximisation des profits dans le but de pérenniser son activité dans un certain environnement concurrentiel. Le réseau, quant à lui, cherche à fédérer des entreprises autour d'un même objectif, qui peuvent cependant être concurrentes entre elles. Les objectifs différents de ces deux niveaux peuvent déboucher sur un certain nombre de tensions (Das & Teng, 2000, 2001 ; Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006 ; Provan & Kenis, 2008), pouvant influencer l'état d'équilibre du réseau en le menant vers l'instabilité, qui *in fine* peut déboucher sur un échec de l'organisation réticulaire. Les principaux travaux portant sur l'état d'équilibre des organisations réticulaires s'intéressent principalement aux facteurs endogènes pouvant diriger le réseau vers l'instabilité (Jiang, Li, & Gao, 2008). Peu de travaux s'intéressent donc aux facteurs de stabilité, qui sont cependant essentiels en vue de récolter les bénéfices et les avantages d'une alliance (Bidault & Salgado, 2001). Par ailleurs, les entreprises uniques mais également les organisations réticulaires sont insérées dans un certain environnement composé de différents acteurs avec lesquels elles sont en interaction et dont il est impossible de faire abstraction (Håkansson & Snehota, 2006). Dans ce document, nous nous intéressons à l'état d'équilibre des organisations réticulaires en approchant les facteurs pouvant l'influencer. Pour proposer une approche différente de celle s'intéressant aux facteurs endogènes, que l'on retrouve majoritairement dans la littérature, nous proposons une étude sur les facteurs exogènes. La première partie de ce document propose une revue de la littérature sur l'état d'équilibre des organisations réticulaires, la seconde partie est quant à elle consacrée à une approche empirique.

### **1. Réseau et état d'équilibre, quelles relations ?**

#### **1.1 Cadrage des notions de « réseau » et d'« état d'équilibre »**

Avant d'identifier comment et pourquoi l'état d'équilibre des organisations réticulaires peut être fragile, nous commençons par définir ce qui est entendu par « réseau » et par « état d'équilibre ». Le terme « réseau » est peu utilisé dans les recherches académiques, les chercheurs préférant discuter de partenariats, d'alliances stratégiques, de relations inter

organisationnelles, de coalitions, de coopérations ou encore de collaborations (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Dans les travaux sur les réseaux aucune définition n'est généralisable (Assens, 2013) et les chercheurs se réfèrent plutôt à certaines notions communes comme les interactions sociales, les relations, la connectivité, la collaboration, l'action collective, la confiance et la coopération (Provan et al., 2007). Le travail proposé ici n'a pas pour objectif d'apporter une nouvelle définition du réseau. L'ensemble des notions présentées précédemment permet d'éclairer ce que nous entendons par le terme de « réseau ». Le second terme qu'il convient d'éclaircir est celui « d'état d'équilibre ». L'ensemble des travaux portant sur cette notion d'état d'équilibre ne dépasse pas le niveau organisationnel. Dans notre cas, pour présenter ce que nous qualifions d'état d'équilibre nous considérons l'organisation réticulaire comme une organisation à part entière qui peut se référer à toute autre organisation plus traditionnelle telle que la firme unique. Les organisations, quelles qu'elles soient, sont des systèmes dynamiques et non-linéaires soumises à différentes forces dont les résultats et conséquences sont d'une telle complexité qu'il est impossible de les prévoir (Thiétart & Forgues, 2006). L'état d'équilibre reste un objectif permanent des organisations qui doivent constamment faire preuve de facultés d'adaptations à un environnement en changement constant. Face à cet environnement, les entreprises se voient soumises à des forces externes qui les poussent à changer pour s'adapter en adoptant deux types d'ajustements possibles : un ajustement progressif ou un ajustement plus radical remettant en cause les engagements passés. Ces forces externes qui conduisent les entreprises vers le changement sont donc source d'instabilité. L'ensemble de ces forces peut conduire les entreprises vers trois états différents : la stabilité, le chaos ou un état de transition (Thiétart & Forgues, 1995). La littérature (ibid.) nous indique que certains éléments tels que la planification (par les informations qu'elle fournit et par le fait qu'elle encourage également la communication), la structuration (permettant de créer des liens formels entre l'organisation et l'environnement) et le contrôle des activités (permettant de suivre et adapter les différentes tâches mises en œuvre pour s'adapter à l'environnement) permettent de maintenir un état d'équilibre proche de la stabilité. Cependant, certaines initiatives peuvent mener les entreprises vers l'instabilité, il s'agit notamment de l'innovation, la prise d'initiative et l'expérimentation. Ces initiatives poussent les entreprises en dehors de leur « trajectoire » modifiant ainsi l'état d'équilibre. D'une manière générale, l'état d'équilibre du réseau peut se définir de la manière suivante : par analogie avec l'entreprise unique, le réseau d'entreprises est soumis à des forces et influences internes et externes pouvant altérer son état d'équilibre et le diriger soit vers la stabilité, soit vers l'instabilité à des degrés plus ou moins importants.

## 1.2 Quelles sont les recherches sur l'état d'équilibre des réseaux ?

Dans la littérature, très peu de travaux traitent de manière directe l'état d'équilibre des réseaux. Deux courants de recherches pouvant s'en rapprocher sont observés : un premier courant s'intéressant aux facteurs pouvant diriger le réseau vers l'instabilité, que nous développons dans un premier temps ; et un second courant portant sur les facteurs pouvant diriger le réseau vers la stabilité, que nous développons dans un second temps.

### 1.2.1 Instabilité des organisations réticulaires

Différentes raisons peuvent potentiellement expliquer les déstabilisations que peuvent connaître les organisations réticulaires. Dans leurs fondements, ces organisations sont des formes particulières partagées entre les deux modes de coordination que sont le marché et la hiérarchie (Coase, 1937; Thorelli, 1986), forme partagée qu'il peut être complexe d'appriivoiser. D'autre part, les différences de stratégie qui caractérisent le niveau de l'entreprise unique et le niveau du réseau peuvent déboucher sur des tensions liées à cette configuration particulière (Das & Teng, 2000, 2001). En effet, ces deux niveaux ont des fonctionnements différents qui peuvent engager des tensions entre la firme et le réseau. C'est notamment le cas de coopération *vs* compétition, rigidité *vs* flexibilité et vision de long-terme *vs* vision de court-terme (Das & Teng, 2000). D'autres travaux menés ultérieurement mettent en évidence trois types de tensions supplémentaires, il s'agit d'épreuve de force *vs* partage, opportunisme *vs* confiance, mais également d'informel *vs* formel (Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006 ; Provan & Kenis, 2008). La cohabitation de cette double vision stratégique est alors qualifiée de « coopétition » (mot valise exprimant simultanément la coopération et la compétition) (Bengtsson & Kock, 2000), pouvant provoquer des tensions à l'échelle du réseau et ainsi impacter son état d'équilibre. Ces tensions propres aux alliances et à la coopération peuvent menacer l'état d'équilibre du réseau en débouchant sur deux types de risques : les risques relationnels et les risques de performances (Das & Teng, 2001). Les risques relationnels se caractérisent par la possibilité de ne pas avoir une coopération satisfaisante due essentiellement aux comportements opportunistes (esquive, tricherie, déformation de l'information, appropriation de ressources). Les risques liés à la performance sont quant à eux provoqués par des facteurs pouvant nuire à l'efficacité de l'alliance notamment des rivalités entre membres, un manque de compétences des entreprises mais aussi l'intégration de nouveaux membres. Autres que ces facteurs proprement liés à la nature même de la coopération, les activités menées en réseau peuvent également influencer l'état d'équilibre de

