

Thèse de Doctorat

Allan MAIGNANT

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de Docteur de l'Université d'Angers
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

École doctorale : Droit Economie Gestion Sociétés et Territoires

Discipline : Sciences de gestion - Section CNU 06

Spécialité : Stratégie

Unité de recherche : EA 7456 GRANEM

Soutenue le 18 décembre 2017

LA CONSTRUCTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES UNE CONTRIBUTION PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES *LE CAS D'UN RESEAU D'ENTREPRISES HORTICOLES DE LA REGION ANGEVINE*

JURY

Rapporteurs :	Boualem ALIOUAT , Professeur des Universités, Université Nice Sophia Antipolis Christophe ASSENS , Professeur des Universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Examineurs :	Luc AUDEBRAND , Professeur adjoint, Université Laval - Ville de Québec, Canada Isabelle LEROUX-RIGAMONTI , Maître de conférences, Université d'Angers Damien ROUSSELIERE , Professeur des Universités, AgroCampus Ouest Angers
Invité :	Christophe THIBAUT , Président de Végésupply SAS, Président de Fleuron d'Anjou
Directeur de Thèse :	Hadj NEKKA , Maître de conférences - HDR, Université d'Angers

UNIVERSITE D'ANGERS

FACULTE DE DROIT, SCIENCES ECONOMIQUES ET SCIENCES DE GESTION

ECOLE DOCTORALE DROIT ECONOMIE GESTION SOCIETES ET TERRITOIRES

SOUS LE SCEAU DE L'UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

LA CONSTRUCTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES
UNE CONTRIBUTION PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES
LE CAS D'UN RESEAU D'ENTREPRISES HORTICOLES DE LA REGION ANGEVINE

THESE DE DOCTORAT

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité : Stratégie

Présentée et soutenue publiquement par

Allan MAIGNANT

Le 18 décembre 2017, devant le jury composé de

Rapporteurs :	Boualem ALIOUAT,	Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis
	Christophe ASSENS,	Professeur des Universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Examineurs :	Luc AUDEBRAND,	Professeur adjoint, Université Laval – Québec, Canada
	Isabelle LEROUX-RIGAMONTI,	Maitre de conférences, Université d'Angers
	Damien ROUSSELIERE,	Professeur des Universités, AgroCampus Ouest
Invité :	Christophe THIBAULT	Président de Végésupply SAS, Président de Fleuron d'Anjou
Directeur de thèse :	Hadj NEKKA	Maitre de conférences - HDR, Université d'Angers

RESUME DE LA THESE

Les réseaux d'entreprises sont des formes organisationnelles conduisant à un certain nombre d'avantages pour les entreprises qui en sont membres. Pour ces dernières, cette forme organisationnelle présente l'intérêt de ne pas supprimer leur autonomie ni leur indépendance, tout en bénéficiant des avantages liés aux rapprochements inter-organisationnels. De par cette particularité, les réseaux comprennent ainsi deux niveaux organisationnels distincts mais indissociables : le niveau organisationnel des entreprises membres et le niveau organisationnel du réseau. Avant de bénéficier des avantages auxquels conduit l'organisation en réseau, il est nécessaire qu'il soit construit par les organisations qui en sont à l'origine. Dans le temps, la construction du réseau conduit à un certain renforcement de son degré de néguentropie, se traduisant par une complexification sur le long-terme. Cette complexification s'opère tout en conservant l'autonomie et l'indépendance des organisations qui en sont membres. Peu de recherches se sont intéressées à cette question de la construction des réseaux. Cette thèse propose d'y répondre en utilisant l'approche par les oppositions paradoxales (approche par les paradoxes et approche par les dialectiques), qui permet de prendre en considération l'indissociabilité du double niveau organisationnel des réseaux. Par le biais d'une étude de cas appliquée à un réseau d'entreprises dans le secteur horticole de la région angevine, nous cherchons à identifier comment les objectifs de chacun des deux niveaux organisationnels contribuent à la construction du réseau en question et au renforcement de son degré de néguentropie.

Mots clés : Réseaux d'entreprises, paradoxes, dialectiques, Oppositions, Construction des réseaux, Néguentropie, Etude de cas, Horticulture

ABSTRACT

Business networks are organizational forms that lead to a number of benefits for business members. For the latter, this organizational form has the advantage of not eliminating their autonomy or their independence, while benefiting from the advantages linked to inter-organizational reconciliations. In this way, the networks thus comprise two distinct but inseparable organizational levels: the organizational level of the member companies and the organizational level of the network. Before benefiting from the advantages of networking, it is necessary that it be built by the organizations that are at the origin of it. In time, the construction of the network leads to a certain strengthening of its degree of negentropy, resulting in a long-term complexification. This complexity takes place while preserving the autonomy and independence of the member organizations. Little attention has been paid to this question of network construction. This thesis proposes to answer it using a paradoxical approach (paradoxical approach and dialectical approach), which makes it possible to take into account the indissociability of the dual organizational level of networks. Through a case study applied to a network of companies in the horticultural sector of the Angevin region, we seek to identify how the objectives of each of the two organizational levels contribute to the construction of the network in question and to the reinforcement of its degree of negentropy.

Key words : Business Networks, Paradoxes, Dialectics, Oppositions, Network Construction, Negentropy, Case Study, Horticulture

REMERCIEMENTS

Cette thèse et sa soutenance sont l'aboutissement de quatre années de travail et marquent la fin de vingt-six années de scolarité ! Je ne peux remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce parcours, je leur prie de m'en excuser.

Je voudrais avant toute chose remercier mes parents pour leur soutien indéfectible et sans faille durant toutes années. Je leur serai éternellement reconnaissant.

Je remercie les professeurs Boualem Aliouat et Christophe Assens d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'Isabelle Leroux-Rigamonti et les professeurs Luc Audebrand et Damien Rousselière pour l'examen de ce travail. Je remercie également Christophe Thibault d'avoir accepté de siéger dans mon jury. Mes remerciements vont également à Hadj Nekka, mon directeur de thèse, pour la confiance qu'il m'a portée et l'autonomie de travail qu'il m'a laissé. Je remercie les entreprises Fleuron d'Anjou, JCT Plants, Gaignard-Fleurs et les Pépinières Détriché, et en particulier Christophe Thibault, Yves Gidoin, Claude Devaud, Damien Chevrollier, Hubert Flamand et Sophie Bodart, sans leur étroite collaboration cette thèse n'aurait pu voir le jour.

Je souhaiterais également remercier les membres du GRANEM pour leur accueil, en particulier Gaëlle Pantin-Sohier et Gildas Appéré, sans oublier Marie-Christine Passignat et Monique Bernier pour leur précieux travail administratif. Ces remerciements sont également l'occasion de faire part de ma gratitude à Luc Audebrand et Yan Cimon de la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval de Québec pour leur accueil durant mon séjour de recherche au mois de novembre 2016.

Le travail doctoral est également l'occasion de faire de belles rencontres ! Je pense à Olga, Solène, Mickaël, Malik, Romain, qui sont déjà docteurs, je leur souhaite une belle carrière. Je pense également aux futurs docteurs, Olivier, Arnaud, Danielle, Aurore et Brice, à qui je souhaite la meilleure des réussites doctorales.

Mes pensées vont également aux personnes qui m'ont soutenu durant ces années, je pense à toute la famille Frémondrière, mais également à Sophie, Mathias, Julien, Jérémy, Gaëtan et Etienne, Elodie et Maxime, Mathurine et Jérémy et leur fils Valentin. Je pense également à ceux qui ont toujours été présents depuis près de quinze années, et ceci malgré la distance, Stéphanie et Alexis, leur fille Adèle ma filleule, née durant ces quatre années de thèse, à Charline et Pierre, mais également à Camille, Marc et leur fils Gaspard.

En dernier lieu, je souhaite remercier les personnes qui m'ont transmis leur passion pour le monde du végétal. Je pense tout d'abord à mes deux grands-pères qui étaient de grands amoureux de la nature, mais également à Sylvie Vogel, Nathalie Malotet, Françoise Boutet et Thibaut Lamothe.

A vous tous, merci !

« L'idée de réseau est autre chose qu'un mode technique d'organisation ; c'est une autre manière de vivre et de concevoir la relation à l'autre et au monde. Elle ne se limite nullement à une technique managériale ou commerciale. Il s'agit, beaucoup plus profondément, de fonder un nouvel art du vivre-ensemble. »

Marc Halévy, 2014 – *Réseaux, l'autre manière de vivre*

SOMMAIRE

Résumé de la thèse	1
Remerciements	3
Table des figures	12
Table des tableaux	13
INTRODUCTION GENERALE	15
CHAPITRE 1 - LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UN RESEAU D'ENTREPRISES	23
Introduction	23
1. La naissance du réseau	28
1.1. Les motivations à un rapprochement inter-organisationnel	28
1.1.1. Les motivations intrinsèques invitant les organisations à se rapprocher	29
1.1.2. Les motivations extrinsèques incitant les organisations à se rapprocher	34
1.1.3. Les motivations à un rapprochement inter-organisationnel, éléments de conclusion ...	40
1.2. Les mécanismes de rapprochements inter-organisationnels.....	42
1.2.1. « <i>L'ombre du passé</i> » : les rapprochements permis par les liens directs	42
1.2.2. « <i>La réception de la réputation</i> » : les rapprochements permis par les liens indirects..	43
1.2.3. Les mécanismes de rapprochements inter-organisationnels, éléments de conclusion...	44
1.3. Motivations à créer un réseau et activités menées dans le réseau	45
1.3.1. Les activités de co-exploration.....	45
1.3.2. Les activités de co-exploitation	45
1.3.3. Le choix entre la co-exploration, la co-exploitation, et des activités mixtes.....	46
1.3.4. Les motivations à créer un réseau et les activités menées dans le réseau, éléments de conclusion.....	47
1.4. La naissance du réseau, éléments de conclusion	47
2. La structuration du réseau	49
2.1. Caractéristiques des composants du réseau	49
2.1.1. Les caractéristiques des nœuds impliqués dans le réseau.....	49
2.1.2. La caractérisation des liens connectant les nœuds du réseau	52
2.2. Les formes d'articulation nœuds – liens.....	53
2.2.1. L'organisation verticale.....	54
2.2.2. L'organisation horizontale.....	54
2.2.3. Le rôle des pivots dans l'articulation nœuds – liens.....	56
2.3. L'émergence d'actifs spécifiques du réseau	58
2.3.1. Niveau de spécificité des actifs et caractéristiques du réseau.....	59

2.3.2.	Les actifs spécifiques comme avantages concurrentiels.....	60
2.4.	Structuration du réseau, éléments de conclusion.....	60
3.	Les dynamiques de coordination.....	63
3.1.	La gouvernance des réseaux.....	64
3.1.1.	La gouvernance par la hiérarchie.....	64
3.1.2.	La gouvernance par les mécanismes sociaux	66
3.1.3.	La gouvernance des réseaux, éléments de synthèse	67
3.2.	Le rôle de la confiance entre les membres du réseau	68
3.3.	Les relations de coopération entre les membres du réseau.....	70
3.4.	Les dynamiques de l'action collective, perspectives et enjeux	72
3.4.3.	Exemple de tensions issues des dynamiques de l'action collective	72
3.4.4.	Les comportements opportunistes comme réponse à ces tensions	73
3.5.	Les dynamiques de l'action collective, éléments de conclusion	74
	Conclusion.....	77

CHAPITRE 2 - L'APPROCHE PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES COMME CADRE DE LECTURE DE LA CONSTRUCTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

	Introduction	87
1.	Les approches par les paradoxes et par les dialectiques comme approche par les oppositions paradoxales.....	95
1.1.	Pourquoi la question de la construction des réseaux d'entreprises invite-t-elle à prendre en considération la notion d'oppositions ?.....	96
1.2.	L'approche par les paradoxes, présentation et déconstruction du concept.....	97
1.2.1.	Les fondements théoriques de l'approche par les paradoxes.....	98
1.2.2.	Déconstruction du concept de paradoxes organisationnels	101
1.2.3.	Les principaux paradoxes organisationnels identifiés dans la littérature	104
1.2.4.	Conséquences et réponses aux oppositions paradoxales	106
1.2.5.	La nécessité d'un dépassement de l'approche par les paradoxes	111
1.3.	L'approche par les dialectiques comme prolongement et dépassement de l'approche par les paradoxes.....	113
1.3.5.	Origines et principaux fondements de l'approche par les dialectiques	113
1.3.6.	Origines et fondements de l'approche par les dialectiques dans les recherches en management.....	116
1.3.7.	La transformation des oppositions paradoxales, cœur de l'approche par les dialectiques	119
1.4.	Comment les approches par les paradoxes et les dialectiques permettent-elles de répondre aux particularités de notre problématique ?.....	124
1.4.1.	Les approches par les paradoxes et dialectiques face à la complexité de l'objet réseau	124
1.4.2.	Les approches par les paradoxes et dialectiques face à l'étude des processus	126

1.4.3.	Les approches par les paradoxes et dialectiques face au phénomène de néguentropie	126
1.4.4.	Les approches par les paradoxes et dialectiques et la prise en considération du contexte	127
1.5.	Proposition d'un cadre théorique d'approche du double niveau inhérent aux réseaux d'entreprises, éléments de conclusion	128
2.	Proposition d'une reconstruction de l'approche par les oppositions dans le cas des réseaux d'entreprises	132
2.1.	La conceptualisation des oppositions paradoxales dans le cas des réseaux d'entreprises...	132
2.1.1.	Les notions d'espace et de temps dans les oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises	133
2.1.2.	La notion de frontières dans les oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises	134
2.1.3.	Les deux types de paradoxes inhérents aux réseaux...	142
2.1.4.	La conceptualisation des oppositions paradoxales dans le cas des réseaux, éléments de synthèse et de conclusion	155
2.2.	La conceptualisation de l'approche par les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises	156
2.2.1.	Vérification des postulats de l'approche par les dialectiques au cas des réseaux d'entreprises	157
2.2.2.	Le processus de transformation dans les réseaux d'entreprises...	158
2.2.3.	La conceptualisation de l'approche par les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises, éléments de conclusion	164
2.3.	Proposition d'une reconstruction des approches par les paradoxes et les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises, éléments de conclusion et de synthèse	165
	Conclusion	168

CHAPITRE 3 - DESIGN DE LA RECHERCHE ET ETUDE DE CAS DU RESEAU D'ENTREPRISES

HORTICOLES VEGESUPPLY	175
Introduction	175
1. Design de la recherche	177
1.1. Le positionnement épistémologique auquel fait appel notre recherche	177
1.1.1. Notre recherche sous le prisme des courants épistémologiques de sciences de gestion	178
1.1.2. L'épistémologie de l'approche par les oppositions paradoxales	180
1.1.3. L'épistémologie associée à la construction des réseaux d'entreprises	181
1.2. L'étude cas comme méthodologie pour approcher la construction des réseaux	182
1.2.3. La méthode de l'étude de cas et les particularités de notre recherche	184
1.2.4. Le choix du/des cas étudié/s	187
1.2.5. La collecte des données	190
1.2.6. Analyse des données issues de l'étude de cas	196
1.3. Design de la recherche, éléments de conclusion	202

2.	Le réseau d'entreprises horticoles Végésupply comme cas de recherche	205
2.1.	Brève présentation des particularités de la filière horticole française	205
2.1.1.	Un secteur d'activité en crise	207
2.1.2.	Un manque d'adaptabilité des principaux leviers de compétitivités	208
2.2.	Le réseau Végésupply comme levier de compétitivité complémentaire	209
2.2.1.	Les caractéristiques du réseau Végésupply	209
2.2.2.	Les entreprises membres du réseau Végésupply	212
2.2.3.	Comment le cas Végésupply répond-il aux besoins inhérents à notre recherche ?	218
2.2.4.	Précisions sur les collectes de données dans le réseau Végésupply	221
2.3.	La construction de Végésupply – Récit.....	224
	Conclusion.....	241

CHAPITRE 4 - LE ROLE DU DOUBLE NIVEAU ORGANISATIONNEL DE VEGESUPPLY DANS SON PROCESSUS DE CONSTRUCTION

	Introduction	243
1.	Les oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply	245
1.1.	Les motivations des entreprises à créer Végésupply	245
1.1.	Les forces de convergence de Végésupply.....	248
1.1.1.	Les forces financières	248
1.1.2.	Les forces compétitives	248
1.1.3.	Les forces institutionnelles	249
1.2.	Les forces de divergence de Végésupply	250
1.2.1.	Les forces de divergence verticales	251
1.2.2.	Les forces de divergence horizontales.....	252
1.3.	Les forces de convergence et de divergence de Végésupply, éléments de synthèse et de conclusion.....	252
1.4.	Les paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply	253
1.4.1.	Les paradoxes de configuration.....	253
1.4.2.	Les paradoxes de concurrence.....	258
1.5.	Discussion des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply	261
1.5.1.	L'expression des paradoxes inhérents à Végésupply	262
1.5.2.	Deux niveaux organisationnels, deux paradigmes	262
1.5.3.	Les paradoxes identifiés dans la littérature <i>versus</i> les paradoxes identifiés dans Végésupply	264
1.5.4.	Les paradoxes de Végésupply et les différentes catégories de paradoxes organisationnels.....	266
1.5.5.	Les facteurs d'influence des oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply.....	267
1.5.6.	Approche longitudinale des paradoxes de Végésupply	275

1.6.	Les paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply, éléments de conclusion	279
2.	Transformation des paradoxes et néguentropie de Végésupply	282
2.1.	La transformation des paradoxes de Végésupply	282
2.1.1.	Les transformations des paradoxes de configuration	282
2.1.2.	Les transformations des paradoxes de concurrence	285
2.2.	Discussion des transformations des paradoxes de Végésupply	287
2.2.1.	Trois types de transformations	287
2.2.2.	Approche longitudinale des transformations.....	290
2.2.3.	L'effet des transformations sur les forces de divergence et de convergence.....	291
2.2.4.	Les transformations et l'apprentissage organisationnel des situations d'oppositions .	293
2.2.5.	Les transformations et le degré de néguentropie	294
2.3.	Les transformations identifiées dans le cas de Végésupply, éléments de conclusion	298
3.	Lecture des trois phases de construction théorique de Végésupply selon le double niveau organisationnel	300
3.1.	Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de rapprochement de Végésupply ?	300
3.2.	Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de structuration de Végésupply ?	302
3.3.	Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la mise en place des mécanismes de coordination de Végésupply ?	305
3.4.	Les trois phases de construction de Végésupply, éléments de conclusion	309
	Conclusion.....	311
	CONCLUSION GENERALE	315
	BIBLIOGRAPHIE.....	325

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation schématique d'un réseau d'entreprises	18
Figure 2 : Continuum de représentation de la gouvernance hybride selon la TCT	31
Figure 3 : Hiérarchisation des différents types de liens inter-organisationnels.....	53
Figure 4 : Représentation schématique de la logique complémentaire d'une organisation verticale....	54
Figure 5 : Représentation schématique de la logique additive d'une organisation horizontale	56
Figure 6 : Niveau d'importance de l'espace commun, de la rigidité du réseau et des avantages concurrentiels en fonction de la spécificité des actifs du réseau	59
Figure 7 : Intensité de la coopétition en fonction du niveau de coopération et de compétition	71
Figure 8 : Représentation schématique du double niveau organisationnel : les organisations et le réseau	79
Figure 9 : Représentation de l'espace d'interface (zones grises)	80
Figure 10 : Représentation schématique des frontières de deux éléments en situation paradoxale ...	102
Figure 11 : Représentation schématique du saut d'ordre obtenu par le biais de la transformation des éléments en opposition	115
Figure 12 : Représentation schématique de l'enchaînement en cascade des dialectiques sur le long terme.....	116
Figure 13 : Représentation des micro-séquences d'entropie dans le processus global de néguentropie	122
Figure 14 : Représentation schématique du processus de transformation.....	124
Figure 15 : Représentation schématique du modèle d'approche par les oppositions défini par l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques.....	131
Figure 16 : Représentation schématique des deux types de forces mettant en exergue les forces de divergence inhérentes aux réseaux. Les doubles flèches pleines représentent les forces verticales et doubles flèches pointillées les forces horizontales.....	139
Figure 17 : Schéma représentant les paradoxes de configuration	143
Figure 18 : Schéma représentant les paradoxes de concurrence	144
Figure 19 : Représentation des oppositions paradoxales inhérentes à un réseau selon les travaux de Das & Teng (2001) et de Rond & Bouchikhi (2004)	145
Figure 20 : Représentation schématique du processus suivi permettant de conduire aux conclusions de la recherche.....	201
Figure 21 : Représentation schématique du design de recherche adopté	204
Figure 22 : Evolution des principaux indicateurs socio-économiques de filière horticole française entre 2005 et 2015 (base 100 en 2005).....	207
Figure 23 : Zone de déploiement de Végésupply au printemps 2014	230
Figure 24 : Zone couverte par Végésupply en octobre 2014.....	233
Figure 25 : Zone couverte par Végésupply en février 2015	235
Figure 26 : Zone de déploiement de Végésupply en mars 2015	235
Figure 27 : Modèle hiérarchique imaginée pour l'entrée de nouvelles entreprises dans Végésupply .	239
Figure 28 : Zone de déploiement de Végésupply en octobre 2015	240
Figure 29 : Vision longitudinale des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply selon les trois principales phases de construction des réseaux.....	275
Figure 30 : Représentation d'une trajectoire suivant une bifurcation progressive	295
Figure 31 : Cascade de dialectiques identifiée dans le cas de Végésupply	297
Figure 32 : Représentation longitudinale des différentes phases de construction du réseau conduisant à son fonctionnement	310

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Revue de la littérature des propositions de découpages du cycle de vie des réseaux d'entreprises	25
Tableau 2 : Présentation des différents types de pressions institutionnelles appliquées aux cas des relations inter-organisationnelles.....	37
Tableau 3 : Synthèse des théories et approches des différentes motivations invitant les organisations à créer des liens inter-organisationnels	41
Tableau 4 : Les trois dimensions de l'espace commun d'un réseau d'entreprises	57
Tableau 5 : Exemple de tensions liées aux dynamiques de l'action collective des réseaux	73
Tableau 6 : Description succincte des principales caractéristiques d'une organisation et comparaison à l'organisation en réseau	78
Tableau 7 : Synthèse des spécificités et caractéristiques ayant émergées dans le réseau.....	83
Tableau 8 : Synthèse des particularités à prendre en considération dans le choix du cadre théorique permettant de répondre à notre problématique	88
Tableau 9 : Synthèse des principales approches théoriques mobilisées dans la lecture des réseaux d'entreprises et relations inter-organisationnelles (d'après les identifications faites par Bell et al., (2006) et Dorn et al., (2016))	91
Tableau 10 : Exemples d'oppositions paradoxales pour chacune des catégories de paradoxes identifiés dans la littérature (d'après Smith & Lewis (2011)).....	106
Tableau 11 : Liens entre les différentes catégories de paradoxes organisationnels	106
Tableau 12: Caractéristiques pour l'observation du phénomène de néguentropie au cas des approches par les paradoxes et par les dialectiques.....	127
Tableau 13 : Présentation des différentes natures de légitimité auxquels donnent accès les configurations en réseau.....	137
Tableau 14 : Synthèse des différents types de forces de convergence et de divergences inhérentes aux organisations en réseau selon l'approche par les paradoxes.....	142
Tableau 15 : Classification des paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature en fonction de la classification proposée par Smith & Lewis (2011)	155
Tableau 16 : Synthèse des principales caractéristiques des entreprises impliquées dans le réseau Végésupply	219
Tableau 17 : Modèle de structuration de Végésupply proposé par le cabinet de conseil logistique ...	228
Tableau 18 : Comparaison des motivations conduisant les entreprises à créer Végésupply aux motivations identifiées dans la littérature.....	247
Tableau 19 : Synthèse des paradoxes de configuration et de concurrence identifiés dans le cas de Végésupply	261
Tableau 20 : Synthèse des facteurs d'influence des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply.	274
Tableau 21 : Descriptions des liens entre les différents paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply	281

INTRODUCTION GENERALE

« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite. »

Henry Ford (1863-1947), industriel américain pionnier de l'industrie automobile

La configuration en réseau connaît un intérêt particulier dans quasiment l'ensemble des secteurs d'activités. Cet intérêt pour les formes réticulaires s'explique par les transformations profondes que connaissent les entreprises de tous secteurs d'activité confondus, conduisant les entreprises à revoir leurs modèles organisationnels pour s'y adapter. Ces transformations ont principalement quatre origines (Chambre du commerce et d'industrie de Paris, 2011). La première porte sur la montée en puissance de la concurrence de certains pays. Le principal facteur de montée en puissance de ces pays est dû au coût du travail moins important leur permettant d'être plus compétitif à l'export sur des produits identiques aux pays où ils exportent. La seconde origine est liée à l'innovation. Les innovations observent un rythme de plus en plus soutenu et leurs délais de mise en marché sont de plus en plus courts. La troisième origine porte sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Le bouleversement n'est aujourd'hui plus lié à leurs apparitions, mais à leurs utilisations amenant les entreprises et leurs secteurs d'activité à revoir leurs organisations, mais également à identifier de nouvelles possibilités de développement par les services qui proposent les TIC. La dernière origine conduisant à ces transformations des entreprises porte sur les « nouvelles » exigences du consommateur. Les consommateurs sont sensibles aux nouvelles questions sociétales (questions de durabilité liée à leurs actes d'achat), mais souhaitent également bénéficier d'un service de qualité dans des délais de plus en plus rapides. L'ensemble de ces bouleversements remettent en question trois unités indissociables des entreprises (Assens, 2013) : l'unité de lieu, l'unité de temps, et l'unité d'action. L'unité de lieu fait référence à l'implantation territoriale d'une entreprise et au lien qu'elle entretient avec ce territoire (clients, fournisseurs). Les différents bouleversements vont conduire à une révision de cette unité de lieu en cherchant, et en ayant les possibilités de s'éteindre à l'extérieur de ce territoire. De manière inverse, cette unité de lieu est remise en question par l'entrée de concurrents, parfois lointains, dans l'unité de lieu des entreprises. La remise en cause de l'unité de temps est en lien avec les TIC et les innovations de plus en plus rapides. Dans un contexte où l'information circule rapidement, facilitant ainsi l'innovation, le cycle de vie des produits est raccourci. La troisième remise en question porte sur l'unité d'action des entreprises. Dans ce contexte où l'innovation est de plus en plus rapide et où la qualité de service attendue par les clients est importante, les modèles d'organisation des entreprises ne peuvent y répondre. L'ensemble de ces remises en question sont d'autant plus importantes dans les PME qui de

par leurs tailles, ne bénéficient pas toujours des ressources en interne pour y répondre et s'adapter aux bouleversements auxquels elles sont confrontées. La configuration en réseau peut être un moyen pour apporter des réponses à ces bouleversements par les avantages qu'elle procure aux entreprises qui en sont membres. Parmi ces avantages, nous pouvons citer de manière non exhaustive, les économies d'échelles, la faciliter de réaction aux changements, l'acquisition de nouvelles compétences, le partage de coûts, l'allègement des structures internes et la réduction des risques et des incertitudes (Bironneau & Viviani, 2016). D'un point de vue structurel, les réseaux ont également un avantage non-négligeable, celui de ne pas conduire à un changement de configuration organisationnelle pour les entreprises qui en sont membres. Ces entreprises conservent leur indépendance et autonomie, autrement dit, leur enveloppe juridique, tout en étant intégrées dans le système plus large qu'est le réseau en bénéficiant de ses avantages.

L'intérêt que portent les entreprises pour les organisations en réseau ont conduit les chercheurs à s'intéresser à cette forme organisationnelle partagée entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986; Williamson, 1975). Depuis les années 1980, la littérature sur ce sujet est relativement foisonnante et ceci dans de nombreuses disciplines (Bell, Den Ouden, & Ziggers, 2006; Grandori & Soda, 1995; Gulati, Lavie, & Singh, 2009; Kale & Singh, 2009). Cette littérature nous permet de proposer une définition du concept de réseau d'entreprises construite sur la base de différentes contributions. L'une des premières définitions faisant autorité est celle de Thorelli (1986: 37) qui définit les réseaux de manière relativement simple : « *The term networks [in this article] refers to two or more organizations involved in long-term relationships* »¹. Une autre définition, venant compléter celle de Thorelli, est proposée par Jarillo (1988: 32). Pour cet auteur, « *[the] networks are conceptualized as a mode of organization that can be used by managers or entrepreneurs to position their firms in a stronger competitive stance* »² jugeant ainsi nécessaire de qualifier ce mode d'organisation de « réseau stratégique ». Par cette caractéristique, l'auteur propose ainsi la définition suivante : « *I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related forprofit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-a-vis their competitors outside the network.* »³ (Jarillo, 1988: 32). Les recherches ont par la suite donné naissance à de très nombreuses définitions se rapprochant de celles précédemment présentées. Par ailleurs, d'autres termes connexes sont également utilisés dans la littérature académique pour parler des organisations en réseau. Il s'agit par exemple de partenariats, alliances stratégiques, relations inter-organisationnelles, coalitions, arrangement coopératifs ou encore d'accords collaboratifs (Provan, Fish, & Sydow, 2007).

¹ « Le terme réseaux [dans cet article] fait référence à deux organisations ou plus, impliquées dans des relations de long-terme. »

² « [Les] réseaux sont conceptualisés comme un mode d'organisation qui peut être utilisé par les gestionnaires ou les entrepreneurs pour conduire à une position concurrentielle plus forte de leur entreprise. »

³ « Je considère les réseaux stratégiques comme des arrangements de long-terme et délibérés entre des organisations à but lucratif distinctes mais liées, qui permettent à ces entreprises d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents extérieurs au réseau ».

L'ensemble des définitions identifiées dans la littérature laissent apparaître des particularités communes permettant de caractériser ces formes organisationnelles. Les réseaux sont alors qualifiés de « *modes ou de formes d'organisation* » à part entière (Assens, 2013; Gulati, 1998; Jarillo, 1988) comprenant différents « *acteurs juridiquement et financièrement indépendant* », et « *autonomes* » (Assens, 2013; Geindre, 2005; Gulati, 1998; Miles & Snow, 1986) qui sont qualifiés de « *nœuds* » (Assens, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004; Fombrun, 1982; Håkansson & Ford, 2002; Mandard, 2015). Les nœuds sont alors en « *relations / interactions / connectivité* » (Assens, 2013; Brass et al., 2004; Dumoulin, Meschi, & Uhlig, 2000; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Provan et al., 2007) par la biais de « *liens / liens inter-organisationnels* » (Brass et al., 2004; Gulati et al., 2000; Mandard, 2015) dans « *des relations de long-terme* » et « *durables* » (Bell et al., 2006; Dumoulin et al., 2000; Fulconis & Paché, 2008; Jarillo, 1988; Thorelli, 1986) basées sur « *l'équité* » et « *la confiance* » (Bell et al., 2006; Dumoulin et al., 2000; Provan et al., 2007). Les organisations poursuivent alors « *un projet commun* » ou un « *objectif mutuel* » (Das & Teng, 2000; Fulconis & Paché, 2008; Miles & Snow, 1986; Provan et al., 2007) permis par la « *mise en commun de ressources* » et par « *leurs complémentarités* » (Fulconis & Paché, 2008; Kogut, 1988; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011) les conduisant à atteindre « *une meilleure position concurrentielle* », à développer des « *avantages concurrentiels* » et à « *améliorer leurs performances* » (Geindre, 2005; Jarillo, 1988; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

En résumé, d'après l'ensemble des caractéristiques identifiées dans les différentes définitions proposées, les réseaux d'entreprises peuvent se définir de la manière suivante : *Forme d'organisation à part entière, les réseaux sont composés d'acteurs autonomes (juridiquement et financièrement), que l'on qualifie également de nœuds. Ces nœuds sont imbriqués dans une relation durable et de long-terme basée sur la confiance et l'équité par le biais des liens inter-organisationnels établis. Les organisations poursuivent alors un projet commun dans l'objectif d'atteindre une meilleure position concurrentielle, mais également de développer de nouveaux avantages concurrentiels permis par la complémentarité des organisations et de leurs ressources.* A l'inverse de Thorelli (1986), mais en accord avec Provan et al., (2007), nous considérons qu'un réseau, pour être considéré comme tel, doit être composé d'au moins trois nœuds. Nous rejetons alors les relations dyadiques qui ne peuvent être considérées comme des réseaux dont les interactions conduisent à des mécanismes beaucoup plus complexes que dans des relations n'engageants que deux entreprises. La définition que nous proposons rejette également les formes de réseaux telles que les *clusters* ou les pôles de compétitivité qui comprennent dans leurs organisations les pouvoirs publics, et qui intègrent également une importante dimension de territorialité. Nous ne négligeons cependant pas le rôle que peuvent avoir les pôles de compétitivité dans l'initiation des réseaux tels que nous les définissons (Amisse & Muller, 2011). L'ensemble des caractéristiques précédentes cadrent ce que nous entendons par le concept de réseau dans la thèse que nous développons. Selon le cadrage du concept de réseau proposé, une certaine importance doit être accordée à deux particularités sans lesquelles les réseaux ne pourraient exister. Il s'agit des nœuds, correspondant aux

organisations, et des liens, qui mettent les organisations en relation et les organisent dans la nouvelle structure qu'est le réseau. Une représentation schématique d'un réseau comprenant des nœuds (les points noirs) et des liens (les connexions reliant les nœuds) est proposée dans la Figure 1.

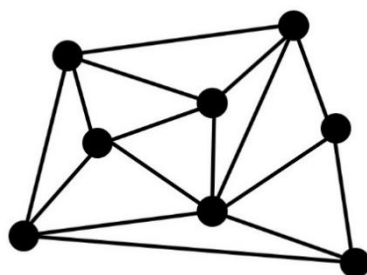


Figure 1 : Représentation schématique d'un réseau d'entreprises (source : auteur)

Pour atteindre l'ensemble des bénéfices associés aux organisations en réseau que nous avons brièvement évoqués au début de cette introduction (Bironneau & Viviani, 2016), il est nécessaire que le réseau se construise, mais plus largement se structure afin d'atteindre ces objectifs. La question de la construction n'est pas anodine au vue de la complexité de ces formes organisationnelles comprenant des entités autonomes et indépendantes dont le but est d'atteindre un objectif identique. Cette complexité des réseaux est principalement discutée dans les recherches académiques sous l'angle de leur management, dont la littérature abonde de contributions. Concernant l'étape de construction des réseaux, les contributions s'y intéressant l'intègre dans des approches plus globales portant sur le cycle de vie des réseaux sans nécessairement la mettre au centre de leurs intérêts de recherches (Das & Teng, 1998; Hennart, 2006; Jarillo, 1988; Provan et al., 2007; Ring & van de Ven, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). En plus de ces recherches sur le cycle de vie global du réseau, la littérature fait état de travaux s'intéressant à des caractéristiques particulières de la construction des réseaux, tels que les motivations à s'organiser comme tel (Mandard, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011), mais encore les différentes formes de structurations possibles pour les réseaux (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2016; Assens, 2003, 2013; Douard & Heitz, 2003). Les recherches traitant de caractéristiques particulières de la construction des réseaux sont cependant menées dans des modèles d'approches statiques, ne les intégrant pas dans une dynamique globale et processuelle de construction des réseaux. L'approche processuelle est cependant nécessaire dans la mesure où un réseau nécessite un certain temps entre les rapprochements inter-organisationnels et l'entrée en fonctionnement du réseau. Dans cette perspective, les recherches s'intéressant à la phase de construction des réseaux sont selon nous, soit trop larges lorsqu'elles sont menées dans une approche du cycle de vie globale des réseaux, soit trop statiques quand elles traitent d'un point particuliers de la construction des réseaux. C'est dans ce contexte scientifique que nous considérons qu'il est nécessaire de s'intéresser particulièrement à la phase de construction des réseaux, c'est-à-dire de la naissance des premiers liens inter-organisationnels, jusqu'à la pleine opérationnalité du réseau. D'un point de vue managérial, les éléments clés de la construction d'un réseau sont importants à connaître dans la mesure où c'est cette phase préalable à l'opérationnalité du réseau, qui permet d'en poser les bases en vue d'atteindre les objectifs qui ont

conduits à cette forme organisationnelle. Par ailleurs, dans un contexte où près de la moitié des organisations en réseau se soldent par un échec (Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010), une meilleure connaissance de leur phase de construction peut conduire à diminuer ce risque. C'est dans cette perspective d'apporter des connaissances à la phase de construction des réseaux d'entreprises que nous orientons nos recherches sur cette question. La recherche conduite dans cette thèse est alors déterminée par la question : *Comment se construit un réseau d'entreprises en vue d'atteindre sa pleine opérationnalité ?* Cette problématique sera affinée à l'issue de la revue de la littérature que nous proposons dans le premier chapitre.

Les réponses apportées à la problématique visent deux objectifs : un objectif théorique et un objectif empirique. Les objectifs théoriques visent deux sous-objectifs. Le premier sous-objectif est d'améliorer les connaissances sur la phase de construction des réseaux. Les nombreuses recherches conduites sur les réseaux ont donné naissance à plusieurs courants (Grandori & Soda, 1995). Pour améliorer la connaissance de la phase de construction, nous nourrissons nos réflexions de l'ensemble de ces courants que nous identifions au nombre de trois (Dumoulin et al., 2000). Le premier courant est celui de l'économie industrielle avec les travaux de Williamson (1975) et ses développements sur la théorie des coûts de transaction. Ce courant compte également les travaux de Thorelli (1986) qui viennent compléter les précédents travaux en apportant des développements sur les dynamiques des réseaux. Le second courant est de celui de la sociologie dont les fondements s'inspirent de Granovetter (1973) et de ses travaux portant sur la « force des liens ». Ce courant sera par la suite enrichi par les travaux traitant de l'encastrement social dont la contribution originelle est celle d'Uzzi (1997), mais également par les travaux s'intéressant aux trous structuraux (Burt, 2004), ainsi que les travaux de Gulati (1998) dont les intérêts portent sur le rôle des réseaux sociaux dans le fonctionnement des réseaux d'entreprises. Le troisième et dernier courant est celui de la stratégie. Les premiers travaux de ce courant peuvent être attribués à Miles & Snow (1986) qui s'intéressent à l'adaptation des organisations aux changements de l'environnement, notamment par le biais des organisations en réseau. Il comprend également les travaux de Jarillo (1988) au sujet des avantages concurrentiels permis par le réseau. Ce dernier courant peut se scinder en deux grandes logiques (Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006) : une logique fonctionnaliste et une logique dialectique. La logique fonctionnaliste s'intéresse aux relations inter-organisationnelles comme facteur de développement d'avantages concurrentiels, alors que la logique dialectique s'intéresse aux forces opposées existantes dans les relations inter-organisationnelles.

Chacun de ces courants ne sont pas à voir de manière opposée, mais plutôt comme complémentaires. Chacun d'eux permettent d'apporter des éclairages et des connaissances différentes sur les réseaux. C'est d'ailleurs le cas pour nos recherches qui viennent principalement s'inscrire dans le courant stratégique, mais qui cependant mobilisent les autres courants pour alimenter nos réflexions. Malgré ces intérêts, cette multiplicité des courants de recherches a ses limites, dont la principale porte sur les difficiles comparaisons de résultats issus de courants différents (Bell et al., 2006). Le second sous-

objectif de notre objectif théorique rejoint le précédent dans la mesure où il porte sur le développement d'un cadre théorique permettant de lire la construction des réseaux. Les comparaisons difficiles entre différents courants de recherches peuvent notamment s'expliquer par les théories différentes que mobilisent les contributions traitant des réseaux. Dans leurs travaux, Douard & Heitz (2003) puis Bell et al. (2006) ont identifié une plus d'une dizaine de théories mobilisées⁴. Dans cette perspective, nous proposerons une approche théorique unique permettant de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques des réseaux et plus spécifiquement celle de leurs constructions.