la collaboration en créant de l'instabilité à des degrés variables en fonction de leurs importances stratégiques et de l'importance de ces activités dans la vie de chaque entreprise. Avec des proportions croissantes depuis la fin des années 60 (Hagedoorn, 2002), la recherche et le développement est l'une des principales actions menées dans les organisations réticulaires. Une telle activité, qualifiée également de « partenariat d'exploration », peut modifier l'état d'équilibre d'un réseau en le plaçant dans une situation d'instabilité. Cette instabilité trouve ses origines dans la nature même de l'innovation où les connaissances sont souvent inexistantes et à construire. Dans cette perspective, l'organisation réticulaire peut connaître une double crise : une crise de l'action, dans ce cas l'efficacité est recherchée avant l'innovation, et une crise de coopération suite à la domination des intérêts individuels (Segrestin, 2006). Ces activités organisées en réseau peuvent également être porteuses de changement dans les entreprises au point de les déstabiliser. L'un de ces changements est le déplacement des frontières ou déplacement du centre de gravité. La mise en réseau engage un nouveau niveau de réflexion auquel les acteurs ne sont pas forcément habitués. Ainsi, l'entreprise engagée dans le réseau devra prendre en compte simultanément deux échelles différentes et parfois opposées : l'échelle organisationnelle et l'échelle de l'organisation réticulaire (Boutary, Faure, & Monnoyer, 2012), que Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis (2004) illustrent très bien par la métaphore de « la tête de Janus ». Outre la configuration même de l'organisation réticulaire et les activités menées, le processus d'élaboration d'une organisation réticulaire peut également influencer son état d'équilibre. Des travaux ont décomposé ce processus d'élaboration en quatre phases distinctes en relevant les principaux risques de chacune des étapes (Das & Teng, 1999). La première étape est la « sélection des partenaires » où les risques résident dans la réalisation du partenariat. La deuxième étape est la « structuration de l'alliance », où le principal risque est le maintien de la flexibilité de chaque entreprise. La troisième étape a trait au « fonctionnement de l'alliance » et les principaux risques se trouvent dans la gestion de la collaboration et des échanges entre les partenaires. Enfin, la quatrième et dernière étape « évaluation de la performance » va quant à elle avoir une influence sur les futures relations de l'alliance. Chacune de ces étapes est donc liée à des risques qui déboucheront potentiellement sur une certaine instabilité du réseau.

D'une manière générale, on ne peut pas traiter de l'état d'équilibre des réseaux sans se poser la question du lien qu'il peut y avoir avec la performance. En effet, les entreprises développent des stratégies réticulaires avec des partenaires en vue d'obtenir des résultats prometteurs sur une problématique précise sans pour autant mesurer les conséquences des

potentiels comportements opportunistes. L'opportunisme est un phénomène organisationnel bien connu qui peut porter préjudice à la confiance entre les partenaires d'une organisation réticulaire (Forgues et al., 2006; Provan & Kenis, 2008). Dans des cas où des comportements opportunistes apparaissent l'état d'équilibre du réseau peut être mis à l'épreuve et peut se diriger vers l'instabilité en provoquant des doutes chez les autres partenaires et menacer le développement futur de l'alliance. Dans ce cas, il est possible d'établir un lien entre performance et stabilité. Cependant, les comportements opportunistes peuvent être discutés dans la mesure où certains travaux indiquent qu'un niveau modéré d'opportunisme peut être bénéfique au réseau (Fulconis & Paché, 2008). Ce niveau d'opportunisme que les auteurs qualifient de « niveau souhaitable d'opportunisme » permet aux acteurs d'acquérir des connaissances et compétences nouvelles pouvant par la suite profiter au réseau tout entier. Dans ce cas, une instabilité modérée provoquée par un opportunisme modéré peut ainsi accroître l'efficacité du réseau.

Les travaux portant sur l'instabilité des réseaux comprennent donc différents courants. Tout d'abord un courant s'intéressant aux deux niveaux qui existent dans les réseaux : le niveau de l'entreprise unique et celui de l'alliance. Un second courant s'intéresse quant à lui aux activités menées en réseau. Le troisième et dernier courant se focalise sur l'approche dynamique des alliances et coopérations et l'impact de chacune des étapes sur l'évolution du niveau d'équilibre. Cependant, certains auteurs critiquent l'ensemble des travaux portant sur l'instabilité des réseaux, notamment par l'incomplétude de certaines approches théoriques (beaucoup de courants différents parfois incomplets) ainsi que par la généralisation difficile suivant les terrains de recherche mobilisés (Jiang et al., 2008).

### 1.2.2 Stabilité des organisations réticulaires

Plusieurs travaux s'intéressent aux facteurs de stabilisation abordés comme « un processus » lié mais distinct de la performance de l'alliance. Trois dimensions sont données à la notion de stabilité (Jiang et al., 2008) : une existence simultanée entre un certain degré de stabilisation et de variation des relations, l'absence de grand bouleversement par rapport à ce qui est attendu et prévu, et le maintien et le développement de relations harmonieuses. Dans ces travaux, la stabilité des réseaux peut être vue sous deux angles. Un angle étroit où la stabilité implique un jugement sur les résultats, et un second angle, plus large, où la stabilité s'analyse sur l'évolution dynamique de l'alliance. L'approche dynamique se réfère aux quatre étapes développées par Das & Teng (1999) pour identifier les facteurs permettant la stabilité. Ainsi,

dans leurs travaux, Jiang et *al.* (2008) identifient que la réputation des partenaires, mais également leur complémentarité et les liens qu'ils existent entre eux semblent contribuer à la stabilité de la première étape. La division claire du travail entre les partenaires contribue à la stabilité de la seconde. Les relations perçues, à travers l'engagement, l'interdépendance, la confiance mutuelle et la résolution de conflits, déterminent la stabilité de la troisième étape. Pour la quatrième et dernière étape, ce sont les contrôles (contrôle du comportement, le contrôle des « output » et le contrôle social (Das & Teng, 2001)) de la performance en cours d'élaboration qui semble permettre la stabilité, élément également évoqué dans les travaux de Deitz, Tokman, Richey, & Morgan (2010). D'autres facteurs peuvent également être déterminants dans la stabilité du réseau. C'est le cas de la confiance entre les acteurs. Perçu comme ayant une influence favorable sur la fidélisation, la réactivité et la coordination (Chanut & Poirel, 2012 ; Ring & van de Ven, 1992), pouvant faciliter également le contrôle des activités (Das & Teng, 1998), ce facteur est l'un des plus discutés dans la littérature. Des travaux relatifs à la confiance dans les réseaux établissent que trois types de confiance peuvent exister (Assens, 2013) : la confiance *intuitu personae* (type de confiance intrinsèque aux personnes – se rapproche du principe « qui se ressemble s'assemble »), la confiance institutionnelle (construite autour des règles formelles et règles de conduite) et la confiance relationnelle (construite sur l'apprentissage mutuel – vérifie le postulat « donnant – donnant »), ce dernier type de confiance est également qualifié par certains de « paradigme de l'échange social » (Mandard, 2012). Quel que soit le type de confiance établi entre les membres de l'alliance, elle permet de réguler certains facteurs de risques déstabilisants influençant ainsi l'état d'équilibre du réseau (Das & Teng, 2001). Il s'agit, entre autres, de l'incertitude liée à l'évolution future de l'alliance (Donada & Nogatchewsky, 2007). Il semble que la confiance soit fortement associée à la stabilité quand les entreprises ont de l'expérience dans les coopérations. Cependant, lorsque cette expérience est inexistante, c'est le facteur de complémentarité des ressources qui est fortement associé à la stabilité du réseau (Deitz et al., 2010). Cette complémentarité des ressources se traduit par la nécessité de deux ou plusieurs entreprises à se rapprocher pour mutualiser des moyens visant l'atteinte d'un objectif commun (Fernandez & Le Roy, 2010). La légitimité peut également être un autre facteur de contribution à la stabilité du réseau. Selon la théorie institutionnelle, les entreprises sont insérées dans un contexte normatif où les entreprises sont forcées de trouver une certaine légitimité (Suchman, 1995). La stratégie réticulaire contribue à cette légitimité par le biais de cinq voies différentes : la légitimité de marché, la légitimité de relations, la légitimité sociale, la légitimité d'investissement (dans le sens de la solvabilité de l'activité de l'entreprise) et la