Le second objectif visé en répondant à notre problématique est empirique. Starkey & Madan (2001) considèrent que les recherches scientifiques sont pertinentes uniquement si elles apportent des éléments tangibles aux managers, notamment pour les aider dans leurs prises de décisions. Bell et al. (2006) vont jusqu'à considérer que les recherches n'apportant aucun intérêt pour les managers n'ont aucune raison d'être menées. Dans cette perspective, nous faisons le choix de retenir un terrain d'étude où les réseaux d'entreprises sont des modèles organisationnels très peu rependus, celui de l'horticulture ornementale française. Les entreprises encastrées dans ce secteur d'activité sont réputées comme étant relativement individualistes (Blondel & Widehem, 2006) pouvant expliquer la quasi absence des réseaux dans cette filière. En étudiant ainsi la construction d'un réseau dans ce secteur d'activité, nous souhaitons apporter aux entreprises de cette filière des éléments leur permettant à l'avenir d'envisager la construction de réseaux. Par ailleurs, ce secteur d'activité connaissant actuellement d'importants bouleversements économiques, les organisations en réseau peuvent constituer l'une des réponses à développer par les entreprises face à ces perturbations. Au-delà de l'application de nos recherches au secteur horticole, les formes réticulaires sont de plus en plus présentes dans de nombreux domaines, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire où ces formes organisationnelles sont fortement plébiscitées pour leurs avantages liées à leur gouvernance notamment (Halévy, 2014). Les recherches que nous menons dans cette thèse peuvent également être mobilisées pour l'ensemble de ces domaines.

Pour répondre à notre problématique et aux précédents objectifs, nous suivons une démarche d'abduction. Selon (Koenig, 1993: 7) cette construction de la connaissance se définit comme *« l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses »*. Le choix de ce positionnement se justifie par la nature exploratoire de nos recherches. L'abduction nous permet d'explorer un contexte relativement complexe en établissant des confrontations à la littérature et aux connaissances déjà existantes au fur et à mesure des données collectées (David, 1999). Malgré le peu de connaissance sur la construction même des réseaux, l'adoption de cette démarche est possible

⁴ La théorie des coûts de transaction, la théorie du réseau social, la théorie basée sur les ressources, la théorie des jeux, la théorie de la structuration, l'écologie des populations d'organisations, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie de l'agence, la théorie évolutionniste, l'approche par l'économie industrielle, font partie des principales théories utilisées pour approcher l'objet d'étude que constitue un réseau d'entreprises.

par les connaissances importantes sur les réseaux dont nous disposons, nous permettant de discuter les conjectures observées.

Pour répondre à notre problématique et aux objectifs fixés, notre recherche se décompose en deux parties : une partie théorique et une partie empirique. La partie théorique comprend deux chapitres. Le premier chapitre propose une revue de la littérature sur les réseaux. Cette revue de la littérature nous permet d'identifier les différentes particularités qui doivent être prises en considération pour répondre à notre problématique. Ces différentes particularités nous permettent de conclure que les réseaux sont des objets organisationnels complexes. Cette complexité, qui peut être caractérisée par le degré de néguentropie, est due selon nous à trois facteurs nécessaires à prendre en considération dans l'étude de la construction des réseaux. Le premier facteur porte sur l'existence d'un double niveau organisationnel : le niveau du réseau et le niveau des entreprises membres du réseau. Le deuxième facteur s'intéresse au caractère multidimensionnel indissociable des réseaux : la dimension sociale, la dimension relationnelle, et la dimension structurelle. Le troisième facteur de complexité porte sur le caractère multifactoriel qu'il est nécessaire d'adopter pour approcher l'objet réseau dans son intégralité. Ce chapitre nous permet également d'affiner notre problématique de recherche en s'orientant plus particulièrement sur le double niveau organisationnel des réseaux. Le second chapitre propose un cadre théorique permettant la lecture et la caractérisation de la construction des réseaux d'entreprises permettant de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques inhérentes aux réseaux que nous avons identifiées dans le premier chapitre. Nous proposons également de renouveler les méthodes de lecture des réseaux d'entreprises dont certains auteurs considèrent qu'ils sont devenus des « lieux communs » face au nombre considérable de recherches (Bell et al., 2006; Hannachi & Coléno, 2015). C'est dans cette perspective que nous orientons notre cadre de lecture sur le double niveau organisationnel des réseaux. Nous couplons deux approches complémentaires : l'approche par les paradoxes (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Perret & Josserand, 2003; Poole & van de Ven, 1989; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016; Smith & Lewis, 2011) et l'approche par les dialectiques (Benson, 1977; de Rond & Bouchikhi, 2004; Farjoun, 2017; Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012; Langley & Tsoukas, 2017; Putnam et al., 2016).

La partie empirique se compose également de deux chapitres. Le premier chapitre de cette partie théorique détaille le design de la recherche empirique que nous conduisons. Nous proposons tout d'abord une réflexion épistémologique sur nos recherches dans leur globalité, puis nous nous intéressons aux positionnements épistémologiques de l'objet réseau et de l'approche par les oppositions paradoxales. Dans le design de notre recherche, nous proposons d'utiliser la méthode de l'étude de cas longitudinale en présentant l'ensemble des particularités de cette méthode (Albarelo, 2011; Hlady Rispal, 2002; Yin, 1989, 2013). Dans la seconde partie de ce chapitre, nous présentons le cas dans lequel nous conduisons nos recherches. Il s'agit du réseau Végésupply composé de quatre entreprises de la filière horticole angevine. Le dernier chapitre de cette partie, et dernier chapitre de la thèse propose une

lecture du cas Végésupply par le biais du cadre que nous avons développé dans le second chapitre. Cette lecture nous permet d'identifier et de discuter les différentes oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply. Puis dans un second temps d'identifier et de discuter des différentes transformations des oppositions paradoxales. Dans un troisième temps, nous proposons une discussion sur chacune des phases de construction de Végésupply en fonction du double niveau organisationnel.

La recherche que nous conduisons a plusieurs originalités. La première porte sur l'objet même de la recherche, celui de la construction des réseaux. Comme nous l'avons précédemment évoqué, à notre connaissance, peu de recherches s'intéressent à la phase de construction des réseaux. La seconde originalité est liée avec la précédente, dans la mesure où l'étude de la construction des réseaux implique d'engager une recherche longitudinale. Cependant, peu de recherches longitudinales et processuelles sont conduites sur des relations inter-organisationnelles comprenant plus de deux entités. La troisième originalité de nos recherches porte sur le cadre de lecture de que nous proposons. Les oppositions paradoxales ont trouvé un essor dans les recherches en sciences de gestion depuis les années 2000. Ce cadre n'a à notre connaissance, pas fait l'objet d'une application au cas de relations inter-organisationnelles comprenant plus de deux organisations.

CHAPITRE 1

LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UN RESEAU D'ENTREPRISES

« Voyez-vous, Robineau, dans la vie il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent. »

Antoine de Saint-Exupéry, 1931 - *Vol de nuit*

Introduction

La construction d'un réseau d'entreprises, mais plus largement de relations inter-organisationnelles nécessite du temps (Das, 2006). Pour fonctionner et bénéficier des résultats souhaités par les rapprochements, des interactions entre les membres doivent se former pour aboutir *in fine* à l'organisation en réseau souhaitée par les membres (Assens, 2003, 2013; Brass et al., 2004; Gulati et al., 2000; Gulati, 1998; Håkansson & Ford, 2002; Mandard, 2015; Provan & Kenis, 2007). Dans cette perspective, les interactions également qualifiées de liens sont au centre du concept de réseau d'entreprises sans lesquelles les organisations resteraient isolées et le réseau serait inexistant. Le réseau, de son émergence puis tout au long de son cycle de vie, est ainsi étroitement lié au maintien et à l'existence de ces liens inter-organisationnels. L'organisation en réseau souhaitée par ses membres n'est cependant pas fonctionnel dès les premiers rapprochements inter-organisationnels, un processus de structuration est nécessaire pour aboutir à la configuration souhaitée (Das & Teng, 1999; Dorn, Schweiger, & Albers, 2016; Gulati, 1998; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). Issues du développement de liens inter-organisationnels, et de la structuration du réseau, des dynamiques se mettent en place dans le réseau contribuant au fonctionnement du réseau (Das & Teng, 1998; Hennart, 2006; Jarillo, 1988; Provan et al., 2007; Ring & van de Ven, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). Plus largement un ensemble de dynamiques, de synergies et de nouvelles caractéristiques et particularités émergent du nouvel ensemble correspondant au réseau.

Dans ce premier chapitre, nous nous questionnons sur le processus de construction des réseaux d'entreprises en s'attachant à identifier comment un réseau devient une structure à part entière, dotée de différentes caractéristiques relativement complexes lui permettent d'aboutir à ses objectifs opérationnels. Le renforcement de cette complexité au cours du temps peut être caractérisé par le phénomène de néguentropie. Ce phénomène de néguentropie, sur lequel nous reviendrons plus largement dans la conclusion de chapitre, peut se définir comme un phénomène complexe se caractérisant par une tendance à l'organisation ou la réorganisation d'un phénomène par une

complexification sur le long terme⁵. La question de la construction des réseaux et ce phénomène de néguentropie viennent guider nos réflexions dans ce premier chapitre. Ainsi, l'objectif de notre premier chapitre est de répondre théoriquement à la question : *Quelles sont les principales caractéristiques des réseaux d'entreprises donnant accès à un renforçant du degré de néguentropie au cours de leur construction ?* La réponse que nous apportons ambitionne d'identifier l'ensemble des caractéristiques conduisant le réseau à atteindre un degré de néguentropie important.

Pour répondre à cette question nous proposons de croiser deux approches différentes mais relativement liées : l'approche processuelle et l'approche holistique. L'approche processuelle, comme son nom l'indique permet d'identifier le processus de construction du réseau. Le processus de construction peut être considéré comme une analogie au cycle de vie lui-même métaphore des processus de croissance organiques qui conceptualisent des changements qui s'établissent par des séquences unitaires d'étapes (de Rond & Bouchikhi, 2004). La succession de ces séquences ne peut cependant être perçue comme parfaites. Des superpositions, des itérations et différentes interactions peuvent s'établir entre elles (Morin, 1977). C'est dans cette perspective, et à l'instar d'Hernandez (2008) que nous considérons qu'il est nécessaire de compléter cette approche par une vision holistique pour répondre à une question si large et complexe. L'adoption de la démarche holistique permet d'étudier les interactions entre des phénomènes et entre les parties de l'objet d'étude, aboutissant à une approche plus riche par la place accordée à un certain nombre de caractéristiques. L'adoption de ces deux méthodes simultanément permet d'accéder à des observations et des conclusions plus riches par leurs caractères multifactoriels (van de Ven & Walker, 1984).

D'un point de vue méthodologique un certain découpage est cependant nécessaire à la compréhension du phénomène observé (Morin, 1977). Ce découpage doit se faire selon une approche qui évitera au maximum de réduire la compréhension du phénomène observé. Dans le cas d'une approche processuelle, que l'on peut également qualifier de longitudinale, la décomposition se fait fréquemment par étapes de construction, qu'elles soient planifiées ou non (de Rond & Bouchikhi, 2004; Stervinou & Legrand, 2008). Sur cette question de la décomposition par étape des réseaux d'entreprises, la littérature ne propose pas de cadre uniformisé et communément accepté (Stervinou & Legrand, 2008). Cette absence dans la littérature s'explique probablement par le faible nombre de travaux s'intéressant aux réseaux sous cet angle dynamique (Bell et al., 2006; Forgues et al., 2006; Parkhe, Wasserman, & Ralston, 2006). Les quelques travaux proposant un découpage temporel des réseaux, dont une synthèse est proposée dans le Tableau 1, ne sont généralement pas au cœur des problématiques de recherches, à l'exception des travaux de Stervinou & Legrand (2008).

⁵ Le phénomène de néguentropie vient s'opposer au phénomène d'entropie qui se caractérise quant à lui par une tendance à la désorganisation d'un phénomène dans le temps.

La revue de la littérature synthétisées dans le Tableau 1 confirme l'observation de Stervinou & Legrand (2008). Selon ces derniers, aucun cadre de découpage processuel uniformisé n'est proposé dans la littérature. Les divergences observées dans les différents travaux se manifestent sur deux points principalement : le nombre de phases de décomposition (entre trois et cinq phases de proposées en fonction des travaux) et la qualité des phases (à un « *temps t* » identique, les phases proposées sont différentes). Par ailleurs, les phases initiales et terminales de chaque décomposition sont différentes. Certaines débutent dès les motivations et l'émergence des idées (Dorn et al., 2016; Larson, 1992; Parkhe et al., 2006; Stervinou & Legrand, 2008) alors que d'autres débutent à la formation des dyades et plus largement du réseau (Assens, 2003; Das & Teng, 1999; Gulati, 1998; van de Ven & Walker, 1984). Cette observation est également valable pour la phase terminale. Certaines travaux proposent le déclin du réseau comme phase terminale (Assens, 2003; Larson, 1992; van de Ven & Walker, 1984), pour certains allant jusqu'à une dissolution du réseau (Parkhe et al., 2006). D'autres se terminent par une évaluation des performances (Das & Teng, 1999; Dorn et al., 2016; Gulati, 1998) et une poursuite des activités du réseau (Stervinou & Legrand, 2008). Comme l'évoque Jarillo (1988) puis Meschi (2003) plus tard, il est nécessaire de préciser que le déclin et la dissolution du réseau ne sont pas nécessairement synonymes d'échec. Cette rupture des relations inter-organisationnelles peut avoir été décidée et anticipée dès la création du réseau (Meschi, 2003). C'est par exemple le cas des réseaux dont le principal objectif est de nature exploratoire (recherche et développement). Lorsque l'objectif est atteint, les relations sont alors interrompues par accord commun. Par ailleurs, l'ensemble de ces travaux (synthétisée dans le Tableau 1) ne propose pas de détail concernant la durée de chacune des phases. Cette observation peut notamment s'expliquer par les « horizons temporels » différents qu'a chaque réseau (Das, 2006).

Tableau 1 : Revue de la littérature des propositions de découpages du cycle de vie des réseaux d'entreprises
(Nm : caractéristique non mentionnée)

Auteurs	Problématiques traitées	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
van de Ven & Walker, 1984	Dynamiques de coordination	Nm	Création des dyades inter-organisationnelles	Création et développement des relations	Nm	Déclin de la relation
Larson, 1992	Gouvernance des relations inter-organisationnelles	Préconditions	Création de construction	Nm	Extension du réseau	Maturité / déclin
Gulati, 1998	Rôle des réseaux sociaux dans les alliances	Nm	Formation de l'alliance	Choix de la structure	Evolution des dynamiques de l'alliance	Evaluation des performances
Das & Teng, 1999	Les risques dans les alliances	Nm	Sélection des partenaires	Structuration	Fonctionnement	Evaluation des performances
Assens, 2003	Note théorique	Nm	Création	Nm	Extension	Maturité et déclin
Parkhe et al., 2006	Les défis des futures recherches	Motivations de s'allier à	Nm	Management du réseau	Evolution du réseau	Dissolution du réseau

	au sujet des réseaux	d'autres entreprises				
Stervinou & Legrand, 2008	Proposition d'une grille d'analyse des réseaux	L'émergence de l'idée	Test du réseau	Structuration du réseau	Elargissement du réseau	Poursuite du réseau
Dorn et al., 2016	Revue de la littérature sur les coopétitions	Antécédents (motivations)	Phase d'initiation	Structuration et management (phase identique)		Evaluation

Comme il l'a été précisé précédemment, le découpage va à l'encontre d'une vision dynamique et holistique dont l'objectif est d'éviter toute méthode réductionniste (van de Ven & Walker, 1984). Il est donc nécessaire de préciser comment le découpage de ces phases peut être opéré. Selon de Rond & Bouchikhi (2004), la transition entre les phases du processus de construction se fait en fonction d'un planning rationnel d'exécution décidé par les managers. D'autres recherches, moins rationnelles, montrent que la transition est due à une modification structurelle et fonctionnelle du réseau qui s'accompagnent d'une évolution des enjeux (Stervinou & Legrand, 2008). Cherchant à éviter toute forme de réductionnisme en adoptant l'approche la plus holistique possible, la méthode rationnelle sous entendue par de Rond & Bouchikhi (2004) est selon nous trop réductrice puisqu'elle ne se centre pas sur la construction du réseau en tant que tel, mais sur la planification déterminée par les décideurs membres du réseau. Nous privilégions ainsi le système de transition proposé par Stervinou & Legrand (2008) dont les bases reposent sur les modifications structurelles et de fonctionnement du réseau, caractéristiques plus en adéquation avec nos recherches. Malgré une considération différente, les deux types de transitions proposés restent cependant étroitement liés. Certains changements d'état dans le réseau ne pouvant principalement, mais non exclusivement se faire que par le biais de décisions prises par les décideurs des entreprises membres.

En nous basant sur les travaux synthétisés dans le Tableau 1, mais également sur les relations de coévolution qui peuvent exister entre les nœuds et les liens inter-organisationnels (éléments au cœur du concept de réseau – voir la définition des réseaux que nous proposons dans l'introduction générale) (Inkpen & Currall, 2004; Koza & Lewin, 1998), ainsi que sur le souhait de proposer une approche la plus holistique possible, nous proposons de découper le processus de construction des réseaux en trois phases. La première phase s'intéresse à la naissance du réseau, la deuxième se focalise sur la structuration du réseau et la dernière porte sur les dynamiques de coordination. Ces trois phases doivent permettre de répondre à notre objectif qui consiste à montrer comment un réseau stratégique d'entreprises se construit dans le temps. Ce cadre de lecture doit alors permettre d'aborder les réseaux d'entreprises de façon dynamique et holistique, mode de lecture trop peu généralisé dans le cas des réseaux (Bell et al., 2006; Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Forgues et al., 2006; Mandard, 2012). Pour décrire chacune de ces phases, nous proposons une revue de la littérature assez large, à l'instar des définitions proposées dans l'introduction générale. Cette méthode nous permet d'explorer une littérature relativement large afin de caractériser au mieux chacune de ces phases. Nous proposons une première

section s'intéressant à la naissance du réseau, la deuxième section porte sur la structuration du réseau et la dernière s'intéresse aux mécanismes de coordinations.

1. LA NAISSANCE DU RESEAU

La naissance du réseau est la phase que nous considérons comme originelle au développement et à la construction du réseau. Au préalable de cette première phase, l'organisation en réseau qui va naître est totalement inexistante. C'est-à-dire qu'il n'existe aucun échanges de flux informationnels, financiers ou matériels (dans le sens où le proposent Provan et al., (2007)) se faisant dans un objectif identique au réseau qui va naître par la suite. Des liens sociaux antérieurs peuvent cependant exister entre les futurs membres du réseau, notamment si les organisations en question s'inscrivent dans un secteur d'activité identique. Nous verrons par la suite comment ces liens sociaux préexistants peuvent contribuer à la naissance du réseau (Gulati, 1998; Mandard, 2012, 2015).