légitimité d'alliance (Dacin, Oliver, & Roy, 2007). Selon ces derniers, la légitimité peut contribuer à la modification de l'état d'équilibre du réseau pour l'orienter vers une certaine stabilité en rassurant les entreprises impliquées dans l'alliance. Cette légitimité n'est donc pas à sous-estimer dans l'atteinte des objectifs fixés.

Les principales recherches sur l'état d'équilibre des organisations réticulaires portent principalement sur l'instabilité. Peu de travaux semblent s'intéresser à la stabilité (Deitz et al., 2010 ; Jiang et al., 2008). Nous remarquons également que la majorité des recherches sur le niveau d'équilibre des réseaux abordent principalement les facteurs endogènes des organisations réticulaires. Nous entendons par facteurs endogènes les caractères qui se limitent au réseau *stricto sensu* (les entreprises impliquées dans le réseau, le réseau en tant que tel, les relations et les interactions qui l'animent). Dans le peu de travaux mettant l'accent sur les facteurs exogènes, l'un des principaux facteurs repéré s'axe sur l'environnement macroéconomique du réseau et plus spécifiquement la crise économique ainsi qu'une fluctuation de la demande (Chanut & Poirel, 2012; Das & Teng, 2001; Puthod & Thévenard-Puthod, 2006). De manière inverse aux facteurs endogènes, nous entendons par facteurs exogènes les influences trouvant leurs origines dans l'environnement du réseau.

### **1.3 L'organisation réticulaire et son environnement**

Les organisations (uniques ou réticulaires) sont insérées dans un environnement complexe composé d'acteurs de différentes natures (institutionnels et professionnels) possédant des activités et stratégies différentes dont il est impossible de faire abstraction (Håkansson & Snehota, 2006). Ces différents acteurs peuvent jouer un rôle sur l'organisation réticulaire, notamment dans son développement. Des travaux portant sur l'économie de la connaissance et de l'innovation ont permis de développer le modèle de la « triple helix », illustrant les relations et interactions qui existent entre des entités de différentes natures à savoir des entités gouvernementales, universitaires et industrielles. Ce modèle est pour le plus souvent limité aux trois entités précédentes, il peut cependant dans certains cas être élargi à « n-helix » (Leydesdorff & Strand, 2012; Ye, Yu, & Leydesdorff, 2013). Deux types d'approches interactionnelles entre les différents acteurs peuvent être envisagées sur le transfert de l'innovation et de l'apprentissage en fonction de la nature des organisations impliquées. Une première approche nommée « STI » (*science and technology-based*) basée sur les relations entre entreprises, universités, centre de technologie, laboratoires, services de consultation. Une seconde approche nommée « DUI » (*learning-by-doing, by-using and by-interacting-*



*based*) est quant à elle basée sur des relations entre fournisseurs, clients et concurrents. Les acteurs impliqués dans ces deux approches sont complémentaires. L'apprentissage basé sur des relations de type STI permettent de créer les innovations, notamment des innovations produits, alors que l'apprentissage DUI permet de faciliter le transfert de cette innovation (González-Pernía, Parrilli, & Peña-Legazkue, 2014). Cette existence d'interactions entre la firme et son environnement nécessite donc la prise en compte des acteurs de cet environnement dans l'étude de l'état d'équilibre. Par ailleurs, cette multiplicité des acteurs de l'environnement du réseau peut être bénéfique dans des phases de créativité et de développement d'idées permettant d'obtenir des informations et connaissances diversifiées, notamment grâce à des liens faibles (dans le sens de Granovetter (2000)) composés d'acteurs non-redondants et hétérogènes (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). D'après la littérature des interactions existent entre l'organisation réticulaire et son environnement. Des travaux montrent également que les interactions entre une organisation (unique ou réticulaire) et son environnement sont essentielles et ne sont pas à négliger, permettant d'éviter des phénomènes de sur-encastrement qui pourraient diriger l'organisation réticulaire vers une certaine obsolescence (Uzzi, 1997).

Comme nous venons de le décrire, les réseaux sont soumis à des forces influençant leur état d'équilibre. Les principales forces décrites dans la littérature sont de type endogène. Cependant les réseaux sont insérés dans un environnement composé d'autres organisations avec lesquelles les organisations réticulaires interagissent, créant potentiellement des forces exogènes. D'après la revue de la littérature les principaux travaux s'intéressant aux relations qu'entretiennent une organisation et son environnement portent principalement sur l'échange de connaissances et l'apprentissage. Il semble qu'aucuns travaux ne portent sur la relation qui existe entre l'environnement et l'état d'équilibre du réseau ni plus précisément sur les facteurs de l'état d'équilibre qui sont influencés. Dans les travaux proposés ici, la question de recherche peut être formulée comme suit : Quels facteurs de l'environnement d'un réseau d'entreprises influencent potentiellement son état d'équilibre et sur quels facteurs endogènes cette influence se produit-elle ?

Les travaux proposés ici visent à contribuer à l'étude de la stabilité des organisations réticulaires en y incluant les facteurs exogènes qui semblent faiblement pris en compte dans les études précédentes. En effet, la littérature traitant des organisations réticulaires mais également celle traitant des relations qui existent entre organisations manquent toutes deux de précision. En abordant l'état d'équilibre, la littérature traitant des organisations réticulaires ne

prend que très faiblement en compte les acteurs de l'environnement, alors que les travaux s'attachant aux interactions entre organisations s'intéressent principalement aux transferts de connaissances et à l'apprentissage. C'est donc dans l'objectif de contribuer à la littérature portant sur le fonctionnement des organisations réticulaires et plus précisément à leur état d'équilibre que nous tenterons d'apporter des éléments de réponse aux deux manques identifiés dans la littérature. Par ailleurs, pour contribuer à une analyse plus complète, nous élargissons la réflexion, en nous focalisant non sur l'impact de l'environnement sur la stabilité du réseau, mais sur l'impact de la mise en réseau sur l'environnement.

## **2. Etude d'un réseau d'entreprise**

### **2.1 Contexte global et genèse du projet de réseau**

La coopération étudiée est composée d'entreprises du secteur du végétal spécialisé plus précisément dans les productions ornementales (productions horticoles et de pépinières). Ce secteur d'activité est actuellement en proie à une forte instabilité due à la crise économique, avec comme conséquence la disparition de 3 à 4% d'entreprises horticoles par année depuis 2006 (FranceAgriMer, 2014). Cette instabilité résulte de plusieurs facteurs, notamment la baisse de la consommation des végétaux due à la diminution du pouvoir d'achat, mais également les conditions météorologiques défavorables des dernières années, ou encore une pression de la concurrence étrangère de plus en plus forte.

Face à ce contexte, les plantes étant des produits rapidement périssables, les enseignes distribuant des végétaux (jardineries, libres services agricoles (LiSA), grandes surfaces alimentaires (GSA), grandes surfaces de bricolage (GSB) notamment) révisent leurs stratégies en cherchant à réduire les pertes liées aux invendus. Les volumes moyens des commandes sont ainsi diminués, avec des fréquences en hausses, dans l'objectif de travailler en flux plus tendu. Cependant, cette nouvelle stratégie va à l'encontre de celle des fournisseurs (producteurs de végétaux) qui cherchent à obtenir des commandes aux volumes maximums et à des fréquences relativement faibles. Ce qui permet, d'une part, de réduire les coûts et, d'autre part, d'aider les entreprises, soumises à des pressions environnementales, à baisser l'impact carbone de leurs activités. Ainsi, pour atteindre simultanément ces deux objectifs, quatre entreprises ont fait le choix d'un système logistique mutualisé. Ces quatre entreprises sont implantées dans le département français leader dans leur domaine d'activité (Widehem & Cadic, 2006). Nous les présentons plus en détail dans le Tableau 1. L'objectif du projet est de faire émerger une société qui doit assurer la prestation logistique des quatre entreprises en

proposant un système de mutualisation. Ce projet, que nous nommerons « V+ », pour des raisons de confidentialité, débute officiellement en 2013 avec une pleine opérationnalité annoncée pour le printemps 2016. Durant ces 3 années, le travail se focalise sur la conception théorique et l'élaboration du modèle logistique, complétées par des phases de déploiements progressifs.

Tableau 1 : Présentation des quatre entreprises engagées dans le projet V+

Entreprises	Statuts	Activités	Systèmes logistiques avant le projet	Clients
<b>Entreprise A</b> (porteur du projet)	Coopérative agricole	Plantes d'extérieur	Gestion logistique mais pas de flotte	Toute la France : Jardinerie, LiSA, GSA, GSB, divers
<b>Entreprise B</b>	SAS (Société Anonyme Simplifiée)	Plantes d'intérieur et d'extérieur	Système internalisé avec propre flotte de camions	Toute la France : Jardinerie, LiSA, GSA, GSB, divers
<b>Entreprise C</b>	SAS, filiale de A	Plantes d'extérieur	Gestion logistique mais pas de flotte	Toute la France : Jardinerie, LiSA, GSB, divers
<b>Entreprise D</b>	SA (Société Anonyme)	Pépinière	Affréteur (l'entreprise ne gère rien)	Toute la France : Jardinerie, LiSA, GSB

Notons que l'entreprise C est devenue filiale de l'entreprise A en 2010 et que les quatre entreprises sont impliquées dans un pôle de compétitivité.

## 2.2 Méthodologie mobilisée

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous proposons une étude de cas (Yin, 2013) sur le projet V+. Ce projet étant observé depuis son lancement officiel (moment où les entreprises commencent de travailler sur la conception théorique du modèle logistique et où les fonds sont débloqués), une approche dynamique est possible, permettant ainsi d'apporter plus de richesses et de perspectives aux résultats de la recherche, contrairement à une approche statique (Das & Teng, 1999 ; Jiang et al., 2008). D'après la typologie proposée par Provan et al. (2007), notre étude s'inscrit en partie dans l'étude de l'« impact des organisations sur d'autres organisations par les interactions dyadiques », notamment dans la partie s'intéressant à l'impact de « l'effet réseau » sur l'environnement dans lequel est inscrite la coopération, et de manière sous-jacente dans lequel sont inscrites chacune des entreprises qui composent cette coopération. L'autre partie de l'étude quant à elle, portant sur l'impact de l'environnement sur l'état d'équilibre de la coopération composant cette coopération, ne trouve pas sa place dans la typologie proposée, montrant en partie l'originalité de notre approche.

La récolte des matériaux empiriques est faite selon deux méthodes complémentaires, tout d'abord l'observation lors des réunions stratégiques dédiées à V+. Dans de tels projets, les réunions collectives étant des moments de recherche de consensus et de prise de décision (Kijkuit & Van Den Ende, 2007), leur analyse permet d'approcher les implications influençant la stratégie et l'état d'équilibre des activités de l'organisation réticulaire (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Au total, ce sont 13 réunions d'orientation stratégique V+ qui ont été suivies depuis avril 2014 jusqu'à janvier 2015. L'objectif de ces réunions où l'ensemble des chefs d'entreprise impliqués sont réunis est d'élaborer et orienter le développement du projet. En suivant ces moments d'échanges, il est possible d'une part de suivre le développement du projet, et d'autre part de l'inscrire dans une observation dynamique. Pour compléter ces observations, et approfondir certains points soulevés lors des réunions, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les dirigeants et/ou les responsables de projet des entreprises impliquées. L'ensemble des matériaux empiriques sont récoltés et rédigés sous la forme d'une monographie permettant de reconstituer « l'histoire » de V+, et mais également de proposer une approche temporelle dynamique. Nous avons adopté une démarche abductive pour mener à bien cette recherche.

### **2.3 Monographie de V+**

Pour faciliter l'approche dynamique, la monographie est décomposée selon les 4 phases d'élaboration d'une coopération proposées par Das & Teng (1999), c'est-à-dire : la sélection des partenaires, la structuration de l'alliance, le fonctionnement de l'alliance et l'évaluation de la performance de l'alliance. Cependant, l'alliance étant en cours de création, toutes les phases ne peuvent être présentées et discutées, elles le seront dans des travaux ultérieurs.

- ***Phase 1 : Sélection des partenaires de l'alliance***

Les premières réflexions d'une coopération remontent aux années 2007/2008. A ce moment, les premières discussions s'engagent entre les dirigeants des entreprises C et D, ainsi qu'une troisième entreprise que nous nommerons E (entreprise spécialisée dans la fabrication et la distribution de terreau). Ces premières réflexions se portent alors sur le regroupement d'une offre commerciale entre les trois entreprises. Parallèlement à ces premières discussions, les entreprises A et D prennent contact avec l'entreprises B au cours d'un salon professionnel dans l'objectif de discuter de l'idée d'une mutualisation de l'offre commerciale. Il est à souligner que les entreprises B et D se connaissaient déjà par le biais d'une organisation

professionnelle locale. En 2010, dans l'objectif d'ouvrir cette idée de coopération et d'aider à sa structuration, le pôle de compétitivité spécialisé a été impliqué. L'arrivée de cette idée de coopération dans le pôle de compétitivité se fait par le biais du dirigeant de l'entreprise E qui est à ce moment-là membre du conseil d'administration du pôle de compétitivité. Le pôle devient alors le porteur officiel de cette idée de mutualisation commerciale. Dans son rôle d'organisateur et de fédérateur de la filière, le pôle compétitivité organise ensuite des réunions de travail. Ces réunions ont plusieurs objectifs : ouvrir le projet à d'autres entreprises qui pourraient potentiellement être intéressées par une structuration commerciale, mais également commencer à discuter du modèle qui pourrait s'établir. Lors des premières réunions, les entreprises participantes se rendent rapidement compte qu'il est difficile de proposer une offre commerciale commune au vu de la diversité de produits proposés. Cette difficulté s'explique par les interlocuteurs acheteurs différents pour chaque type de produit (un interlocuteur pour le terreau, un pour les plantes,...). Les entreprises, sous le conseil du pôle de compétitivité, décident donc de réorienter l'idée pour le diriger vers une étape intermédiaire, celle du regroupement logistique. C'est ainsi qu'apparaissent les premières idées d'une mutualisation. Au fur et à mesure des discussions, différentes entreprises entrent dans le groupe de travail comme l'entreprise F (organisation spécialisée dans le conseil technique auprès des entreprises du secteur), l'entreprise G (groupement commercial de 3 entreprises), l'entreprise H (pépinière), et l'entreprise I (horticulteur). De fréquence mensuelle, ces réunions sont animées par le pôle de compétitivité sur une période d'une année environ. Cette année est également marquée par un autre événement, le passage de l'entreprise C sous contrôle de l'entreprise A (l'entreprise C est vendue suite à des problèmes économiques).