Dans cette première partie traitant de la naissance du réseau, nous proposons d'apporter une réponse à la question : *Comment un réseau d'entreprises naît-il ?* Cette question pose elle-même différentes questions sous-jacentes. C'est notamment le cas des motivations amenant les organisations à s'orienter sur une configuration réticulaire. Nous commencerons donc cette première partie en répondant à la question : *Quelles sont les motivations qui conduisent à l'émergence d'un réseau d'entreprises ?* Par la suite, nous nous attacherons à identifier comment les entreprises se rapprochent en vue de créer les premiers liens inter-organisationnel en répondant à la question : *Quels sont les mécanismes qui permettent aux organisations de se rapprocher ?* De plus, les motivations ayant un effet direct sur les activités menées dans le réseau, nous prolongerons cette première partie en répondant à la dernière sous-question guidant notre réflexion : *Quels sont les liens entre les motivations et les activités menées dans le réseau ?*

1.1. Les motivations à un rapprochement inter-organisationnel

Les nœuds composant le futur réseau sont inscrits dans un environnement organisationnel se décomposant en deux grandes catégories : « l'environnement de tâches » (les concurrents, les fournisseurs, les clients et les organisations institutionnelles), et « l'environnement général » (environnement social, politique, économique, démographique et les tendances technologiques) (Bourgeois, 1980). Ces deux types d'environnements ne sont pas figés dans le temps, ils évoluent de manière rapide et constante, caractéristique qualifiée de vélocité de l'environnement (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Afin d'atteindre une certaine performance, les organisations doivent s'ajuster en permanence à ces changements de l'environnement (« *environmental fit* » (Miller, 1992)) par le biais de différents ajustements intermédiaires (« *institutional fit* » et « *contingency fit* » entre autres) (Volberda, van der Weerd, Verwaal, Stienstra, & Verdu, 2012).

Dans certains cas, l'« *environmental fit* » des organisations peut se faire par la création d'un réseau. Des recherches antérieures ont montré que certaines caractéristiques de l'environnement organisationnel sont directement liées aux motivations de rapprochements. C'est par exemple le cas de l'incertitude de

la demande, la pression des clients et/ou des fournisseurs, la maturité du secteur d'activité⁶, une incitation des politiques publiques (Harrigan, 1988; Thorelli, 1986), une mondialisation des marchés dans le secteur où se positionnent les organisations en question, mais également des barrières d'entrée importante dans le secteur en question (Koenig, 2004). Ces changements de l'environnement organisationnel amènent les organisations à opérer des rapprochements inter-organisationnels permettant de donner naissance à une structure organique dont la configuration est particulièrement adaptée aux environnements instables (Burns & Stalker, 1966) et par la suite devenir source d'avantages compétitifs (Assens, 2003; Capiez, 2007; Miles & Snow, 1984, 1986).

Les motivations poussant les entreprises à opérer des rapprochements inter-organisationnels ont donné naissance à une importante littérature. Ce pan de la littérature se questionne sur les raisons poussant les organisations à établir des liens relativement formels avec d'autres organisations. Les réponses à ce questionnement ont donné naissance à deux courants différents (Mandard, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Le premier courant questionne l'organisation par le biais de ses caractéristiques intrinsèques et fait l'objet des premiers développements que nous consacrons aux motivations. Le second courant se positionne dans l'environnement de l'organisation, identifiant les raisons extrinsèques et sera développé dans un second temps. Une synthèse de l'ensemble de ces motivations est proposée à la suite des paragraphes traitant de ces deux courants.

1.1.1. Les motivations intrinsèques invitant les organisations à se rapprocher

Dans ce premier courant, la vision se positionne à l'intérieur de l'organisation en accordant un intérêt particulier à sa gestion. Ce courant recouvre quatre explications théoriques des rapprochements inter-organisationnels qui sont : la théorie des coûts de transaction, l'approche par les ressources (*Resource-based view* - RBV), l'approche évolutionniste et la théorie de l'agence. L'ensemble de ces explications théoriques reposent sur deux hypothèses de base qui sont :

- La recherche d'efficacité dans une perspective de rentabilité des organisations et de développement d'avantages compétitifs ;
- La rationalité limitée des agents économiques (capacités cognitives et niveau d'informations disponibles).

Selon ce premier courant, les entreprises cherchent à minimiser les coûts de transaction, à faire des économies d'échelle, mais également à développer de la valeur en acquérant de nouveaux actifs et de nouvelles ressources (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Les quatre explications théoriques de ce premier courant sont développées ci-après.

⁶ Les rapprochements sont plus fréquents dans des secteurs arrivant en phase de maturité ou de déclin

1.1.1.1. Les motivations expliquées par la théorie des coûts de transaction (TCT)

La première approche que nous proposons est celle de la théorie des coûts de transaction (TCT). Très largement discutée dans la littérature académique, cette théorie trouve ses fondements dans les travaux de R. Coase (1937) « *The nature of the firm* » traitant du choix d'internalisation ou de passage par le marché pour une activité. Ces travaux sont approfondis par Olivier E. Williamson (1975) dans un travail intitulé « *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications* » proposant une formalisation plus précise en intégrant le principe de rationalité limitée. La rationalité limitée, concept au cœur des travaux de Williamson, se traduit par un manque d'informations et de capacités dans un environnement incertain et complexe dans lequel l'entreprise se situe, plaçant les agents dans une situation d'asymétrie informationnelle. Cette rationalité limitée engage un coût d'acquisition des informations nécessaires à la transaction mais également pour se prémunir des potentiels comportements opportunistes.

Les transactions entre deux ou plusieurs contractants sont fonctions de trois grandes caractéristiques (Saussier & Yvrande-Billon, 2007) qui sont :

- La spécificité des actifs : correspond aux investissements durables faits pour mener à terme les transactions et qui ne sont pas redéployables sans coûts. Dans ses travaux, Williamson (1985) identifier quatre types d'actifs spécifiques à la transaction : la spécificité du site, les actifs spécifiques physiques, les actifs dédiés et les actifs spécifiques humains (correspondant aux normes de coordinations qui permettent le développement de relations efficientes)/
- L'incertitude : c'est l'un des principaux enjeux auxquelles les organisations doivent faire face. Les agents doivent anticiper cette incertitude et s'ajuster après l'apparition d'événements imprévus, mais doivent également s'adapter aux possibles comportements opportunistes des agents.
- La fréquence des transactions : elle est supposée avoir un effet positif sur les coûts de transaction. Il semblerait cependant que, plus une transaction se répète dans le temps, plus la possibilité qu'un contractant adopte un comportement opportuniste augmente.

Selon ces différentes caractéristiques, la TCT permet d'identifier quel type de gouvernance des échanges est le mieux adapté selon trois modèles différents (Williamson, 1996) : le marché, la hiérarchie et les modes hybrides. La gouvernance par le marché est plus intéressante quand les échanges sont ponctuels, quand l'incertitude est quasi-absente et quand des investissements spécifiques à la transaction ne sont pas nécessaires. La gouvernance hiérarchique est caractérisée par une structure unifiée à la suite de la prise de contrôle de la firme avec laquelle les transactions étaient engagées. Elle se manifeste notamment par des fusions-acquisitions qui permettent de réduire voire supprimer l'ensemble des caractéristiques liées à la transaction. L'idiosyncrasie des actifs spécifiques à la transaction constitue la principale motivation pour mettre en place ce type de gouvernance des échanges. La gouvernance hybride, dernier modèle proposé par Williamson (1996) se positionne entre la gouvernance par le marché et la

gouvernance par la hiérarchie. Ce type de gouvernance se met en place quand l'incertitude est importante et les transactions fréquentes. Elle permet d'éviter les risques liés au marché, mais également les coûts et la lourdeur d'une fusion-acquisition qui dans certains cas n'est pas totalement justifiée. Comme le montre la Figure 2, ce niveau d'hybridation peut s'imaginer sur un continuum dont les extrémités sont bordées d'une part par le marché et d'autre part par la hiérarchie. Le niveau d'hybridation du système de gouvernance viendra s'établir le long de ce continuum en fonction du niveau de spécificité des actifs. Plus les actifs spécifiques seront idiosyncratiques, plus la gouvernance hybride tendra vers un fonctionnement proche de la hiérarchie et inversement lorsque l'idiosyncrasie des actifs spécifiques est faible.

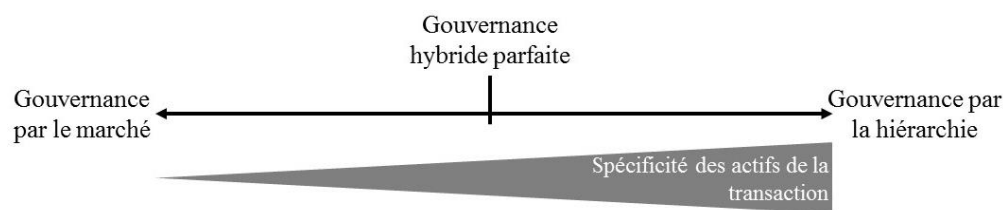


Figure 2 : Continuum de représentation de la gouvernance hybride selon la TCT
(Source : auteur)

Dans la perspective de Williamson (1996) les réseaux stratégiques trouvent leur place dans le modèle de gouvernance hybride. Selon la TCT, ce type de gouvernance est motivé par l'alternative proposée aux contraintes de la gouvernance par le marché (coûts pour mener la transaction) et aux contraintes de la gouvernance par la hiérarchie (coûts nécessaires à l'intégration de l'activité en question ou de l'autre contractant de la transaction). Comme le mentionne la Figure 2, le niveau d'hybridation de la gouvernance sera alors déterminé par le niveau de spécificité des actifs nécessaires à la transaction.

1.1.1.2. Les motivations expliquées par l'approche par les ressources

L'approche par les ressources est la seconde approche théorique développée dans le cas des motivations intrinsèques invitant les organisations à créer des liens inter-organisationnels. Cette approche également connue sous le nom de *ressource-based view* (RBV), propose une analyse selon laquelle les performances concurrentielles d'une organisation ne sont pas dues aux caractéristiques du marché, mais aux ressources (actifs matériels et immatériels) dont elle dispose (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Cette approche identifie l'organisation comme « *un ensemble de ressources et de capacités* » permettant de construire des avantages compétitifs (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Selon la RBV, pour atteindre la performance souhaitée, les ressources dont bénéficie une organisation doivent avoir certaines particularités : la rareté des ressources détenues, l'inimitabilité et la non-substituabilité de ces ressources, et leurs valeurs importantes (Barney, 1991). Selon Mandard (2015), la RBV propose une compilation de quatre approches différentes qui sont : l'approche par les compétences (combinaison de ressources uniques à l'organisation), l'approche par les connaissances, l'approche par

les capacités dynamiques et l'approche relationnelle, dont chacune d'elles a fait l'objet de discussions dans la littérature.

Pour acquérir ces ressources nécessaires au fonctionnement des organisations et qui deviendront des avantages compétitifs, quatre alternatives s'offrent aux organisations : le développement de ressources en interne, un passage par le marché, une fusion-acquisition avec une organisation qui détiendrait ces ressources ou la création de liens étroits avec une organisation qui les détiendrait donnant un accès privilégié aux ressources en question (Das & Teng, 2000). Différents facteurs peuvent favoriser ce transfert de ressources, c'est notamment le cas des investissements nécessaires aux transferts (actifs spécifiques), l'élaboration de routines dédiées au partage des connaissances, mais également la complémentarité des ressources⁷ ainsi que le contrôle de l'efficacité des échanges (Dyer & Singh, 1998).

En positionnant les réseaux d'entreprises dans la perspective de la RBV, les rapprochements inter-organisationnels sont alors motivés par l'acquisition de nouvelles ressources. Les ressources spécifiques et le niveau de complémentarité sont de réels facteurs déterminant à la création de liens entre les organisations (Fernandez & Le Roy, 2010; Gnyawali, He, & Madhavan, 2006). Par ailleurs, la configuration même en réseau peut être perçue comme une ressource par le biais de sa structure, des membres composants le réseau et les modalités des liens unissant les organisations (Gulati et al., 2000). Les réseaux permettent alors d'établir une structure relativement souple dont l'acquisition des ressources est plus rapide qu'un développement en interne et plus léger qu'une fusion-acquisition (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

1.1.1.3. Les motivations expliquées par l'approche par la théorie évolutionniste

Cette approche théorique s'inscrit en parallèle de la RBV en concevant la firme comme un lieu de capacités d'apprentissage et de routines (Winter & Nelson, 1982). Les compétences organisationnelles sont au cœur de cette approche théorique. Elles sont perçues comme des actifs spécifiques à l'organisation, facteur d'avantage compétitif. Les compétences existantes dans les firmes sont de deux types : les compétences explicites, faciles à transmettre ; et les compétences tacites, qui nécessitent un codage, donc plus difficile à transmettre (Tarondeau, 2002). Ces compétences que les firmes développent prennent naissance au cours d'une interaction continue entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. Dans ce sens, les organisations sont considérées comme un répertoire de connaissances explicites et/ou tacites localisées à différents niveaux dans l'organisation : individuel, groupe et organisations (Mayrhofer, 2007). Les connaissances explicites des organisations se trouvent dans les produits et/ou processus (quand il s'agit d'une organisation de service), alors que les

⁷ Dans des travaux portant sur le rôle de la complémentarité des ressources, les auteurs (Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010) ont montré l'importance que joue cette complémentarité dans l'intention de coopération des organisations et la confiance qui s'établit entre les acteurs.

connaissances tacites sont quant à elles individuelles, cognitives et intégrées aux routines organisationnelles.

Selon cette approche théorique, les incitations invitant les organisations à se rapprocher trouvent leurs motivations dans le transfert de compétences organisationnelles. Les compétences explicites étant facilement transférables, leurs échanges peuvent se faire sur le marché, alors que les compétences tacites nécessitent un rapprochement plus étroit (Doz & Hamel, 2000). Plus le caractère tacite des compétences sera important, plus le niveau d'intégration du rapprochement devra être important (les fusions-acquisitions donnent un accès complet aux compétences, alors que les réseaux stratégiques donnent un accès plus partiel). Par ailleurs, comme le souligne Mayrhofer (2007), selon la perspective de la théorie évolutionniste les rapprochements inter-organisationnels ne permettent pas uniquement de donner un accès à de nouvelles compétences, mais permettent également de créer de nouvelles compétences par combinaison des compétences existantes dans chacune des firmes impliquées dans le réseau permettant ainsi de créer de nouveaux avantages compétitifs.

1.1.1.4. Les motivations expliquées par la théorie de l'agence

La théorie de l'agence est la dernière approche théorique consacrée à l'explication des motivations intrinsèques aux organisations. Cette approche théorique s'intéresse aux relations qui s'établissent entre un « principal », que l'on qualifie également d'acteur économique, et d'un « agent » qui dépend de l'acteur principal. Cette théorie est initiée par les travaux de Jensen & Meckling (1976) qui définissent la relation d'agence comme un contrat par lequel le principal, qui peut être l'actionnaire, engage un agent, le dirigeant, pour exécuter une tâche au nom du principal, déléguant ainsi la décision à l'agent. Le problème de l'agence se pose alors quand il existe une divergence entre le but du principal et le but de l'agent où chacun cherche à satisfaire ses propres intérêts, laissant donc la possibilité d'apparition de comportements opportunistes de la part de l'agent. Pour faire face à ce risque, deux solutions existent : le contrôle de l'agent ou alors la mise en place de mesures incitatives telles que les plans d'intéressement ou la participation au bénéfice par exemple. Dans cette perspective, l'approche par l'agence doit permettre d'identifier la structure de gouvernance la plus efficace permettant de concilier les intérêts du principal et ceux de l'agent. Elle est très utilisée dans l'étude des relations actionnaire-dirigeant, mais également sur les relations interrelationnelles et inter-organisationnelles plus larges (Mandard, 2015).

Selon la théorie de l'agence, les rapprochements inter-organisationnels sont motivés par les différences de visions entre le principal, dont les perspectives sont majoritairement de long terme, et l'agent qui s'inscrit dans une vision de plus court terme. En intégrant l'organisation dans un réseau, ces deux visions pourront être conjuguées simultanément. Le niveau inter-organisationnel permettra d'engager des projets dont les perspectives sont à long terme répondant aux besoins du principal tout en conservant la vision de court terme de l'agent à l'échelle de l'organisation qu'il dirige par délégation du principal (Mandard, 2015).

1.1.1.5. Éléments de synthèse aux motivations intrinsèques

Dans ce premier courant quatre approches expliquant les motivations à créer des liens inter-organisationnels sont exposées. Chacune de ces approches s'intéresse à un facteur de motivation différent. La TCT cherche à répondre à la nécessité ou non d'intégrer une activité en comparant les coûts d'un passage par le marché ou d'une intégration. Entre ces deux opposés, se positionne la gouvernance des échanges que Williamson (1996) qualifie d'hybride correspondant aux réseaux d'entreprises, qui évite les contraintes d'un passage par le marché et les contraintes d'une intégration. Ce niveau de gouvernance hybride est alors déterminé en fonction de la spécificité des actifs nécessaires à la transaction (voir Figure 2). La RBV et la théorie évolutionniste se focalisent quant à elles sur des motivations basées sur l'accès à des ressources ou à de nouvelles compétences permettant de développer des avantages compétitifs améliorant la position concurrentielle des membres du réseau (Jarillo, 1988). Ces avantages compétitifs sont alors développés par l'acquisition de nouvelles ressources, compétences et connaissances qui sont permises par les connexions inter-organisationnelles, mais également par les effets de combinaison entre les organisations impliquées dans le réseau (Albers et al., 2016; Aliouat, 1996).

L'ensemble des motivations présentées précédemment ne sont pas à considérer isolément, mais plutôt comme complémentaires en apportant une vision d'ensemble aux raisons internes invitant les organisations à créer des relations formelles comme peuvent l'être les réseaux d'entreprises. L'objectif de ces approches théoriques est d'accéder à une meilleure gestion interne de l'organisation. Cependant, les organisations doivent également répondre aux actions de leur environnement organisationnel. Les motivations à répondre à ces actions par le biais des organisations en réseau ont donné naissance à un second courant de la littérature où la vision est ancrée dans cet environnement organisationnel (Mandard, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Les prochains paragraphes sont consacrés à ce point de vue.

1.1.2. Les motivations extrinsèques incitant les organisations à se rapprocher

Le second courant théorique vient interroger les facteurs extrinsèques à l'organisation invitant les organisations à créer des liens inter-organisationnels. Ce courant comprend quatre approches théoriques qui sont : la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie des parties prenantes, la théorie institutionnelle et l'approche par l'économie industrielle. La principale hypothèse de ce courant qui est également commune à l'ensemble des quatre approches théoriques qu'il englobe, considère l'organisation comme encadrée dans une structure sociale (Uzzi, 1997) à l'exemple d'un secteur d'activité. Selon cette hypothèse principale, les rapprochements inter-organisationnels doivent permettre d'apporter une réponse à l'environnement de l'organisation en améliorant notamment le pouvoir de marché, la réputation et la légitimité des organisations membres du réseau (Mandard, 2015; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

1.1.2.1. Les motivations expliquées par la théorie de la dépendance aux ressources

Selon les travaux que propose la théorie de la dépendance aux ressources, les liens inter-organisationnels s'établissent dans un objectif de contrôle et de maîtrise des ressources vitales au fonctionnement des organisations (Pfeffer & Salancik, 1978). Cette approche théorique suppose que la pérennité d'une organisation résulte de sa capacité à s'approprier et maintenir les ressources nécessaires à sa survie. La dépendance aux ressources, notamment lorsqu'elles sont vitales pour l'organisation, peut mener à des luttes de pouvoir et à un certain niveau d'incertitude. Chercher à réduire cette incertitude et contrer ces luttes de pouvoirs peut être une source de motivations à des rapprochements inter-organisationnels. En créant des liens inter-organisationnels robustes avec les organisations détenant les ressources vitales, le niveau de dépendance et d'incertitude peut être réduit en facilitant la coordination et modifiant les jeux de pouvoirs envers les concurrents, les organismes de régulation et autres organisations (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). A travers cette vision, l'organisation dépend de son environnement qui contraint le comportement des acteurs et réduit l'impact que peut avoir le dirigeant sur les activités de son organisation (Mayrhofer, 2007).