- ***Phase 2 : La structuration de l'alliance***

Au cours de l'année 2011, sous la pression des entreprises, le pôle de compétitivité accélère les réflexions en commanditant une première étude de faisabilité d'une mutualisation logistique auprès d'un cabinet de conseil spécialisé que nous nommerons « P.1 » (Partenaire 1). Ce sont 8 entreprises qui s'engagent dans cette étude (entreprises A, B, C, D, F, G, H et I). Cette étape nécessite la transmission de données individuelles sensibles et confidentielles (données commerciales, données économiques, données clients,...). P.1 remet ses conclusions au cours du premier semestre de l'année 2012, les résultats prouvant un gain potentiel lié à une mutualisation logistique sont jugés positifs par les entreprises. Malgré ces résultats positifs, l'entreprise F fait le choix de se retirer des discussions sans justifier pleinement sa position. Aux vues des résultats positifs de cette étude de faisabilité, les entreprises décident

de mettre en action le projet et s'engagent dans la recherche d'un financement. Dans cette perspective, sous conseil du pôle de compétitivité, mais également du Conseil Régional, les entreprises décident de monter un dossier type FUI<sup>1</sup> porté alors par « Oséo » (devenu aujourd'hui « Bpifrance »). En complément du système logistique mutualisé, les entreprises font parallèlement le choix de renouveler leur système de conditionnement puisque l'actuel est relativement contraignant pour elles<sup>2</sup>. Courant année 2012 le montage du dossier FUI est alors mené en partenariat avec le pôle de compétitivité, mais également sous les conseils de ce dernier avec une organisation de développement économique territorial habituée au montage de ce type de dossier. Par la suite, pour répondre aux critères FUI, les entreprises décident de soumettre le projet à « labélisation »<sup>3</sup> par le pôle de compétitivité, mais également sous les conseils de P.1 par un second pôle de compétitivité spécialisé quant à lui dans la logistique. Les deux clusters émettent un avis positif sur le projet qui se trouve alors doublement labélisé. Au cours du montage de ce dossier les entreprises G et H font le choix de se retirer du projet. L'action de G est justifiée par des raisons économiques internes, alors que le retrait de H est justifié par un repositionnement stratégique de l'entreprise. A ce moment, le projet regroupe les entreprises A, B, C et D. Malgré ces derniers retraits, les quatre entreprises décident de continuer le montage du dossier et de le proposer à la commission FUI. Les consultations FUI ayant lieu deux fois par année, le groupe d'entreprises restant décide de déposer le dossier à l'appel à projet FUI de novembre 2012 lancé par le ministère de l'économie. Le projet est alors présenté oralement par le président de l'entreprise A (porteur officiel du projet) ainsi que par la personne chargée du suivi du projet au sein du pôle de compétitivité. Au vu du nombre conséquent de projets soumis, par le biais d'un premier retour non officiel, le projet « V+ » reçoit un avis « moyen » par la commission chargée de l'examiner. Le Conseil Régional apprend alors ce premier avis et décide d'appuyer le projet auprès de la commission FUI, justifiant de l'importance stratégique de ce projet pour le développement économique local de la filière. Le dossier reçoit alors un avis favorable au premier tour des consultations. Après l'obtention de l'accord du financement FUI, dès début 2013 les entreprises reprennent le premier modèle proposé dans l'étude de faisabilité réalisé au premier semestre de 2012 par

---

<sup>1</sup> Les Fonds Uniques Interministériels (FUI) sont des programmes de financement pour la recherche appliquée soutenant de nouveaux produits et services destinés à une mise en marché de court ou moyen terme. Les enveloppes FUI sont portées par le ministère de l'économie auquel viennent s'ajouter les ministères concernés en fonction des projets.

<sup>2</sup> Le modèle de conditionnement dont bénéficient les entreprises est exploité par une société indépendante et spécialisée dans le conditionnement horticole qui met à disposition des unités standards pour l'ensemble de la filière et consignés sous contrat de type leasing.

<sup>3</sup> La labélisation est un acte de reconnaissance officiel par un pôle de compétitivité justifiant l'intérêt et la pertinence d'un projet.

P.1 afin de dégager les pistes d'élaboration du projet. Les entreprises réalisent rapidement la masse de travail nécessaire pour rendre le projet opérationnel. Un consensus est alors rapidement obtenu sur la nécessité d'engager un chef de projet dont la mission est de gérer les affaires courantes liées à V+, mais également de superviser le développement et la mise en place de la mutualisation logistique sous la direction des quatre entreprises. Le recrutement de ce cadre est mené au cours du mois de mars 2013 par les quatre entreprises en partenariat avec P.1 présent à l'ensemble des entretiens d'embauche dans l'objectif d'apporter un œil critique sur les compétences logistiques des candidats. Un candidat fait rapidement l'unanimité des quatre entreprises ainsi que de P.1. Il prend officiellement ses fonctions en tant que chef de projet V+ en juin 2013. Suite à ce recrutement, les affaires courantes du projet ainsi que l'organisation de son développement sont confiées au chef de projet. Sous la direction des quatre entreprises, son rôle est d'organiser de manière opérationnelle le déploiement du projet. Dans cette phase de création, les entreprises se réunissent régulièrement. Ces réunions ont pour objectif que chacune des entreprises expriment ses besoins liés au projet en vue de sa construction. Ce sont des moments d'échanges et de débats entre les entreprises dans l'objectif d'obtenir des décisions démocratiques permettant à chaque entreprise de satisfaire ses besoins liés à la mise en place de V+. Ces réunions ont deux facettes, une première facette très formelle, dont les discussions portent principalement sur le développement de V+, les discussions et l'ordre du jour sont alors encadrés par le chef de projet. La seconde facette de ces réunions est beaucoup plus informelle, les entreprises la qualifient elles-mêmes de « café du commerce ». Lors de ces « café du commerce » les entreprises échangent sur divers sujets, cependant toujours en lien avec leur secteur d'activité. Elles discutent notamment de la situation économique de la filière, de questions techniques, de la situation commerciale, mais également de sujets sensibles et plus confidentiels comme la situation économique de leurs propres entreprises.

- ***Transition entre la phase 2 et la phase 3***

Lors des premières réunions de développement, les chefs d'entreprises décident de suivre la trame de déploiement proposée dans le dossier ayant permis l'obtention du FUI. Cette trame comprend quatre grandes étapes : un préconcept, une expérimentation, un pilote et un démonstrateur. Ces quatre phases devaient se mettre en place sur l'ensemble de la France avec des modalités différentes. Cependant, au cours de l'automne/hiver 2013, les entreprises sont confrontées à trois facteurs environnementaux les incitant à revoir leurs stratégies et vitesse de développement du projet. Tout d'abord un contexte économique difficile que traverse la

filière du végétal spécialisé. De nombreuses entreprises du secteur sont en difficulté, avec de nombreuses faillites et de nombreux plans de restructuration. Cette crise s'explique par une très forte baisse de la consommation des produits horticoles. En lien avec cette crise, les distributeurs révisent leurs stratégies pour travailler en flux tendu nécessitant une certaine flexibilité logistique de la part des fournisseurs. Par ailleurs, durant cette période, les prémices d'un projet concurrent commencent à se faire sentir. Il semblerait que ce projet ait les mêmes finalités que celui de V+, c'est-à-dire proposer un système logistique mutualisé pour les producteurs. Face à ces facteurs environnementaux, les entreprises ne restent pas sans réagir. Après discussion, il est rapidement décidé d'accélérer le calendrier de déploiement et d'en revoir la méthodologie envisagée initialement. Ainsi, la nouvelle méthode s'axe sur un déploiement progressif par zone géographique (et non en une seule fois sur l'ensemble de la France) pour couvrir l'ensemble de la France au terme du projet. Cette nouvelle stratégie a principalement deux objectifs : permettre de corriger et d'adapter si nécessaire les modèles logistiques prévus initialement, mais également de bénéficier des premières retombées économiques, nécessaires dans le contexte de crise que la filière traverse. La première zone de déploiement se fait sur trois départements du sud-ouest dès le printemps 2014. Les premières conclusions sont très positives, d'une part sur les retombées économiques liées à la mutualisation, mais également en termes de satisfaction des clients. Très rapidement, les entreprises continuent de travailler sur le déploiement plus large de V+ en l'étendant sur la moitié sud de la France pour l'automne 2014. Cette phase nécessite une plus grande harmonisation entre les entreprises, notamment sur les fréquences et jours de livraison. Des compromis sont trouvés dans l'objectif que chacune des entreprises soit satisfaite des décisions prises. Cette seconde phase de déploiement engage également des résultats positifs, notamment sur la satisfaction des clients. Les retombées économiques sont également bonnes, à l'exemple de l'entreprise B qui voit son chiffre d'affaires augmenter dans la zone de déploiement de V+. L'année 2014 est également marquée par la création d'une société chargée d'organiser le transport des quatre entreprises membres du projet qui sont alors actionnaires de cette société. L'entreprise V+ est alors officiellement immatriculée en mai 2014 sous le statut de Société Anonyme Simplifiée (SAS) avec comme activité principale l'organisation de transport pour les entreprises membres. Suite à cette immatriculation, les entreprises continuent de travailler sur le modèle de logistique mutualisée. Tout au long de cette période de structuration des activités et de l'alliance, par le biais des « cafés du commerce » les entreprises commencent à discuter de l'évolution future de V+. Durant ces discussions, deux évolutions officieuses sont retenues, d'une part ouvrir la prestation



logistique que propose V+ à d'autres entreprises, permettant d'augmenter les gains liés à la massification. Les quatre entreprises fondatrices resteraient cependant les uniques actionnaires. D'autre part, les discussions se portent également sur l'évolution globale de l'activité de l'alliance. L'ensemble de ces discussions se font en parallèle du développement de V+. De plus, durant l'ensemble de cette période, des entreprises externes à V+ s'intéressent de très près au projet et à son évolution exprimant le grand intérêt qu'elles portent à ce projet et souhaitant l'intégrer lors de sa pleine opérationnalité et de son ouverture.

L'année 2014 est également marquée par les difficultés financières qu'ont rencontrées deux des quatre entreprises. Au cours de l'année 2014 l'entreprise B traverse une situation économique difficile qui oblige le tribunal de commerce à la placer en « procédure de sauvegarde ». Cette situation économique se traduit par le licenciement d'une partie du personnel. Décembre 2014, c'est l'entreprise D qui connaît une situation économique compliquée. L'entreprise est placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce pour une durée de 6 mois. Malgré ces difficultés économiques, les deux entreprises continuent de travailler activement sur le projet.

### **3. Discussion**

Pour tenter de répondre au double manque de précision identifié dans la littérature, nous nous basons sur l'analyse de l'état d'équilibre de l'organisation réticulaire V+. Nous proposons d'étudier cet état d'équilibre au travers de deux types de facteurs : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes, en insistant tout particulièrement sur les facteurs exogènes, originalité de la recherche présentée ici.

#### **3.1 Facteurs exogènes**

Les facteurs exogènes comprennent l'ensemble des acteurs s'inscrivant dans l'environnement de l'organisation réticulaire. Ainsi, nous comptons les acteurs institutionnels et les acteurs inscrits dans une logique de marché. L'environnement macroéconomique est également à prendre en compte. Une analyse est proposée pour chaque élément susceptible d'avoir une influence sur l'état d'équilibre de l'organisation réticulaire.

##### **3.1.1 Les acteurs institutionnels**

Dans le cas présenté, l'environnement institutionnel comprend différentes organisations : pôle de compétitivité, assemblée régionale délibérante, structure de développement économique

territoriale. Chacune de ces organisations a des influences différentes et plus ou moins importantes sur la stabilité de l'organisation réticulaire.

Retenons tout d'abord la stabilisation des idées du projet, c'est-à-dire une vision commune et globale des finalités du projet. Dans ce cas, il semblerait que le pôle de compétitivité y ait contribué largement en aidant les entreprises à éclaircir leur problématique, et de manière sous-jacente à s'orienter dans la direction qui leur permettra de répondre à leur problème de la meilleure manière possible. Le pôle de compétitivité conduit également à la structuration technique du projet en sollicitant des acteurs extérieurs spécialisés dans la problématique à laquelle les entreprises souhaitent répondre par le biais de l'alliance. Les entreprises sont donc guidées vers des acteurs auxquels elles n'auraient pas eu connaissance sans ce passage via le pôle de compétitivité. D'autres organismes institutionnels interviennent également dans la stabilité de l'alliance pour différentes raisons. L'organisation territoriale spécialisée dans le développement économique local réduit les craintes et les instabilités par ses connaissances et sa capacité dans la recherche de financement. L'alliance fait donc appel à cette structure pour ses connaissances et sa capacité à répondre à une problématique bien précise, dans notre cas celle de la recherche de fonds. D'autres organisations institutionnelles interviennent par leur pouvoir et leur légitimité. C'est ce que nous avons observé avec l'appui du Conseil Régional qui a permis d'obtenir les financements nécessaires auprès de la commission FUI.

Dans le cas étudié, les acteurs institutionnels de l'environnement semblent intervenir sur l'état d'équilibre du réseau en le dirigeant vers une certaine stabilité, ceci par deux voies différentes. D'un côté une voie liée aux compétences de ces institutions, et de l'autre une voie liée à la légitimité de certaines organisations institutionnelles. Sur une approche dynamique, nous constatons que l'intervention des acteurs institutionnels se fait principalement dans les premières phases du projet. Le pôle de compétitivité joue le rôle « d'intermédiaire de l'innovation » (dans le sens de Howells (2006)), il permet d'identifier et de mettre en relation les partenaires de l'innovation. Intervenant principalement dans les premières phases, les acteurs institutionnels jouent ainsi un rôle important dans la stabilisation du projet notamment lors des phases d'initiation (mise en relation des acteurs), de créativité (génération d'idée) et de pré-lancement (identification des ressources).

### 3.1.2 Les acteurs inscrits dans une logique de marché

Parmi les acteurs inscrits dans une logique de marché nous identifions les partenaires de l'organisation réticulaire, ce sont les acteurs intervenant ponctuellement dans le

développement de l'alliance, mais également les concurrents, soit des activités des entreprises, soit des activités du réseau, ainsi que les clients.