Cette approche théorique accorde un intérêt particulier à la relation d'interdépendance qui s'établit entre l'organisation et son environnement, mais également à l'incertitude lié à l'accès aux ressources sur la propension des organisations à se rapprocher (Mayrhofer, 2007). Dans la perspective d'apporter une réponse à la dépendance que l'organisation face son environnement et à l'incertitude, les organisations disposent selon Pfeffer & Salancik (1978) de trois voies de gestion possibles. La première voie propose l'absorption ou une prise de participation de l'organisation détenant les ressources en question permettant de contrôler très étroitement l'accès aux ressources. La seconde voie propose de créer une structure collective comprenant avec d'autres acteurs régit soit par le biais d'accords explicites (société commune, association) soit par le biais d'accords tacites reposant principalement sur des normes sociales. La troisième et dernière voie propose de créer un contexte favorable à l'accès aux ressources par le biais d'activités politiques telles que le lobbying. Parmi ces trois propositions permettant de répondre à la dépendance aux ressources, seules les deux premières, à savoir créer des rapprochements étroits avec les organisations détenant les ressources ou alors créer une structure collective permettent d'expliquer les motivations à créer des liens inter-organisationnels (Mayrhofer, 2007). La troisième voie n'est cependant pas totalement exclue. Des travaux ont montré que les rapprochements inter-organisationnels peuvent également permettre de mener des activités de lobbying (Luo, 2007) pour, par exemple, faciliter l'accès aux ressources.

1.1.2.2. Les motivations expliquées par la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes trouve son origine dans les travaux d'E.R. Freeman en 1984⁸. En définissant les parties prenantes d'une organisation comme étant tout groupe ou tout individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation, cette approche théorique postule que les performances d'une organisation sont corrélées au niveau de la prise en considération des parties prenantes. Le contrat au sens strict de son terme, est alors élargi à la légitimité sociale qui devient un critère de gouvernance où les organisations sont incitées à prendre en compte leur environnement organisationnel. La théorie des parties prenantes fait donc apparaître une performance éthique des organisations, parallèles aux performances organisationnelles traditionnelles.

Selon le postulat précédemment décrit, la création de relations inter-organisationnelles peut être motivée par deux raisons (Mandard, 2015). La première raison s'explique par la nécessité d'accéder à l'opinion des parties prenantes permettant aux organisations d'orienter leurs stratégies en vue de répondre à cette opinion. Dans cette perspective, la création de relations inter-organisationnelles permet aux organisations de mieux connaître leurs parties prenantes (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). La seconde raison s'explique par le besoin de sensibiliser les parties prenantes en fonction des orientations stratégiques prises par l'organisation dans l'objectif de faciliter l'acceptation de ces stratégies. Ainsi selon la théorie des parties prenantes, la création de relations inter-organisationnelles a un double objectif : accorder une pleine considération aux acteurs de l'environnement organisationnel (conception éthique de la théorie des parties prenantes), et d'associer ces parties prenantes aux décisions stratégiques de l'organisation (conception stratégique de la théorie des parties prenantes). Parallèlement à ces deux motivations, les relations inter-organisationnelles peuvent également permettre aux organisations d'accéder à une certaine légitimité en bénéficiant de la légitimité des organisations avec lesquelles les relations s'établissent, améliorant ainsi la réputation de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Cette dernière caractéristique des motivations expliquées par la théorie des parties prenantes fait écho aux motivations expliquées par la théorie institutionnelle développée dans le prochain paragraphe.

1.1.2.3. Les motivations expliquées par la théorie institutionnelle

Cette approche théorique, existante également sous le nom de théorie néo-institutionnelle, trouve ses origines dans les travaux de Selznick (1957) puis dans ceux de DiMaggio & Powell (1983). Postulant que les organisations sont encadrées dans des relations sociales, la théorie institutionnelle s'inscrit en parallèle de celle des parties prenantes développées précédemment. La théorie institutionnelle questionne les organisations sur deux points : les effets de l'environnement organisationnel sur le comportement des organisations et les raisons de l'homogénéité des formes d'organisations et de

⁸ Voir Freeman (2010) pour une réédition des travaux originaux.

pratiques identiques dans un même environnement organisationnel (Volberda et al., 2012). L'environnement organisationnel en question est qualifié d'institutionnalisé quand il s'organise autour d'attentes sociales, culturelles, politiques et juridiques (Selznick, 1957). Face à l'environnement institutionnalisé, l'hypothèse de base de cette approche théorique imagine les organisations comme socialement construites et contraintes par des forces de l'environnement se traduisant principalement par des pressions de conformité (DiMaggio & Powell, 1983). Ainsi, selon la théorie institutionnelle, les organisations ne sont pas uniquement en concurrence pour accéder aux ressources, mais également pour des questions de pouvoirs et de légitimité pour répondre aux conformités sociales de l'environnement. Dans cette perspective, les pressions de l'environnement institutionnalisé conduisent les organisations à développer des modèles correspondant aux attentes de l'environnement (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Pour répondre aux pressions institutionnelles, les organisations peuvent adopter deux types de comportements : un isomorphisme institutionnel ou un travail institutionnel (Mandard, 2015).

L'isomorphisme institutionnel propose une réponse aux pressions en adoptant des réponses similaires. Ces pressions sont de trois types (DiMaggio & Powell, 1983 ; Mandard, 2015) et sont détaillées dans le Tableau 2 proposant un focus sur le cas des relations inter-organisationnelles (Gimeno, 2004; Teo, Wei, & Benbasat, 2003).

Tableau 2 : Présentation des différents types de pressions institutionnelles appliquées aux cas des relations inter-organisationnelles

Type de pressions	Caractéristiques (d'après DiMaggio & Powell, 1983)	Dans le cas de relations inter-organisationnelles (d'après Teo, Wei, & Benbasat, 2003)
Coercitives	Se traduisent par des règles dictées (lois et/ou coutumes) par des instructions dont l'objectif est de structurer un groupe social	- Lorsqu'il existe une certaine perception de domination des fournisseurs, consommateurs, ayant adopté des relations inter-organisationnelles - Lorsque la maison mère incite le développement de relations inter-organisationnelles (quand la situation s'y prête)
Mimétiques	Dans le cas où les organisations adoptent des comportements identiques lorsqu'elles font face à une situation d'incertitude	- Lorsque les concurrents adoptent et développent des liens étroits avec d'autres organisations - Lorsqu'il existe un certain succès perçu chez les concurrents adoptant des relations inter-organisationnelles
Normatives	Prennent naissance par les normes du secteur dont l'objectif est d'établir des conditions propices aux échanges	- Lorsque les fournisseurs et/ou les clients ont une tendance de plus en plus importante à adopter des relations inter-organisationnelles - Lorsque les organisations institutionnelles du secteur incitent à développer des relations inter-organisationnelles

Les rapprochements inter-organisationnels ont différents intérêts en fonction de chacune de ces pressions (Mandard, 2015). Ainsi, face aux pressions mimétiques, les relations inter-organisationnelles sont motivées par la recherche de légitimité mais également dans certains cas une amélioration de la réputation de l'organisation (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Les pressions coercitives ou

normatives incitent quant à elles les organisations à se rapprocher dans l'objectif de s'aligner aux modalités pratiques des échanges et aux normes qui ont tendance à s'établir dans le secteur d'activité.

Le travail institutionnel, seconde voie de réponse à l'environnement institutionnalisé, s'inscrit quant à lui dans une démarche volontariste où les organisations cherchent à modifier les pressions sociales de l'environnement dans lequel elles se trouvent. Selon cette approche, les entreprises disposent de trois leviers d'actions qui sont (Mandard, 2015) : (1) créer des nouvelles institutions dans l'objectif d'établir de nouvelles normes sociales ; (2) pérenniser et consolider les institutions existantes ; (3) déstabiliser les institutions existantes. La mise en place de ces leviers est alors largement facilitée par la mise en place de relations inter-organisationnelles qui permettent alors de modifier les contraintes liées aux normes sociales en vigueur dans le secteur (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2000) facilitant le déploiement de certaines stratégies.

1.1.2.4. Les motivations expliquées par l'approche par l'économie industrielle

Le champ de l'économie industrielle est la dernière approche expliquant les motivations extrinsèques à déployer des relations inter-organisationnelles. Les recherches menées au sujet de l'économie industrielle trouvent leurs principaux fondements dans les travaux de M. Porter. Dans ce courant, les firmes sont perçues comme étant en possession d'un ensemble de forces concurrentielles leur permettant d'optimiser les profits par le biais de leur position concurrentielle (Porter, 1982, 1986). Le triptyque *structure – comportements – performances* est au cœur de cette approche. La structure correspond au marché dans lequel l'organisation est insérée. Les comportements correspondent quant à eux aux agissements des organisations. Selon l'approche par l'économie industrielle, les organisations cherchent à répondre aux cinq forces en vigueur dans le secteur d'activité dans lequel elles sont imbriquées qui sont (Porter, 1979, 2008) : la rivalité entre concurrents, la menace d'entrée de nouveaux concurrents, la menace de l'arrivée de produits ou service de substitution, la position de force des fournisseurs et la position de force des clients. D'après Porter (1982), les organisations bénéficient alors de deux alternatives pour répondre à ces forces en vigueur dans le secteur. La première alternative propose de mettre en place des actions offensives dont l'objectif est d'améliorer la position de la firme. La seconde alternative propose de mettre en place des manœuvres défensives visant à dissuader les concurrents d'engager des manœuvres indésirables.

Selon le courant de l'économie industrielle, les rapprochements inter-organisationnels s'établissent en vue de renforcer ou de développer les avantages concurrentiels des firmes engagées dans le réseau. Les rapprochements peuvent alors prendre différentes formes allant d'une simple alliance coopérative formalisée jusqu'à une fusion-acquisition. Les rapprochements permettent aux organisations de s'adapter aux forces concurrentielles en présence dans leur secteur et de réduire l'impact de ces forces qu'elles peuvent avoir sur les organisations notamment en optimisant leurs positions concurrentielles. Selon cette perspective, les rapprochements peuvent permettre de réduire les contraintes liées aux

transactions avec l'amont ou l'aval ainsi que les risques liés à l'interruption d'approvisionnement. Les rapprochements inter-organisationnels peuvent également permettre de pénétrer de nouveaux marchés ou de nouveaux secteurs par le biais des organisations avec lesquelles les rapprochements s'opèrent, c'est le cas lorsqu'il s'agit de contrer le développement de certains concurrents en s'associant avec des acteurs dont l'objectif est de faciliter l'accès aux ressources ou technologies. De manière complémentaire, les partenariats peuvent permettre de réduire l'instabilité de certains secteurs en favorisant le partage des connaissances entre acteurs (Porter, 1982).

1.1.2.5. Eléments de synthèse aux motivations extrinsèques

Les développements de ce second courant ont apporté un éclairage aux motivations extrinsèques invitant les organisations à créer des liens avec d'autres organisations. Selon ce courant théorique, les liens entre les nœuds d'un réseau d'entreprises s'établissent principalement dans une perspective de gestion de l'environnement organisationnel par le biais de deux grandes catégories d'actions stratégiques.

L'une de ces stratégies consiste à prendre en compte les attentes sociales des différents acteurs avec lesquels les organisations interagissent de manière directe ou indirecte. Pour la théorie des parties prenantes, la mise en place de liens inter-organisationnels permet aux organisations d'accéder aux attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. Pour la théorie institutionnelle, les liens inter-organisationnels s'établissent en vue de bénéficier d'une certaine légitimité et d'une certaine réputation améliorant ainsi l'image de l'organisation vis-à-vis des acteurs du milieu social dans lequel elle s'encastre. La prise en compte des attentes sociales permet à l'organisation de bénéficier d'une place de choix dans la structure sociale dans laquelle elle est encadrée. Selon cette perspective stratégique, les liens inter-organisationnels ne sont donc pas principalement dus aux attributs financiers et techniques, mais également à l'encastrement social des organisations (Gulati, 1998). De plus, selon Granovetter (1973), les rapprochements inter-organisationnels expliqués par les axes théoriques des parties prenantes et de la théorie institutionnelle peuvent également permettre aux organisations d'accéder à de nouvelles sphères sociales. Selon ces deux approches théoriques, les liens peuvent donc implicitement être motivés par les opportunités d'accès à de nouvelles informations et de nouvelles opportunités que présentent les relations inter-organisationnelles.

La seconde stratégie cherche à apporter un certain niveau de maîtrise de l'environnement organisationnel. C'est ce qu'expliquent l'approche par l'économie industrielle et la théorie de la dépendance aux ressources. L'approche par l'économie industrielle permet d'expliquer la naissance des liens d'un réseau d'entreprises par les forces concurrentielles en présence dans le secteur dans lequel l'organisation se trouve. Selon cette seconde stratégie, les rapprochements inter-organisationnels permettent de modifier l'influence que peuvent avoir les forces en vigueur dans un secteur d'activité sur l'organisation (voir Porter, 1979, 2008). En s'adaptant à ces différentes forces, les organisations parviennent à maintenir ou développer leur position concurrentielle dans le secteur d'activité dans lequel

elles sont positionnées. Dans la même perspective que l'approche par l'économie industrielle, la théorie de la dépendance aux ressources permet de contrôler une partie de l'environnement, notamment celle détenant les ressources vitales au fonctionnement de l'organisation. Selon cette approche théorique, les rapprochements inter-organisationnels sont motivés par une baisse de cette dépendance. En créant des liens inter-organisationnels plus ou moins formels, l'organisation peut alors contrôler l'accès à ces ressources mais également réduire l'incertitude liée à cet accès et maintenir une certaine position concurrentielle dans son secteur d'activité. Les relations inter-organisationnelles qui s'établissent selon cette perspective peuvent également modifier les forces en vigueur dans le secteur d'activité en limitant l'accès aux ressources à d'autres organisations potentiellement concurrentes. Selon cette vision des rapprochements inter-organisationnels, les réseaux d'entreprises permettent alors aux organisations membres du réseau de développer une meilleure position concurrentielle que les entreprises qui ne sont pas membres du réseau (Jarillo, 1988).

1.1.3. Les motivations à un rapprochement inter-organisationnel, éléments de conclusion

Les développements précédents montrent la richesse de la littérature s'intéressant aux motivations des organisations à créer des liens inter-organisationnels plus ou moins formels. Ces motivations sont déclenchées par des stimuli par un changement ou un bouleversement se produisant dans l'environnement obligeant l'organisation à s'adapter, notamment en adaptant sa structure⁹ (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Burgers, Hill, & Kim, 1993; Burns & Stalker, 1966; Harrigan, 1988; Koza & Lewin, 1998; Lewin, Long, & Carroll, 1999; Miles & Snow, 1984; Thorelli, 1986).

Les différentes approches théoriques des motivations invitant les organisations à se rapprocher répondent aux bouleversements de l'environnement organisationnels selon deux alternatives (Grandori & Soda, 1995; Mandard, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011) :

- Améliorer la gestion de l'organisation en termes d'efficacité et de rentabilité, ce sont les motivations intrinsèques à un rapprochement ;
- Améliorer la position concurrentielle mais également améliorer la perception que l'environnement peut avoir de l'organisation en termes de légitimité et de réputation, ce sont les motivations extrinsèques à un rapprochement. Cette alternative met un accent non négligeable sur l'encastrement social de l'organisation (Uzzi, 1997).

Ces deux courants comprennent les huit approches théoriques qui ont été décrites précédemment et dont un résumé est proposé dans le Tableau 3. Malgré des angles d'approches différents (intrinsèques ou extrinsèques aux organisations), selon une vision holistique, l'ensemble des huit approches théoriques

⁹ Il est nécessaire de préciser que les rapprochements inter-organisationnels ne sont pas les seules réponses qu'une organisation peut apporter aux changements de l'environnement. D'autres adaptations que nous ne présenterons pas dans cette thèse peuvent être privilégiées.

ne sont pas à concevoir comme opposées mais plutôt comme complémentaires. Chaque approche s'intéresse à une caractéristique spécifique à laquelle l'organisation en réseau permet d'accéder, caractéristique que nous qualifions de motivation. Un réseau peut se créer pour répondre à une motivation particulière. Cependant, dans ce même réseau, les organisations bénéficieront de manière implicite des avantages expliqués par les autres formes de motivations. Cette idée laisse supposer l'existence d'un ensemble de motivations, dont une serait majeure (motivation principale ayant amenée les organisations à s'organiser en réseau) à laquelle vient s'ajouter des motivations mineures (atouts d'une organisation en réseau expliqués par les autres motivations que la motivation majeure, dont bénéficient les organisations), ensemble que nous pouvons qualifier de « complexe de motivations ». Ces deux formes de motivations (majeures et mineures) sont étroitement liées aux objectifs qu'ont les membres du réseau à créer des liens inter-organisationnels, conférant un caractère idiosyncratique au « complexe de motivations » de chacun des membres du réseau.

Tableau 3 : Synthèse des théories et approches des différentes motivations invitant les organisations à créer des liens inter-organisationnels

Niveaux de motivations	Théories et approches	Contributions d'origine	Motivations à créer des liens inter-organisationnels
Intrinsèque à l'organisation	Théorie des coûts de transactions	Williamson, 1975, 1996	Réduction des coûts liés aux transactions Réduction de l'incertitude
	RBV (<i>Ressource Based View</i>)	Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984	Acquisition et/ou développement de nouvelles ressources
	Théorie évolutionniste	Winter & Nelson, 1982	Transfert et développement de compétences organisationnelles
	Théorie de l'agence	Jensen & Meckling, 1976	S'assurer que les développements et investissement souhaités se mettent en place
Extrinsèque à l'organisation	Théorie de la dépendance aux ressources	Pfeffer & Salancik, 1978	Contrôler l'accès aux ressources vitales pour l'organisation
	Théorie des parties prenantes	Freeman, 1984 ; (réédition en 2010)	Accorder une considération aux acteurs de l'environnement dans les activités de l'organisation
	Théorie institutionnelle	DiMaggio & Powell, 1983; Selznick, 1957	Apporter une réponse aux normes sociales en vigueur dans le secteur (gain de légitimité et amélioration de la réputation)
	Economie industrielle	Porter, 1979, 1982, 1986	Répondre aux forces concurrentielles en vigueur dans le secteur en améliorant la position compétitive

Les deux niveaux de motivations (intrinsèques ou extrinsèques) permettent de mettre en exergue deux types de stratégies différentes. Selon les motivations intrinsèques, la formation du réseau peut être considérée comme une stratégie délibérée de la part des organisations membres du réseau (Mintzberg & Waters, 1985). Dans ce cas, le processus d'élaboration stratégique est voulu et s'attache peu aux caractéristiques de l'environnement dans lequel l'organisation est encadrée. Les motivations extrinsèques quant à elles permettent de considérer la formation du réseau comme une stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985). Dans ce cas, le processus d'élaboration stratégique n'est pas

planifié en amont et émerge d'un choix d'adaptation des organisations à leur environnement. Il se forme à la suite d'un bouleversement provoquant une remise en question des stratégies des organisations en interrompant une certaine continuité (Mintzberg & McHugh, 1985). Dans cette perspective, le réseau peut être considéré comme une stratégie qui doit être provoquée pour émerger (Nonaka & Nishiguchi, 2001).

Les précédents développements ont proposé des explications aux motivations, c'est-à-dire aux facteurs qui poussent les organisations à engager un rapprochement. Ces motivations ne sont cependant pas suffisantes pour qu'un réseau d'entreprises naisse. Les organisations doivent se mettre en « mouvement » pour se rapprocher les unes des autres et former le réseau. Les mécanismes permettant ces « mouvements » font l'objet des prochains paragraphes.

1.2. Les mécanismes de rapprochements inter-organisationnels

En permettant la création des liens inter-organisationnels suite à l'identification des motivations, les mécanismes de rapprochements sont nécessaires à la formation du réseau. Les développements suivants sont guidés par la question suivante : *Quels sont les mécanismes qui permettent aux organisations de se rapprocher ?* Les mécanismes à l'œuvre dans les rapprochements inter-organisationnels sont principalement issus du réseau social des organisations. Ils permettent d'accéder à de nouvelles opportunités (Granovetter, 1973), mais également à des informations relativement fiables et peu coûteuses (Gulati, 1998; Hagedoorn, 2006). Le réseau social des organisations donne naissance à deux catégories de mécanismes (Gulati, 1998; Mandard, 2015) :

- Les mécanismes issus de l'encastrement relationnel (Granovetter, 1973) qui se manifestent par les liens directs entre les entreprises, que nous discuterons dans un premier temps ;
- Les mécanismes issus de l'encastrement structurel (Burt, 2004) qui se manifestent par des liens indirects entre les entreprises, que nous discuterons dans un second temps.

Ces différents mécanismes sont discutés dans les paragraphes suivants.

1.2.1. « L'ombre du passé » : les rapprochements permis par les liens directs

Le terme d'« ombre du passé » est introduit par Mandard (2012) pour qualifier les relations directes passées entre deux ou plusieurs entreprises. Dans la perspective d'un rapprochement inter-organisationnel, ces relations passées ont plusieurs intérêts. Elles permettent notamment d'identifier de futures opportunités de collaboration, mais également d'accumuler des connaissances sur les organisations pouvant devenir de futurs partenaires (Gulati, 1995). La recherche de partenaires potentiels dans l'objectif de créer un réseau peut demander un investissement non négligeable en terme pécuniaire et en terme de temps (van de Ven & Walker, 1984). Dans cette perspective, les organisations sont donc supposées privilégier les organisations avec lesquelles des relations se sont déjà établies par

le passé (Gulati, 1995). Le mécanisme d'« ombre du passé » peut se décomposer en deux sous-mécanismes (Mandard, 2012) :

- Les liens répétés : qui correspondent à un renouvellement relationnel avec une ou des organisations avec qui des partenariats se sont déjà engagés par le passé. Ces expériences passées permettent aux organisations d'accéder à des connaissances relativement précises sur les autres organisations (routines, comportement et autres) qui sont de potentiels futurs partenaires du réseau. Selon cette approche, des recherches ont montré que les expériences réussies dans d'autres coopérations que celle en question permettent aux futurs membres de percevoir cette organisation comme « digne de confiance » (Blanchot & Guillouzo, 2011).
- La réciprocité : qui se définit comme une relation d'échanges dans laquelle un acteur reçoit un bénéfice en réponse d'un autre bénéfice donné permettant ainsi d'identifier une opportunité de partenariat.

Ce mécanisme de rapprochement pose donc la condition d'avoir eu par le passé des relations avec le/les potentiels futurs membres du réseau. Ces organisations en question ne correspondent cependant pas nécessairement aux partenaires souhaités pour créer un réseau. Dans ce cas, un autre mécanisme peut opérer, celui de la « réception de la réputation » (Mandard, 2012).

1.2.2. « La réception de la réputation » : les rapprochements permis par les liens indirects

Les rapprochements inter-organisationnels ne sont pas exclusivement dus aux relations préalables des membres fondateurs. L'impulsion à des rapprochements peut trouver son origine chez un acteur tiers (Bories-Azeau, Fabre, & Loubès, 2011) qui permettra la mise en relation des futurs membres du réseau. Les rapprochements permis par « la réception de la réputation » font donc écho aux travaux structurels proposés par Burt (2004) et aux liens indirects qui peuvent exister entre deux organisations. Ces liens indirects peuvent servir de canaux de diffusion de l'information par l'intermédiaire d'autres organisations qui peuvent être par des structures institutionnelles par exemple mais également d'autres organisations. Selon cette approche, les futurs membres du réseau ne sont pas en lien direct, mais ont cependant un lien avec un acteur commun qui assurera la transmission de la réputation de chacun. C'est par l'intermédiaire de cet acteur commun que les organisations accéderont à « la réception de la réputation » des autres organisations (Mandard, 2012, 2015). Les connaissances acquises par le biais de la réputation permettent alors de réduire les incertitudes notamment en inspirant la confiance, particularité non négligeable dans la formation des relations inter-organisationnelles (Larson, 1992). A la suite de la réception de cette réputation, deux processus de rapprochement peuvent se mettre en place :

- Le processus de transitivité. Ce processus s'établit quand la mise en relation est directement assurée par un acteur tiers par lequel c'est fait le transfert de la réputation. Le fait que deux firmes partagent un lien avec une même organisation indique que celle-ci les considère toutes deux comme fiables et que les deux firmes ont potentiellement la capacité de

travailler ensemble (Mandard, 2012). Dans certains cas, l'acteur tiers peut jouer un véritable rôle proactif dans le futur réseau en fédérant les acteurs autour de projets collaboratifs, mais également en formalisant les échanges (Geindre, 2005; Pellegrin-Boucher & Fenneteau, 2007).

- Le processus d'homophilie. Il s'établit quand les organisations ont des caractéristiques semblables. Ce mécanisme peut s'illustrer par l'expression « qui se ressemble s'assemble » (Mandard, 2015). Ce processus d'homophilie peut se scinder en deux sous-mécanismes (Mandard, 2012) : l'homophilie organisationnelle, selon laquelle les rapprochements s'opèrent lorsque les homologues se concentrent sur des similitudes organisationnelles ou stratégiques des organisations concernées ; l'homophilie structurelle, qui s'intéresse au réseau social des organisations souhaitant se rapprocher. Dans ce dernier cas, un statut identique dans le réseau social facilitera les rapprochements inter-organisationnels.

1.2.3. Les mécanismes de rapprochements inter-organisationnels, éléments de conclusion

La réputation, l'historique des relations, mais également les relations amicales sont des facteurs importants dans la formation des liens inter-organisationnelles (Larson, 1992). Ils donnent naissance à deux mécanismes de rapprochement différents qui sont « l'ombre du passé » et « la réception de la réputation » (Mandard, 2012). Ces deux mécanismes nécessitent aux organisations d'être encadrées dans une structure sociale identique (Gimeno, 2004; Gulati, 1998; Uzzi, 1997). Les deux mécanismes proposés permettent aux organisations de se questionner sur deux points liés à deux types de connaissances sur les futurs membres du réseau (Larson, 1992) :

- *Les organisations en question peuvent-elle travailler en groupe ?* Question liée aux connaissances « sociales » ;
- *Les organisations ont-elles les connaissances et compétences permettant de répondre aux besoins du réseau ?* Question liée aux connaissances « économiques ».

Outre les réponses à ces deux questions, d'autres prérequis sont également nécessaires. C'est notamment le cas du niveau de compatibilité relationnelle qui renvoie à tout ce qui peut contribuer au développement de la confiance entre les partenaires (Larson, 1992). Cette compatibilité relationnelle est directement liée aux aptitudes des partenaires à gérer la coopération alors qualifiée de « *fit* » organisationnel et culturel des partenaires (Blanchot & Guillouzo, 2011). Les éléments liés à la confiance ne sont pas négligeables dans le fonctionnement des réseaux d'entreprises, notamment dans les mécanismes liés aux rapprochements inter-organisationnels (Aliouat, 1996; Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010; Larson, 1992). Un développement plus large dédié à la confiance est proposé dans la troisième section de ce chapitre.

1.3. Motivations à créer un réseau et activités menées dans le réseau

Comme nous l'avons identifié dans les premiers paragraphes, différentes motivations poussent les organisations à créer des liens inter-organisationnels. Ces motivations, étroitement liées aux caractéristiques de l'environnement, correspondent à la traduction d'un besoin exprimé par l'organisation envers le réseau et ses activités. Un lien de causes à effets s'établit donc entre les caractéristiques de l'environnement et les activités menées dans le réseau (Koza & Lewin, 1998). Ce point nous amène donc à nous interroger sur les liens entre les motivations et les activités menées dans le réseau en nous posant la question suivante : *Quels sont les liens entre les motivations et les activités menées dans le réseau ?* Pour répondre à cette question nous nous penchons sur deux types d'activités : les activités d'exploration, que nous traitons dans un premier temps, puis les activités d'exploitation, que nous traitons dans un second temps.

1.3.1. Les activités de co-exploration

Comme son nom l'indique, l'activité de co-exploration vise à explorer, c'est-à-dire à créer et développer des innovations de manière collective. Ces activités sont liées à la recherche, la variance, la prise de risque, l'expérimentation, les tests, la flexibilité, la découverte et l'innovation (March, 1991). Dans le cas des réseaux, l'activité collective d'exploration est permise par la mise en commun et le partage de moyens permettant de créer des nouvelles connaissances, des nouvelles fonctions et des nouvelles activités (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010).

Dans la perspective de partage et d'échange de moyens nécessaires à l'exécution des activités de co-exploration, deux types de motivations, principalement intrinsèques à l'organisation, permettent d'expliquer le choix d'orienter le réseau sur des activités de co-exploration. C'est le cas de la RBV, dont les motivations portent sur le besoin de se procurer et/ou de développer de nouvelles ressources (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) notamment permis par l'activité d'exploration. La seconde approche porte sur la théorie évolutionniste dont les motivations se trouvent dans le transfert et le développement de nouvelles compétences entre les organisations (Winter & Nelson, 1982). De manière tangible, les activités de co-explorations se traduisent par des activités de recherches et de développements menées en commun pour les organisations membres du réseau et se font à l'échelle du réseau et non pas des organisations.

1.3.2. Les activités de co-exploitation

Le second type d'activité possible dans le réseau porte sur des activités de co-exploitations, c'est-à-dire des activités d'exploitations menées conjointement. A l'inverse des activités d'explorations, les activités de co-exploitations sont liées à des objectifs de perfectionnement, à la production, à l'efficacité, à la sélection, à la réduction de la variance, à la mise en œuvre et à l'exécution (March, 1991).

Par ces précédentes caractéristiques, le choix de mener des activités de co-exploitation peut se faire à l'issue de différentes motivations. L'une de ces motivations, également l'une des plus discutées dans la littérature porte sur la TCT (Williamson, 1975, 1996) et le modèle de gouvernance hybride des échanges que propose Williamson (1996). Selon cette approche, l'organisation peut être motivée à externaliser une partie de ses activités pour les mutualiser à l'échelle du réseau envisageant ainsi une co-exploitation. L'externalisation a certains avantages, en permettant notamment aux organisations de se recentrer sur leurs activités principales tout en conservant un lien étroit avec l'activité externalisée (Jarillo, 1988; Rorive, 2005). Les motivations liées au contrôle de l'accès aux ressources vitales pour l'organisation développées par la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) peuvent également inviter les organisations à diriger le réseau sur des activités de co-exploitation. Dans la perspective de cette motivation, la co-exploitation facilite la production de biens ou de services par un étroit contrôle des ressources, et permet également de modifier les forces en vigueur relatives à l'accès aux ressources. De manière tangible, les activités de co-exploitation se formalisent par l'exécution collective de tâches, soit en externalisation cette tâche des organisations pour la mutualiser à l'échelle du réseau, soit pour accomplir une nouvelle tâche, produire un bien ou un service par l'union et la combinaison des activités de chacun des membres du réseau.

1.3.3. Le choix entre la co-exploration, la co-exploitation, et des activités mixtes

Les deux types d'activités décrites précédemment proposent une vision relativement polarisée des activités menées dans le réseau. Cependant, dans certains cas, les motivations n'invitent pas à orienter les activités du réseau de manière exclusive sur de la co-exploration ou de la co-exploitation, mais peut inviter le réseau à déployer ces deux activités. Dans cette perspective, le réseau peut privilégier l'une de ces activités ou alors mêler les activités de co-exploration et de co-exploitation (Lavie & Rosenkopf, 2006; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011) que nous qualifions d'activités mixtes.

Certaines motivations permettent le développement des deux types d'activités (mixtes ou séparées). C'est notamment le cas des motivations issues de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984, 2010), qui invite à prendre en considération les attentes des parties prenantes de l'organisation. C'est également le cas des motivations expliquées par la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), qui invite à apporter des réponses aux normes sociales en vigueur dans l'environnement. Mais c'est aussi le cas des motivations expliquées par la champ de l'économie industrielle (Porter, 1979, 1982, 1986, 2008) qui cherche à répondre aux forces concurrentielles en vigueur dans le secteur en améliorant la position compétitive des organisations. Selon ces trois types de motivations, le choix de l'activité menée dans le réseau se fera en fonction d'un diagnostic de l'environnement organisationnel qui déterminera le choix de l'activité la plus adaptée pour répondre soit aux attentes des parties prenantes, soit aux pressions institutionnelles, soit aux forces concurrentielles en vigueur dans l'environnement organisationnel. Dans le cas où les motivations invitent le réseau à déployer une activité mixte, le réseau permet alors de mener

conjointement et simultanément des activités de co-exploration et de co-exploitation. La co-exploration permettra de développer un nouveau produit ou service, et la co-exploitation en assurera l'exploitation par l'ensemble des membres du réseau.

Face aux caractéristiques et aux paradigmes relativement opposés sur lesquelles reposent chacune des activités de co-exploration ou de co-exploitation, les activités mixtes posent la question de leur gestion. Trois voies se basant sur la séparation des activités permettent de concilier ces deux activités et d'en générer les meilleures performances (Lavie et al., 2010). La première voie propose une séparation complète des deux types d'activités, la seconde voie propose une séparation temporaire et la troisième voie propose une séparation en fonction du domaine d'activité. Ces méthodes de management permettent de balancer d'une activité à l'autre en évitant l'apparition de tensions qui se traduiraient par des oppositions entre exploration et exploitation (Lavie & Rosenkopf, 2006; Lavie et al., 2010; March, 1991).

1.3.4. Les motivations à créer un réseau et les activités menées dans le réseau, éléments de conclusion

Nous venons d'exposer les liens entre les motivations et les activités menées dans le réseau. Nous avons également montré que les liens entre motivations et activités menées dans le réseau peuvent être dans certains cas très marqués et polarisés (cas de la RBV, de la théorie évolutionniste, de la TCT, et de la théorie de la dépendance aux ressources), et dans d'autres cas beaucoup moins (cas de la théorie des parties prenantes, de la théorie institutionnelle, et de l'approche par l'économie industrielle). Cette observation nous montre qu'un type de motivation n'est pas nécessairement exclusif à un type d'activité du réseau. Par ailleurs, comme nous l'avons précisé dans la partie traitant des motivations, les organisations bénéficient d'un « complexe de motivations » dans lesquelles le réseau répond à une motivation majeure mais peuvent également apporter aux organisations les atouts liées aux motivations mineures. L'activité menée dans le réseau dépendant principalement de la motivation majeure, peut cependant contraindre certains effets des motivations mineures. L'exemple que nous pouvons donner dans ce cas est celui d'une activité de co-exploration dont les résultats ne conviendraient pas nécessairement aux parties prenantes. Dans ce cas, les effets de la motivation majeure viendraient contraindre une partie des bénéfices permis par les effets secondaires.

1.4. La naissance du réseau, éléments de conclusion

L'objectif de cette première partie est d'identifier comment le réseau émerge. Pour répondre à cet objectif nous avons identifié dans un premier temps les différentes motivations pouvant amener les organisations à former un réseau (une synthèse des motivations est proposée dans le Tableau 3). Les motivations ne suffisant pas à créer les premiers liens inter-organisationnels, nous nous sommes par la suite questionnés sur les mécanismes permettant d'identifier d'autres organisations souhaitant engager

des rapprochements. Ces mécanismes de rapprochement sont indissociables de la création des premiers liens inter-organisationnels. Ils permettent aux organisations d'identifier leurs « *fit*¹⁰ » organisationnels et culturels correspondant aux points de convergence entre les organisations et plus largement leur niveau de compatibilité (Blanchot & Guillouzo, 2011; Stervinou & Legrand, 2008). Dans cette perspective, ce sont donc les motivations conjuguées aux mécanismes de rapprochement qui permettent d'aboutir à la création des premiers liens inter-organisationnels.

Par ailleurs, l'approche des motivations pose également la question des activités menées dans le réseau. Pour répondre aux intentions amenant les organisations à créer des liens inter-organisationnels, les activités menées dans le réseau doivent apporter des réponses en lien avec les motivations. C'est ainsi que nous avons mis en exergue trois grands types d'activités : la co-exploration, la co-exploitation ou des activités mixtes (Lavie & Rosenkopf, 2006; Lavie et al., 2010; March, 1991; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

L'apparition des premiers liens inter-organisationnels pose la question de la stabilité de ce nouvel ensemble seulement naissant à ce stade. La stabilité se définit comme « *le degré selon lequel une alliance peut se développer et fonctionner avec succès sur la base d'une relation de collaboration efficace partagée par tous les partenaires* » (Jiang, Li, & Gao, 2008: 178) permettant un maintien des relations sur le long-terme (Gadde & Mattsson, 1987) afin de bénéficier des avantages compétitifs générés par le réseau (Bidault & Salgado, 2001). A ce stade de développement du réseau, la stabilité reste faible et doit se renforcer en vue de bénéficier des avantages souhaités par la création du réseau (Bidault & Salgado, 2001; Jiang et al., 2008). C'est notamment le cas du renforcement de la confiance qui peut être fragile à ce stade naissant du réseau. D'autres facteurs peuvent également intervenir dans la stabilité des relations. Il s'agit notamment de la réputation des partenaires qui peut faciliter le développement des relations dans le cas où elle est jugée bonne, mais également une connaissance préalable entre les partenaires notamment suite à l'existence de liens avant la création du réseau (Deitz et al., 2010). Pour les organisations n'ayant pas ou peu d'expérience dans les coopérations, d'autres facteurs peuvent être favorables à la stabilité à l'instar de la complémentarité des ressources entre les partenaires (Deitz et al., 2010; Jiang et al., 2008).

La naissance des liens apporte les prémices nécessaires à l'établissement d'un nouvel ordre correspondant au réseau. A ce stade, ce nouvel ordre n'est alors que très faiblement structuré et relativement désordonné. La simple création de liens n'est pas suffisante. Le degré de néguentropie du réseau est donc relativement faible et doit se renforcer en vue d'apporter les réponses que les entreprises souhaitent trouver en s'organisant en réseau. C'est ainsi qu'une certaine cohérence doit s'établir, elle se

¹⁰ Le *fit* peut se définir comme l'alignement entre des décisions managériales (éléments de design organisationnel) et les éléments de contingence (environnement, stratégie, tâche) dans le but d'un effet positif sur les performances.

traduit par la structuration du nouvel espace qui s'est créé correspondant au réseau. Nous proposons de discuter de cette cohérence dans la seconde partie de ce chapitre.

2. LA STRUCTURATION DU RESEAU

Dans la première phase précédemment développée, nous avons montré par le biais des motivations et des mécanismes de rapprochement, comment l'organisation en réseau émerge des nœuds qui la composent. Suite à la naissance de ce niveau supérieur aux nœuds, une nouvelle question se pose, celle de sa structuration. Cette structuration est caractérisée par l'agencement dans l'espace des nœuds et des liens reliant les nœuds entre eux. La structuration et l'ordre qu'elle doit apporter est nécessaire au fonctionnement des échanges qui s'établissent dans le réseau (Assens, 2003; Håkansson & Ford, 2002; Rorive, 2005) et donc implicitement aux motivations. Elle dépend principalement de deux facteurs qui sont les objectifs du réseau et le design individuel de chaque partenaire (Albers et al., 2016).

Dans cette seconde partie, nous nous intéressons à cette structuration en cherchant à répondre à la question : *Comment un réseau d'entreprises se structure-t-il ?* Nous définissons la structuration comme la phase de développement du réseau durant laquelle les nœuds sont amenés à s'organiser dans l'espace par le biais des liens les connectant en vue de créer l'architecture permettant d'accéder aux bénéfices que les nœuds souhaitent obtenir en s'organisant en réseau. La structuration du réseau cherche donc apporter de la cohérence à l'ordre nouvellement né par la structure et « le matériel » permettant de former les relations inter-organisationnelles (Dorn et al., 2016). Par ces caractéristiques, la structuration du réseau s'observe donc au travers différentes caractéristiques dont la configuration organisationnelle entre les membres du réseau (Hennart, 2006). Pour répondre à la question guidant cette partie, nous nous intéressons dans un premier temps aux principales caractéristiques des composants du réseau puis aux différentes configurations possibles entre ces composants. Dans un dernier temps notre intérêt se porte sur le produit de cette configuration : les actifs spécifiques du réseau.

2.1. Caractéristiques des composants du réseau

Pour qu'un réseau soit considéré comme tel, il est nécessaire que les organisations membres soient connectées entre elles par le biais de liens inter-organisationnels. Les organisations (i.e. les nœuds) et les liens qui les unissent sont donc les deux principaux composants d'un réseau d'entreprises. Les particularités des nœuds et des liens nous permettent de comprendre d'une part, les articulations qui peuvent s'établir entre les nœuds et les liens et d'autre part, le fonctionnement du réseau. Nous proposons dans un premier temps de nous attarder sur les caractéristiques des nœuds puis dans un second temps sur celles des liens.