Certains acteurs peuvent contribuer largement à la stabilité du réseau, c'est notamment le cas des partenaires. Par leurs compétences et connaissances dans un domaine particulier que les entreprises peuvent ne pas avoir, les partenaires apportent leur expertise sur des points précis (ici par exemple l'étude de faisabilité ainsi que le recrutement d'un chef de projet). Ces partenaires de l'innovation de type « STI », par leur neutralité vis-à-vis des entreprises composant le réseau, sont plus aptes à traiter des informations confidentielles et stratégiques propres à chaque entreprise qui pourraient alors être vecteurs de tensions si le traitement ou l'analyse se faisait par l'une des entreprises. Ainsi, l'intervention d'un partenaire extérieur, sans parti pris dans l'organisation réticulaire, peut être un vecteur de stabilité notamment lorsqu'elle évite ou réduit certaines tensions endogènes au réseau comme l'opportunisme entre les entreprises (vol de données par exemple) ou lorsqu'elle contribue à l'instauration de la confiance en évitant, par exemple, des comportements opportunistes (Fulconis & Paché, 2008). D'autres acteurs peuvent avoir un effet sur l'état d'équilibre du réseau, c'est le cas des concurrents. Parmi ces concurrents, nous en identifions deux types : les concurrents des entreprises et les concurrents du réseau. L'apparition d'un projet concurrent au niveau réticulaire peut dans un premier temps être déstabilisante. Des craintes peuvent apparaître, soit au niveau du réseau, soit au niveau des entreprises. Au niveau du réseau, ces craintes se traduisent par une accélération des délais et des échéances permettant d'arriver plus rapidement au terme du développement du projet. Au niveau des entreprises, elles peuvent se traduire par des déstabilisations et des doutes quant aux finalités du projet. Cependant, selon l'approche hétérodoxe de l'opportunisme (Fulconis & Paché, (2008), l'apparition d'un projet concurrent peut être discutée sous un angle similaire. Le fait que des concurrents s'intéressent de très près aux activités menées peut traduire une forme de légitimité et de pertinence de l'alliance en cours de structuration. Ce sentiment de légitimité peut ainsi renforcer l'investissement des entreprises dans l'organisation réticulaire en les confortant dans leurs choix et convictions. L'apparition d'un projet concurrent permet également aux entreprises du réseau de se fédérer de manière plus importante, notamment lorsqu'elles cherchent une réponse commune face à l'apparition de concurrents. Cette légitimité peut également être renforcée par les concurrents des entreprises du réseau. En portant de l'intérêt au réseau, ces entreprises concurrentes (par exemple en cherchant à rejoindre l'organisation réticulaire en voie de construction ou dans sa phase opérationnelle) créent une certaine assurance auprès des

entreprises impliquées. En effet, le fait que d'autres entreprises s'intéressent aux activités en cours d'élaboration permet de réduire les craintes qui peuvent être liées à l'évolution future du réseau et ainsi conforter les entreprises dans leurs investissements dans l'organisation réticulaire. La clientèle est la dernière voie d'influence observée sur l'état d'équilibre du réseau parmi les acteurs professionnels. La bonne adéquation entre les attentes des clients et la réponse qu'apportent les fournisseurs est un élément rassurant pour les entreprises. Les résultats positifs observés peuvent avoir une influence sur l'investissement des entreprises dans l'organisation réticulaire en les incitant de manière indirecte à s'investir dans le réseau. Un tel investissement participe de manière sous-jacente à la stabilité de l'organisation réticulaire en influençant la confiance qu'ont les entreprises dans l'organisation globale, et en diminuant les phénomènes d'opportunisme comme l'esquive des activités réticulaires. De manière complémentaire, le retour des clients peut s'extrapoler sous la forme d'un contrôle des « output » qui contribue à une certaine stabilité de l'organisation (Das & Teng, 1999 ; Thiétart & Forgues, 1995).

### 3.1.3 L'environnement macroéconomique

Mis à part quelques travaux, rares sont les auteurs qui s'intéressent aux effets de l'environnement macroéconomique sur les organisations réticulaires. La littérature fait notamment le constat qu'un environnement macroéconomique défavorable peut guider le réseau vers l'échec, notamment par la déstabilisation des acteurs menant à un manque de cohésion et un changement des comportements. Cependant, dans notre cas nous observons l'effet inverse, c'est-à-dire que nous remarquons un renforcement des liens entre les acteurs. En effet, les entreprises n'hésitent pas à parler des problèmes internes qui les touchent lors des moments d'échanges informels divers. Par ailleurs dans les difficultés économiques que traversent deux des quatre entreprises, le fait d'appartenir à un réseau permet probablement d'apporter une certaine garantie à leurs propres partenaires (banques, fournisseurs, clients par exemple) et réduire ainsi leur instabilité en apportant de la légitimité à leurs choix stratégiques. L'environnement macroéconomique a donc un double effet sur les organisations appartenant à une organisation réticulaire. D'une part, il est remarqué qu'un contexte économique complexe peut avoir un effet de cohésion entre les acteurs en instaurant une certaine confiance entre eux (les entreprises se livrent plus facilement sur leurs problèmes) et, d'autre part, pour les entreprises en difficulté, le fait d'appartenir à une organisation réticulaire peut probablement leur apporter une certaine légitimité vis-à-vis de leurs propres partenaires que l'on peut qualifier de légitimité d'alliance (Dacin et al., 2007).

### **3.2 Facteurs endogènes**

De nombreux travaux ont déjà porté sur l'impact des facteurs endogènes sur l'état d'équilibre d'un réseau. Nous nous contentons ici de discuter un seul élément qui nous paraît important. Au cours des différentes réunions, nous avons constaté que les discussions informelles entre les entreprises permettent l'échange de certaines informations importantes pour l'ensemble de la coopération. C'est notamment dans ces moments que l'évolution de l'alliance est discutée, principalement dans les premières phases de conceptions de la coopération. Ces échanges informels permettent de faire émerger des idées qui sont par la suite discutées lors des moments formels tels que les réunions. Ces discussions informelles semblent participer à la stabilisation de l'organisation réticulaire. Elles permettent de développer une certaine confiance entre les entreprises, notamment en discutant de sujets sensibles. En outre, ces échanges informels apportent aussi une certaine stabilité en éclaircissant l'évolution future du réseau qui peut être déstabilisante lorsque qu'elle est floue (Das & Teng, 2000).

### **Conclusion**

Via les travaux proposés ici, nous contribuons d'abord à certains éclaircissements du manque de précision identifié dans la littérature au sujet de la stabilité des organisations réticulaires. Au travers cette étude exploratoire nous remarquons que l'environnement dans lequel évoluent les organisations réticulaires a un impact sur l'état d'équilibre du réseau. Ces impacts sont différents et dépendent des acteurs qui composent l'environnement. Les acteurs institutionnels, jouant un rôle se rapprochant « d'un intermédiaire de l'innovation », permettent une structuration horizontale en mettant en relation les futures entreprises composant le réseau, cette fonction est notamment discutée dans certains travaux (Howells, 2006). Cette multiplicité des acteurs est importante dans les phases préliminaires d'un projet collaboratif, notamment par la production et le développement d'idées qu'ils permettent (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). Les acteurs institutionnels semblent également apporter une certaine stabilité en aidant les entreprises à éclaircir leur vision sur l'organisation réticulaire en jouant un rôle de catalyseur (Geindre, 2005). Concernant les acteurs inscrits dans une logique de marché, certains d'entre eux semblent permettre une certaine diminution de l'apparition de comportements opportunistes en contribuant au développement de la confiance. C'est notamment le cas des partenaires du réseau. D'autres acteurs inscrits dans une logique de marché, tels que les concurrents, peuvent contribuer à l'état d'équilibre en apportant une certaine légitimité aux actions menées dans le réseau. Cette approche

hétérodoxe de l'impact d'un projet concurrent permet d'apporter quelques pistes de réponse à la question soulevée au cours de la revue de la littérature sur le lien entre stabilité et performance. Des évènements de l'environnement peuvent être source potentielle de déstabilisation, mais peuvent par ailleurs permettre une certaine performance en apportant des éléments bénéfiques au réseau. Ces éléments sont cependant à conforter par des recherches plus approfondies. Concernant l'environnement macroéconomique, il semblerait qu'il ait également une influence sur l'état d'équilibre du réseau. Nous avons observé dans ce sens un certain renforcement des liens entre les entreprises, notamment par le biais de la confiance. L'ensemble de ces éléments nous permettent donc de formuler la proposition selon laquelle les facteurs exogènes, sous-entendu les acteurs de l'environnement, contribuent à influencer l'état d'équilibre du réseau, et qu'il est donc nécessaire de les prendre en compte dans l'étude de l'état d'équilibre des organisations réticulaires. Dans un second temps, les travaux mobilisés permettent de dégager certaines pistes de recherche et des préconisations pour les praticiens. Il est tout d'abord conseillé, lorsqu'il est possible, de faire intervenir des « intermédiaires de l'innovation » (Howells, 2006) qui peuvent faciliter le développement de l'alliance en réduisant les forces de certains facteurs pouvant mener le réseau vers l'instabilité. Cette réduction de l'instabilité est notamment permise par une aide à la structuration de certaines phases initiales de la coopération, notamment dans la sélection des partenaires et la structuration de l'alliance (Das & Teng, 1999) où les idées sont à structurer. Dans un second temps, dans les phases d'élaboration, nous constatons que les échanges informels sont très intéressants pour développer la confiance entre les entreprises. De plus, par leurs richesses et le foisonnement d'idées, ces échanges permettent aux entreprises d'apporter des pistes d'évolution globale de la coopération, mais également l'obtention de consensus (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). L'ensemble de ces résultats traitant des interactions entre un réseau et son environnement doivent être consolidés dans de futurs travaux en mobilisant des cadres théoriques reconnus. Il s'agit par exemple de la théorie de l'acteur réseau (Akrich, Callon, & Latour, 2006 ; Callon, 1986) qui permettrait ainsi d'identifier de manière précise les processus impliqués dans la dynamique d'état d'équilibre entre le réseau et son environnement. L'alliance étudiée étant en cours de création, nous devons compléter la monographie proposée ici et examiner profondément les prochaines phases de l'alliance étudiée et tirer des enseignements à la fois théoriques et pratiques de l'analyse de l'état d'équilibre d'une organisation réticulaire.

## **Bibliographie**

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.
- Assens, C. (2013), *Le management des réseaux - Tisser du lien social pour le bien-être économique* (1ère édition). De Boeck.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000), "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 29(5): 411–426.
- Bidault, F., & Salgado, M. (2001), "Stability and Complexity of Inter-Firm Co-operation:: The case of Multi-Point Alliances". *European Management Journal*, 19(6): 619–628.
- Boutary, M., Faure, R., & Monnoyer, M.-C. (2012), "PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ?" *La Revue des Sciences de Gestion*, 257(5): 101–109.
- Callon, M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc". *L'année sociologique*, 36: 169–208.
- Callon, M., Larédo, P., & Mustar, P. (1995), "Réseaux techico-économiques et analyse des effets structuraux". *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie*: 415–462. Paris: Economica.
- Chanut, O., & Poirel, C. (2012), "Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise". *Revue Française de Gestion*, 38(223): 105–122.
- Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm". *Economica*, 4(16): 386–405.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007), "The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective". *Strategic Management Journal*, 28(2): 169–187.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances". *Academy of Management Review*, 23(3): 491–512.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1999), "Managing risks in strategic alliances". *The Academy of Management Executive*, 13(4): 50–62.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000), "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective". *Organization Science*, 11(1): 77–101.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework". *Organization Studies*, 22(2): 251–283.
- Deitz, G. D., Tokman, M., Richey, R. G., & Morgan, R. M. (2010), "Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust". *Industrial Marketing Management*, 39(5): 862–873.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007), "La confiance dans les relations interentreprises". *Revue française de gestion*, 175(6): 111–124.

- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2010), "Pourquoi coopérer avec un concurrent?" *Revue française de gestion*, 204(5): 155–169.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006), "Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche". *Revue Française de Gestion*, 32(164): 17–32.
- Fulconis, F., & Paché, G. (2008), "Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse". *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2): 35–43.
- Geindre, S. (2005), "Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique". *Revue française de gestion*, 154(1): 75–91.
- González-Pernía, J. L., Parrilli, M. D., & Peña-Legazkue, I. (2014), "STI–DUI learning modes, firm–university collaboration and innovation". *The Journal of Technology Transfer*. <http://link.springer.com/10.1007/s10961-014-9352-0>.
- Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement* (Desclée de Brouwer). [http://socio.ens-lyon.fr/agregation/reseaux/reseaux\\_fiches\\_granovetter\\_2000\\_presentation.php](http://socio.ens-lyon.fr/agregation/reseaux/reseaux_fiches_granovetter_2000_presentation.php).
- Hagedoorn, J. (2002), "Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960". *Research Policy*, 31(4): 477–492.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006), "No business is an island: The network concept of business strategy". *Scandinavian Journal of Management*, 22(3): 256–270.
- Howells, J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation". *Research Policy*, 35(5): 715–728.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008), "The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy". *Organization Studies*, 29(11): 1391–1426.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008), "The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages". *Journal of International Management*, 14(2): 173–189.
- Josserand, E., Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2004), "Friends or foes? Practicing collaboration—an introduction". *M@n@gement*, 7(3): 37–45.
- Kijkuit, B., & Van Den Ende, J. (2007), "The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives\*". *Journal of Management Studies*, 44(6): 863–882.
- Leydesdorff, L., & Strand, Ø. (2012), "Triple-Helix Relations and Potential Synergies Among Technologies, Industries, and Regions in Norway". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52: 1–4.
- Mandard, M. (2012), "L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises". *Management & Avenir*, 51(1): 99.



- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007), "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks". *Journal of Management*, 33(3): 479–516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229–252.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. (2006), "Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME". *Revue française de gestion*, 164(5): 181–204.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*, 13(7): 483–498.
- Segrestin, B. (2006), *Innovation et coopération interentreprises: comment gérer les partenariats d'exploration?* CNRS Ed.
- Suchman, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Thiétart, R. A., & Forgues, B. (1995), "Chaos Theory and Organization". *Organization Science*, 6(1): 19–31.
- Thiétart, R.-A., & Forgues, B. (2006), "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations". *Revue française de gestion*, n° 160(1): 47–66.
- Thorelli, H. B. (1986), "Networks: Between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*, 7(1): 37–51.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35–67.
- Widehem, C., & Cadic, A. (2006), *L'horticulture ornementale française: structures, acteurs et marchés*. Editions Quae.
- Ye, F. Y., Yu, S. S., & Leydesdorff, L. (2013), "The Triple Helix of university-industry-government relations at the country level and its dynamic evolution under the pressures of globalization". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(11): 2317–2325.
- Yin, R. K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*. SAGE Publications.