2.1.1. Les caractéristiques des nœuds impliqués dans le réseau

Quelle que soit la nature du réseau et la forme qu'il peut prendre, les principales caractéristiques des nœuds sont considérées comme immuables. Dans ses travaux, Assens (2003, 2013) caractérise les nœuds

selon trois grands principes : l'autonomie, l'interdépendance et l'éloignement. Nous présentons ces trois grands principes en approfondissant la description proposée par C. Assens.

2.1.1.1. L'autonomie des nœuds

Dans la première partie traitant de la naissance du réseau, nous avons montré comment le réseau prend naissance par les rapprochements de plusieurs organisations indépendantes. Chacune d'elle est dotée de sa propre enveloppe organisationnelle et juridique lui conférant une pleine autonomie. Cette autonomie se traduit essentiellement par une liberté de comportement ainsi qu'une liberté décisionnelle (Assens, 2003, 2013). La naissance du réseau ne remet pas en question cette autonomie et ceci tout au long du développement et du fonctionnement du réseau. Chaque organisation conserve ainsi son identité se traduisant par ses caractéristiques structurelles, fonctionnelles ainsi que ses orientations stratégiques. Le niveau d'autonomie des organisations est différent en fonction des réseaux et de la configuration qu'il prend. La suppression totale de l'autonomie des organisations remettrait en question la forme même de réseau. C'est notamment le cas des fusions-acquisitions où l'autonomie de l'organisation est alors supprimée et transmise à l'acquéreur.

Par l'autonomie et l'indépendance des organisations, le réseau peut alors être perçu comme un outil stratégique de prolongement de l'organisation individuelle (Koza & Lewin, 1998). Cette caractéristique des nœuds confère une certaine plasticité à la structure du réseau. La plasticité s'entend dans le sens où le réseau est une organisation relativement déformable et malléable. Elle est permise par le libre choix des organisations à entrer ou sortir du réseau par leur simple décision. Par ailleurs, l'autonomie permet également à chaque organisation de disposer de son propre réseau social et de le conserver. Dans la perspective des travaux de Granovetter (1973) et de Burt (2004), cette particularité permet au réseau et à ses membres de s'ouvrir sur de nouvelles sphères sociales permettant d'identifier et de bénéficier de nouvelles opportunités soit pour le réseau lui-même, soit pour les membres.

2.1.1.2. L'interdépendance des nœuds

De prime abord, l'interdépendance des nœuds paraît paradoxale face à leur autonomie qui vient d'être exposée. Cependant l'existence même du réseau est conditionnée par les liens unissant les nœuds. Ces liens donnent naissance à des interdépendances de trois types dans lesquelles chacun des membres du réseau est inclus. Ces trois types d'interdépendances sont (Allee, 2000) : les interdépendances marchandes (transactions marchandes, techniques ou financières), des échanges de connaissances entre les membres (facilitent l'innovation collective par le partage et le transfert de connaissances), des interdépendances sociales (accès à de nouveaux marchés, échanges d'informations entre autres). L'interdépendance se met en place par les objectifs communs que poursuivent les membres du réseau (Provan et al., 2007), mais également par les valeurs communes les unissant (selon la logique de clan proposée par Ouchi (1980)), pérennisant ainsi les relations inter-organisationnelles.

De manière tangible, les interdépendances se manifestent par des règles, routines et procédures communes, pouvant être considérées comme une combinaison de ressources spécifiquement développées pour le fonctionnement du réseau (Dyer & Singh, 1998). Ces interdépendances tangibles sont étroitement liées aux motivations et aux activités menées dans le réseau. Elles permettent notamment d'apporter une certaine routinisation aux échanges, élément important dans la constitution et le fonctionnement des réseaux (St-Pierre & Gauthier, 2011). Dans certains cas, les interdépendances n'apparaissent pas uniquement par le biais des relations inter-organisationnelles naissantes du réseau. Des formes d'interdépendance préalables au réseau peuvent exister avant son émergence, notamment dans les cas où les organisations sont déjà encastées dans un réseau social identique (Gulati, 1998), mais également en fonction des normes sociales en vigueur dans le secteur d'activité en question (DiMaggio & Powell, 1983). L'ensemble des caractéristiques conduisant les organisations membres du réseau vers l'interdépendance sont qualifiés de « *dénominateurs communs* » (Assens, 2003: 50), mais plus largement d'actifs spécifiques au réseau. Des développements plus importants sur cette question des actifs spécifiques sont proposés ultérieurement. Paradoxalement à l'autonomie des nœuds apportant de la plasticité au réseau, par l'ensemble des caractéristiques que nous venons de détailler, les interdépendances qui s'établissent peuvent quant à elles apporter de la rigidité. Elle peut alors se manifester comme une barrière d'entrée dans le réseau pour de futurs membres se traduisant par un coup d'adaptation, mais également comme une barrière de sortie pour ceux souhaitant quitter le réseau.

2.1.1.3. L'éloignement des nœuds

L'éloignement constitue la dernière caractéristique des nœuds impliqués dans un réseau. Cet éloignement peut prendre deux formes différentes (Assens, 2003). La première forme est l'éloignement matériel qui se manifestant par une séparation des nœuds dans l'espace et correspondant à une distance géographique. La seconde forme d'éloignement est l'éloignement immatériel englobant différentes formes d'éloignements. Nous pouvons notamment citer l'éloignement dans le temps, notamment expliqué par le concept de « réseau clignotant » qui montre que les nœuds d'un réseau ne « s'activent » pas tous en même temps (Amans & Loup, 2004; Bruyère & Verlaque, 2009). Deux autres formes d'éloignements immatériels sont également discutées : l'éloignement d'identité et l'éloignement d'histoire (chaque organisation a sa propre identité et dispose de ses propres expériences). Le bon fonctionnement du réseau est directement corrélé à la gestion de l'éloignement des nœuds en créant notamment un milieu propice aux échanges et à la communication (Snow, Miles, & Coleman, 1992). Ce principe d'éloignement des nœuds a donné naissance à « l'économie des proximités » développée au début des années 2000 par Alain Rallet et André Torre qui par la suite ont fait l'objet de nombreuses recherches (on peut citer entre autres les travaux de Amisse & Muller, 2011; Chesnel, 2015; Rallet & Torre, 2007; Torre & Rallet, 2005).

2.1.2. La caractérisation des liens connectant les nœuds du réseau

Comme nous l'avons déjà précisé dans les développements précédents les liens inter-organisationnels sont indissociables des réseaux. Ils sont au cœur du concept de réseau en permettant la construction et la structuration d'un ensemble cohérent (Allee, 2000). Les liens sont porteurs d'un contenu étroitement lié à l'investissement des nœuds dans le fonctionnement du réseau (Håkansson & Ford, 2002). Ils servent alors de support à différents types d'échanges comme des relations sociales, mais également des flux de différentes natures : d'informations, matériels et financiers (Allee, 2000; Forgues et al., 2006; Provan et al., 2007), le tout avec une certaine récurrence. En plus du rôle fonctionnel les liens étant supports de relations sociales, ils sont également associés à l'émergence de représentations communes (Dyer & Singh, 1998). Le développement et le déploiement de ce paradigme est associé à des liens denses entre les nœuds (n) (Larson, 1992) dont le nombre de connexions possible s'exprime selon $n(n-1)/2$ (Granovetter, 2005). Par ailleurs, les liens denses sont également associés à la réduction des trous structuraux dans le réseau et les dérives qui y sont associées (Burt, 2004) et permettent au réseau de bénéficier d'une grande modularité (Moreau Defarges, 2015).

Le rôle fonctionnel des liens peut se séparer en deux catégories (Mandard, 2015) : les liens informels et les liens formels. Comme le précise la Figure 3, ces deux types de liens se différencient par l'engagement contractuel unissant les nœuds du réseau. Les liens informels ne sont pas régis par des contrats alors que les liens formels le sont. Les liens informels prennent principalement deux formes dans l'étude des organisations : les relations interpersonnelles et les réseaux d'administrateurs. Ce type de réseau ne correspond pas à la définition que nous donnons des réseaux stratégiques dans la partie introductive de cette thèse. De ce fait nous ne proposerons pas d'approfondissements supplémentaires sur ce type de liens. Le second type de liens, correspondant à la définition que nous donnons des réseaux stratégiques, se différencie par l'engagement contractuel entre les nœuds du réseau. Deux formes de contrats peuvent être observés (Hennart, 2006) : les contrats « *ex ante* », dont les compensations sont convenus avant les échanges dans le réseau ne s'opèrent et les contrats « *residual-sharing* » où les partenaires sont rémunérés en fonction des profits du réseau. Ces contrats et le mode de rémunération adjoint, associés à une diffusion totale de l'information entre les nœuds du réseau sont facilitateurs du fonctionnement du réseau (Miles & Snow, 1986). Comme le présente la Figure 3, les liens informels se scindent eux-mêmes en deux sous-catégories (Aliouat, 1996; Mandard, 2015). La première s'intéresse aux liens n'engageant pas de prise de participation, c'est par exemple le cas des partenariats. La seconde s'intéresse aux liens avec prise de participation se traduisant par un investissement en capital. Dans ce second cas, l'exemple le plus connu est celui des joint-ventures ou coentreprises dont le capital est codétenu entre l'ensemble des membres du réseau.

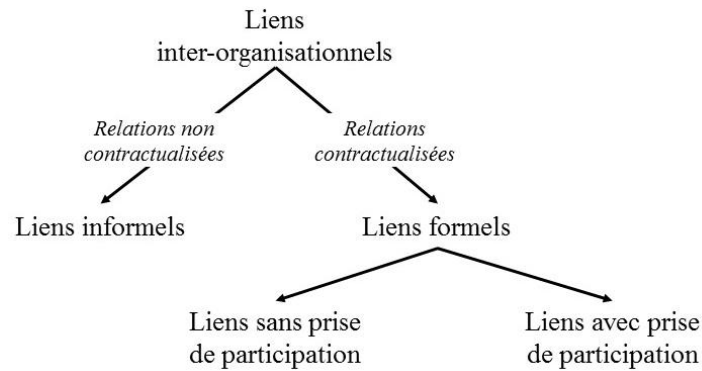


Figure 3 : Hiérarchisation des différents types de liens inter-organisationnels (Source : auteur)

La contractualisation des liens et les deux catégories à laquelle elle donne naissance fait écho à l'autonomie des nœuds et aux interdépendances précédemment discutés. La contractualisation peut être considérée comme une formalisation des interdépendances qui s'établissent entre les nœuds, les invitant à prendre en considération l'ensemble du réseau, pouvant amener à réduire le niveau d'indépendance des nœuds. Dans cette perspective, la contractualisation peut contribuer à l'encastrement des organisations dans la nouvelle enveloppe organisationnelle correspondant au réseau.

2.2. Les formes d'articulation nœuds – liens

Parallèlement à la perspective fonctionnelle précédemment discutée, les liens ont également une fonction structurelle dans le réseau. Ils permettent aux nœuds de s'organiser dans l'espace auquel correspond le réseau. L'articulation nœuds – liens, à la différence de la gouvernance des réseaux que nous discuterons ultérieurement, s'intéresse à l'organisation de l'activité menée en réseau (produit ou service exécuté dans le réseau) en identifiant les configurations que peuvent prendre les échanges de flux, ce que Albers et al. (2016) qualifient de domaine d'activité du réseau. Les liens connectant les nœuds entre eux, les configurations d'articulation nœuds – liens posent la question des relations qu'entretiennent les nœuds en dehors du réseau (Hennart, 2006) (relations de concurrence ou de non-concurrence). Un paragraphe fait l'objet de développements spécifiques à ce sujet, mais nous montrerons brièvement quel est le lien entre les configurations et cette relation qu'entretiennent les nœuds en dehors du réseau.

La littérature propose deux types de configurations nœuds – liens prenant comme référence la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service : l'organisation verticale et l'organisation horizontale (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000), dont la description de chacun de ces configurations fait l'objet de développements plus approfondis dans les paragraphes suivants. Par ailleurs, l'articulation nœuds – liens peut également se faire par l'intermédiaire d'une organisation spécialisée qualifiée de pivot dont les particularités sont discutées à la suite des deux types de configurations possibles.

2.2.1. L'organisation verticale

Ce type de configuration, également qualifiée de « logique complémentaire » (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000) s'articule autour de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service comme en atteste la Figure 4. Dans ce type d'organisation chacun des nœuds est doté d'une fonction spécifique spécialisée sur un point de la chaîne de valeur permettant à chaque organisation de se concentrer sur son cœur de métier (Rorive, 2005). Cette spécialisation des nœuds les amène à prendre une place précise dans le réseau difficilement substituable par un autre membre du réseau, conférant une certaine rigidité au réseau (les entrées demandent un coût d'adaptation pour les nouvelles organisations ; les sorties demandent un coût d'adaptation pour le réseau). Le résultat final du produit ou du service proposé par le réseau dépendra donc de la manière dont les nœuds s'articulent et se coordonnent entre eux. Dans ce type d'organisation, chacun des nœuds étant spécialisé dans une fonction de la chaîne de valeur, la concurrence entre eux est relativement faible, voire inexistante. Les relations entre les membres du réseau se rapprochent des relations de type clients – fournisseurs.

Par la description que nous venons de proposer, nous remarquons que l'organisation verticale rejoint différents facteurs de motivations que nous avons discutés dans la première partie de ce chapitre. C'est notamment le cas des motivations liées à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) et la réduction des coûts liés à un passage par le marché. C'est également le cas des motivations expliquées la théorie de la dépendance aux ressources et la nécessité de se procurer les ressources vitales à la fabrication d'un produit ou d'un service (Pfeffer & Salancik, 1978). La configuration verticale peut également rejoindre les motivations expliquées par l'approche par l'économie industrielle (Porter, 1979, 1982, 1986) par le développement d'avantages compétitifs que peut permettre ce genre de configuration des réseaux, notamment permis par la spécialisation des organisations leur permettant de réduire les coûts de production.

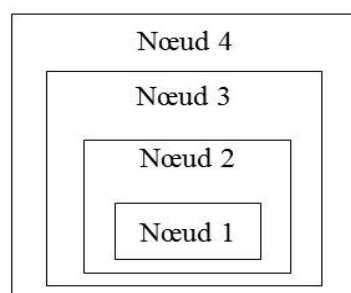


Figure 4 : Représentation schématique de la logique complémentaire d'une organisation verticale
(D'après Douard & Heitz (2003))

2.2.2. L'organisation horizontale

A la différence de l'organisation verticale qui s'articule sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la configuration horizontale se positionne sur un point précis de la chaîne de valeur. Ce type de configuration se caractérise par la réunion de moyens provenant de chacun des partenaires du réseau

permettant la mise en œuvre d'une activité nouvelle, qualifiant cette organisation de « logique additive » (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000).

Ce type d'organisation, représentée dans la Figure 5, est généralement choisi par les partenaires pour la création et le développement de nouveaux produits ou services. Elle permet également d'externaliser une activité en vue de la mutualiser avec d'autres entreprises proposant le même type d'activité (Gimeno, 2004). Les coopératives agricoles peuvent être citées comme l'un des exemples les plus représentatifs de ce type de configuration. Dans cette perspective la logique additive peut s'envisager sous l'angle de la coordination d'activités semblables (Richardson, 1972), permettant de créer un nouveau processus de valeur ajoutée profitable à l'ensemble des partenaires du réseau. Par la mise en commun d'activités semblables, la concurrence entre les nœuds est plus importante que la concurrence dans la configuration verticale. Ce niveau de concurrence plus important s'explique par l'hypothèse de base selon laquelle les membres d'un réseau à configuration horizontale mènent une activité identique. Ces activités étant identiques, les marchés des organisations concernées sont donc relativement similaires. Dans cette vision, les organisations entretenant simultanément une relation de coopération, par le biais du réseau, et une relation de compétition par un positionnement sur des marchés identiques, entretiennent des relations dites « coopétitive ». Le concept de coopétition a fait l'objet de nombreuses recherches depuis les travaux fondateurs de Nalebuff & Brandenburger (1996). Un approfondissement spécifique au sujet de ce type de relations inter-organisationnelles fait l'objet d'un développement plus important dans la partie traitant des dynamiques de coordination se mettant en place dans le réseau.

Au sujet du niveau de flexibilité, les réseaux configurés dans une logique additive sont plus flexibles que les réseaux configurés dans une logique complémentaire. Les nœuds ayant des activités similaires la substitution de l'un d'eux est plus facile. De plus, le coût d'adaptation du réseau suite au retrait d'un des nœuds sera moins important que dans le cas des réseaux dont la logique est complémentaire.

Les caractéristiques que nous venons de donner permettent de rapprocher l'organisation horizontale à différentes motivations. C'est notamment le cas des travaux traitant du choix pécuniaire d'externaliser une activité pour la sous-traiter au réseau (Williamson, 1975, 1985). C'est également le cas des motivations expliquées par le RBV (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) dont l'intérêt à s'organiser en réseau se trouve dans le développement de nouvelles ressources (Garrette, Castañer, & Dussauge, 2009). Dans la perspective d'un transfert et d'un développement de nouvelles compétences, l'organisation horizontale se rapproche également des travaux du courant évolutionniste (Winter & Nelson, 1982). La logique additive fait également référence aux travaux de l'économie industrielle dans le cas où l'organisation en réseau permet le développement de nouveaux avantages compétitifs notamment par la mise en œuvre d'une nouvelle activité à l'échelle du réseau ou alors par la réduction des coûts que peut amener ce type d'organisations dans le cas où le choix est motivé par une externalisation.

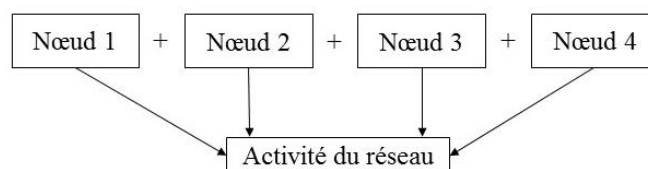


Figure 5 : Représentation schématique de la logique additive d'une organisation horizontale
(D'après Douard & Heitz (2003))

2.2.3. Le rôle des pivots dans l'articulation nœuds – liens

Dans certains réseaux, l'articulation nœuds – liens se fait par le biais d'une structure dédiée qualifiée de pivot, mais également de « hub-firm » (firme focale) (Jarillo, 1988), de « firme-noyau » (Rorive, 2005), ou encore de « broker » (que l'on peut traduire par « courtier ») (Miles & Snow, 1986). Le principal rôle du pivot est de coordonner les activités menées dans le réseau qu'il s'agisse d'une activité d'exploitation, d'exploration ou d'une activité mixte (Dhanaraj & Parkhe, 2006; Lavie & Rosenkopf, 2006; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011), mais également qu'il s'agisse d'activité portant sur un produit ou un service (Favre-Bonté, Gardet, & Thevenard-Puthod, 2015).

Cette organisation centrale est la plus spécialisée du réseau (dans le sens d'Albers et al. (2016)), c'est-à-dire qu'elle est entièrement dédiée au réseau et à son fonctionnement (Jarillo, 1988) sans que cette activité soit exclusive. Son rôle est important dans le fonctionnement des échanges inter-organisationnels dans la perspective où elle permet une formalisation des processus liés aux échanges et interactions entre les nœuds du réseau (Assens, 1996). La formalisation des échanges facilite les relations entre les partenaires du réseau notamment par la standardisation des règles et procédures liées aux routines organisationnelles nées des besoins des membres du réseau et du réseau lui-même (les routines organisationnelles doivent satisfaire les membres du réseau mais également le réseau lui-même dont les besoins peuvent être différents de ceux des membres) (Albers et al., 2016; Dorn et al., 2016). Par ailleurs, plus l'organisation en réseau demande des routines organisationnelles spécifiques, plus le rôle du pivot sera important pour l'intégration des organisations dans le réseau (Doz & Hamel, 1998).

D'un point de vue relationnel, le pivot contribue également à la constitution d'un capital social propre au réseau, que Barlatier & Thomas (2007) qualifient « d'espace commun » qui permettent de faciliter les échanges inter-organisationnels. Cet espace commun se décompose en différentes dimensions correspondant aux trois dimensions du capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Le Tableau 4 ci-dessous en propose la description.

Le développement de cet espace commun est facilité par les échanges réguliers que permettent certaines pratiques collectives telles que les réunions ou encore les groupes de travail conjoints (Dorn et al., 2016; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Par l'ensemble de ses dimensions, le développement de l'espace commun joue un rôle non négligeable dans le réseau. Il permet de « fluidifier » les échanges qui facilite

notamment la coordination, mais également le transfert de connaissances et d'informations (Inkpen & Tsang, 2005).

*Tableau 4 : Les trois dimensions de l'espace commun d'un réseau d'entreprises
(d'après Barlatier & Thomas (2007) et Nahapiet & Ghoshal (1998))*

Dimensions de l'espace commun	Caractéristiques	Correspondances au concept de capital social
Langages communs	Pour se comprendre entre elles, les organisations membres du réseau doivent partager un langage identique	Dimension structurelle
Croyances communes	Les organisations membres doivent partager des objectifs relativement identiques dans le réseau ¹¹	Dimension cognitive
Codes de conduites partagés	Le réseau génère des normes sociales mais également des normes de fonctionnement	Dimension relationnelle

Par l'ensemble des caractéristiques que nous venons de donner, et l'ordre qu'il apporte au fonctionnement du réseau, le pivot peut être qualifié « d'architecte du réseau » (Bories-Azeau et al., 2011) en façonnant le réseau, c'est-à-dire en régissant les échanges dans leur ensemble qu'il s'agisse des échanges de flux ou des relations sociales. Cette position centrale et cette fonction sociale permet également au pivot de prévenir les échecs mais également de résoudre les conflits entre les partenaires du réseau (Albers et al., 2016).

Cet important niveau de centralisation des échanges et du fonctionnement du réseau peut cependant avoir des inconvénients non négligeables. D'une part, un fonctionnement du réseau dont le degré de centralisation est relativement important peut sensiblement se rapprocher d'une configuration des échanges reposant sur la hiérarchie, c'est-à-dire d'un modèle d'échange proche d'une quasi-intégration et par la suite perdre une partie des bénéfices d'une organisation en réseau. D'autre part, une trop forte centralisation des échanges par le biais du pivot peut également être vecteur d'une certaine asymétrie d'informations entre les nœuds. Cette asymétrie mène les membres du réseau à bénéficier d'une vision fragmentée du réseau, et non plus d'une vision d'ensemble (Assens & Perrin, 2011).

Cette fonction de pivot est assurée par une organisation qui est soit déjà existante avant la création du réseau (et membre du réseau par la suite) soit spécialement créée à cet effet. Le cas où l'organisation est déjà existante avant la création du réseau s'observe principalement dans le cas de réseau s'organisant autour de la chaîne de valeur, c'est-à-dire à configuration verticale. Cette observation se fait principalement dans des secteurs industriels tels que l'industrie de l'automobile ou aéronautique (Guilhon & Gianfaldoni, 1990) dont les grands constructeurs font sous-traiter certaines étapes de la chaîne de valeurs à des fabricants spécialisés, mais sur lesquels le constructeur conserve le contrôle des activités par le biais des liens du réseau. Dans d'autres cas, la fonction de pivot peut être spécifiquement créée. Son champ d'actions sera uniquement dédié au fonctionnement du réseau. C'est par exemple le

¹¹ Le rôle du pivot est relativement important quand les objectifs du réseau sont relativement incertains. Il permet d'apporter une cohérence à l'organisation en réseau (Doz & Hamel, 1998).

cas des co-entreprises (*joint-ventures* dans les travaux anglo-saxons) dont chacun des membres du réseau détient une partie du capital. Outre la coordination des activités, la création d'un pivot peut également se faire dans l'objectif de séparer physiquement les activités menées à l'échelle du réseau de celles menées à l'échelle des organisations membres, c'est notamment le cas des réseaux dont la configuration est de type horizontale. Cette séparation est nécessaire dans le cas où les activités menées dans le réseau peuvent entrer en conflit avec les activités menées à l'échelle des organisations membres (Dorn et al., 2016; Poole & van de Ven, 1989). C'est par exemple le cas des activités d'exploration et d'exploitation dont les objectifs différents peuvent générer des tensions¹² (Lavie et al., 2010; March, 1991).

2.3. L'émergence d'actifs spécifiques du réseau

L'organisation en réseau donne naissance à de nouveaux actifs propres au réseau dans le sens où « *le réseau permet l'émergence d'actifs matériels ou immatériels nouveaux, résultat de l'interaction entre ses membres* » (Heitz, 2000: 62). Selon cette définition les interactions nœuds – liens sont au cœur de la création des actifs spécifiques du réseau. L'émergence des actifs spécifiques s'illustre parfaitement par l'axiome « *le tout est supérieur à la somme de ses parties* »¹³. Ils permettent aux organisations de partager des actifs détenus en propre par les organisations membres, mais également d'en créer de nouveaux par le biais des échanges (Douard & Heitz, 2003). Par ces caractéristiques, la nature et le niveau de spécificité des actifs est différent pour chaque réseau. La nature différente s'explique par les motivations différentes des organisations à s'organiser en réseau et donc des objectifs et activités du réseau. Le niveau de spécificité sera quant à lui fonction de l'intensité des échanges et du niveau de partage des organisations dans le réseau (Rorive, 2005). Des niveaux de partage importants permettent de générer de nouveaux actifs propres au réseau dont la spécificité sera importante. A l'inverse, des cloisonnements relativement importants entre les organisations et le réseau, et donc un niveau de partage plus faible, notamment motivés par le souhait de protéger des actifs propres à l'organisation, rendent plus difficiles la création d'actifs propres au réseau.

L'ensemble des caractéristiques de ces actifs spécifiques permettent de les qualifier de « dénominateurs communs » du réseau, notamment par leur construction de manière explicite ou implicite par l'ensemble des membres du réseau et bénéficient de leurs avantages en retour. Les paragraphes suivants proposent quelques descriptions plus approfondies des caractéristiques des actifs spécifiques.

¹² Les activités d'exploration et d'exploitation se différencient par des caractéristiques différentes. Les activités d'exploitation se caractérisent par le perfectionnement, la production, l'efficacité, la sélection, la réduction de la variance, la mise en œuvre et l'exécution. Alors que les activités d'exploration se caractérisent par la recherche, la variance, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte et l'innovation (March, 1991).

¹³ Axiome proposé par le philosophe Christian Von Ehrenfels en 1890 dans ses travaux portant sur « la psychologie de la forme ».

2.3.1. Niveau de spécificité des actifs et caractéristiques du réseau

Comme le montre la Figure 6, le niveau de spécificité des actifs peut être représenté sur un continuum s'étendant d'une faible spécificité et une forte spécificité. Certaines caractéristiques du réseau, telles que l'espace commun, le niveau de rigidité et le caractère idiosyncratique du réseau évoluent dans un sens identique.

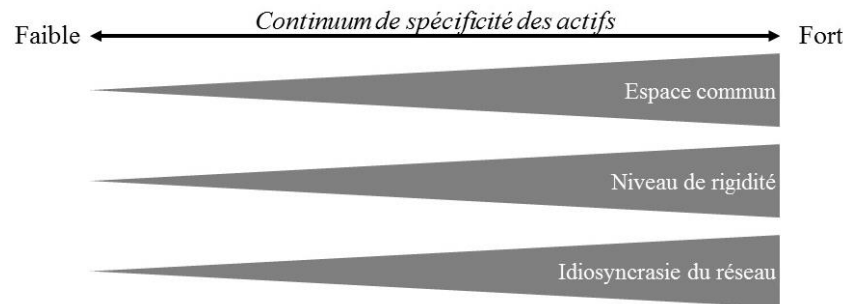


Figure 6 : Niveau d'importance de l'espace commun, de la rigidité du réseau et des avantages concurrentiels en fonction de la spécificité des actifs du réseau (Source : auteur)

La relation entre la spécificité des actifs et le développement d'un espace commun s'explique par la nécessité de développer un espace facilitateur permettant la construction des actifs spécifiques du réseau par le biais de langages communs, de croyances communes et de normes partagées (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Cette relation est à double sens. Le développement d'un espace commun permet le développement d'actifs spécifiques, et les actifs spécifiques peuvent favoriser le développement d'un espace commun (à l'exemple du pivot qui peut être considéré comme un actif spécifique du réseau). Une relation existe également entre le niveau de spécificité des actifs et le niveau de rigidité du réseau. Plus la spécificité des actifs du réseau est importante et plus le réseau perd de sa plasticité (la plasticité du réseau correspondant à son degré de déformation dû aux entrées et sorties d'organisations). Cette caractéristique s'explique par l'effet que peuvent avoir les actifs spécifiques comme barrière d'entrée ou de sortie du réseau, et le coût d'adaptation qu'ils peuvent représenter pour de nouveaux entrants, mais également en cas de sortie des acteurs. La dernière caractéristique s'intéresse au caractère idiosyncratique du réseau. Les actifs spécifiques naissants de la combinaison des membres du réseau et du degré de partage au niveau inter-organisationnel (Heitz, 2000; Rorive, 2005), les actifs spécifiques sont liés à deux particularités : les motivations à s'organiser en réseau et les identités différentes de chacune des organisations membres du réseau (Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Snehota, 2006). Ces deux particularités confèrent donc un caractère idiosyncratique aux actifs spécifiques, et plus généralement au réseau. Ce caractère idiosyncratique issu de la combinaison des membres du réseau, mais également l'ensemble des caractéristiques des actifs spécifiques posent la question des avantages concurrentiels qu'ils peuvent apporter au réseau et à ses membres.

2.3.2. Les actifs spécifiques comme avantages concurrentiels

Selon Porter (2003), l'avantage concurrentiel est défini comme l'élément qui différencie l'offre d'une organisation par rapport à ses concurrents devenant ainsi facteur de différenciation. En appliquant cette définition de l'avantage concurrentiel aux actifs spécifiques qui naissent des interactions entre les nœuds du réseau (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000), nous distinguons deux types d'actifs spécifiques qui dépassent le clivage matériel ou immatériel.

Le premier type s'intéresse aux actifs spécifiques liés aux motivations qui invitent à développer un produit ou un service à l'échelle du réseau. Ces motivations sont celles qui invitent à une activité d'exploration, mais également certaines motivations invitant à une activité mixte. Dans ce cas, la création et l'exploitation de l'actif spécifique, correspondant au produit ou au service créé à l'échelle du réseau, sera la « raison d'être du réseau ». Il sera développé dans l'objectif de générer des avantages concurrentiels pour le réseau et pour les membres et sera le principal facteur de compétitivité du réseau. Ce type d'avantage concurrentiel n'est cependant pas présent dans l'ensemble des organisations en réseau. Seuls les réseaux dont la création est initiée par certaines motivations amèneront à générer ce type d'avantage concurrentiel.

Le second type d'actifs spécifiques s'inscrit dans une perspective plus fonctionnelle. Ce sont les actifs spécifiques qui permettent et facilitent le fonctionnement des relations inter-organisationnelles et plus largement le réseau dans son ensemble. Il s'agit d'une part des pratiques associées au fonctionnement du réseau, c'est-à-dire par exemple le cas des routines organisationnelles spécifiquement développées pour le réseau, ainsi que des outils facilitant la communication entre les membres du réseau (systèmes d'information par exemple). Il s'agit également de l'environnement social qui se crée dans le réseau qui s'illustre notamment par l'espace commun du réseau (Barlatier & Thomas, 2007) ou de son capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ces actifs spécifiques fonctionnels génèrent un niveau d'avantage concurrentiel moins important et plus indirect que le précédent dans le sens où ce ne sont pas ces actifs qui apportent une différenciation directe au réseau ou aux organisations membres du réseau. Ils sont cependant nécessaires au développement du réseau et indissociables des objectifs souhaités en s'organisant en réseau. Ainsi, dans une vision processuelle, ce type d'actif s'inscrit avant celui que nous avons décrit précédemment (dans le cas où le précédent existe) dans le sens où ces actifs spécifiques sont nécessaires au co-développement de produits ou de service. A la différence du premier type d'actifs spécifiques, ce dernier type étant lié au fonctionnement intrinsèque du réseau est présent dans l'ensemble des réseaux à des degrés différents pour chacun d'eux.

2.4. Structuration du réseau, éléments de conclusion

En formalisant et structurant les relations inter-organisationnelles nées précédemment, cette seconde phase s'inscrit dans la suite logique de la première. La structuration permet d'améliorer le niveau de néguentropie du réseau en apportant une certaine logique structurale. Cette logique s'élabore

principalement par le biais des règles et des routines régissant les échanges dans le réseau (Dorn et al., 2016; Larson, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). Elle donne naissance à deux types de structurations possibles : la configuration verticale, dont la logique relationnelle entre les nœuds est complémentaire ; et la configuration horizontale, dont la logique relationnelle entre les nœuds est additive (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000). Malgré cette formalisation des échanges, les organisations conservent leur autonomie et indépendance (Assens, 2013), caractéristique indissociable des nœuds impliqués dans un réseau d'entreprises.

Dans ces deux types de structurations, les échanges entre les nœuds peuvent être coordonnés par une structure centrale qualifiée de pivot. La fonction de cette structure peut être assurée soit par un des nœuds du réseau, soit par la création d'une structure nouvelle codétenue par les membres du réseau (dénommée coentreprise ou joint-venture dans les travaux anglo-saxons) et spécialement dédiées à cette fonction. Dans les réseaux qui se dotent de cette structure centrale, son rôle est relativement important et ne se réduit pas à la coordination des échanges mais s'inscrit dans une perspective plus large. Elle assure le développement et le fonctionnement des actifs spécifiques sans qu'ils ne lui appartiennent nécessairement. Ces actifs spécifiques sont spécialement construits d'une part, pour assurer les objectifs du réseau (réponse à certaines motivations à s'organiser en réseau) et d'autre part, pour assurer le fonctionnement du réseau. Le caractère idiosyncratique des actifs spécifiques constitue une véritable identité pour chacun des réseaux. Dans cette perspective globale, le pivot peut être considéré comme un « méta actif spécifique » qui regrouperait l'ensemble des actifs spécifiques du réseau, dont l'objectif est de s'affranchir des contraintes de l'environnement, mais également de développer des avantages compétitifs pour le réseau lui-même et pour ses membres (Harrigan, 1988; Kogut, 1988).

Par l'ensemble de ses fonctions, le pivot, en particulier lorsqu'il est uniquement dédié au réseau, devient un outil facilitateur pour les dirigeants des nœuds du réseau qui ne disposent généralement ni des ressources, ni des moyens nécessaires à la mise en place des normes régissant le fonctionnement du réseau (Bories-Azeau et al., 2011; McEvily & Zaheer, 2004). Dans une vision court-termiste, la mise en place de cette structure centrale peut augmenter les coûts de fonctionnement du réseau, notamment par les investissements nécessaires au développement des actifs spécifiques relatifs au fonctionnement du réseau (routines organisationnelles, systèmes d'informations, capital social, etc.). Sur une vision de long-terme, le pivot peut cependant contribuer à la baisse des coûts de fonctionnement. C'est notamment le cas lorsque les actifs spécifiques facilitant les échanges qui sont mis en place répondent aux besoins du réseau et de ses membres. Dans ce cas, les actifs spécifiques peuvent augmenter la valeur du partenariat (Albers et al., 2016).

La structuration du réseau, la création d'une fonction de pivot régissant le fonctionnement du réseau, et le rôle des liens dans leur globalité soulèvent une autre question, celle du changement d'état des liens entre les membres du réseau au sens de Granovetter (1973). Lors des premiers rapprochements, les liens

entre les nœuds sont faibles. Par la suite, par la récurrence des échanges, les liens changent et deviennent de plus en plus forts (Stervinou & Legrand, 2008). Ce changement d'état des liens contribue au développement du capital social du réseau et les trois dimensions qui le composent (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ainsi que de l'espace commun (Barlatier & Thomas, 2007). Le changement d'état des liens entre les nœuds du réseau, que Jones, Hesterly, & Borgatti (1997) attribuent à l'existence d'un processus de socialisation, à la mise en place d'un dispositif de communication entre les nœuds et à l'existence d'événements collectifs (sous-entendu des relations denses entre les nœuds), contribue également à l'apparition d'une culture commune à l'ensemble des membres du réseau. Cette culture commune qualifiée de « macro-culture » (Abrahamson & Fombrun, 1994) est idiosyncratique au réseau (Mandard, 2012) et observable par les pratiques homogènes qui se mettent en place entre les membres du réseau¹⁴. De manière tangible, la macro-culture d'un réseau peut s'observer par le biais de trois composantes : la convergence des attentes entre les membres, le développement d'un langage commun et l'apparition de règles tacites dans le réseau. Ces trois composantes viennent régir l'action collective de ses membres (Jones et al., 1997).

Au-delà de la structuration sociale interne au réseau que permettent les liens inter-organisationnels, ces mêmes liens permettent aussi au réseau de s'ouvrir sur de nouvelles sphères sociales en supprimant certains trous structuraux (Burt, 2004). En conservant leurs indépendances (Assens, 2003, 2013), chacun des nœuds conserve son propre réseau social. Les liens privilégiés qui s'établissent entre les nœuds permettent au réseau de bénéficier de ces réseaux sociaux. Ces bénéfices peuvent se faire à deux niveaux : au niveau du réseau lui-même (dans le champ de ses propres actions et objectifs) et au niveau des membres du réseau à titre individuel (dans le champ de leurs propres actions et objectifs).

La structuration est une étape nécessaire pour le réseau, mais qui n'est pas sans risque (Jiang et al., 2008). Le principal risque de la structuration porte sur le maintien d'un équilibre entre flexibilité et rigidité du réseau. La flexibilité est principalement due à l'autonomie des nœuds membres du réseau (Assens, 2003, 2013), caractéristique indissociable du concept de réseau d'entreprises. La flexibilité constitue selon Das & Teng (1999), l'un des principaux avantages d'une organisation en réseau, à la différence des formes de partenariats dont l'organisation est plus hiérarchique. Cette flexibilité fait face à un certain niveau de rigidité du réseau dans son ensemble. Ce niveau de rigidité est permis par les actifs spécifiques d'une part, mais également par l'ensemble des processus de structuration sociale du réseau (développement d'un capital social, d'un espace commun, d'une macro-culture à l'ensemble du réseau). Les actifs spécifiques et les processus de structuration sociale du réseau sont essentiels au fonctionnement du réseau. Ils permettent d'apporter une cohérence à l'ensemble constituant le réseau, ce que Assens (2003) qualifie de « dénominateur commun ». Ils permettent également de conduire les

¹⁴ Par l'ensemble de ses caractéristiques, le concept de macro-culture est un prolongement à la théorie institutionnelle (Mandard, 2015)

membres du réseau dans une direction identique (i.e. ses objectifs) et ceci malgré leur indépendance et leurs intérêts parfois divergeant.

Cette balance entre flexibilité et rigidité peut avoir des conséquences sur le fonctionnement du réseau. L'une d'elles concerne le niveau de plasticité du réseau, sous-entendu son niveau d'ouverture et de fermeture. La plasticité est donc contrôlée par les barrières à l'entrée et à la sortie du réseau et se réfère à la spécificité de ses actifs et à ses processus de structuration sociale. Plus ils seront importants, plus les coûts d'adaptation pour des entrées et des sorties seront eux aussi importants pour les nouveaux entrants et pour les sortants. A l'inverse, plus ils seront faibles et plus le *turnover* des membres du réseau sera important, rendant ainsi difficile la construction d'un projet commun et d'une vision commune dans un temps raisonnable pour ses membres (van de Ven & Walker, 1984). Liée à la plasticité du réseau, la balance entre flexibilité et rigidité pose également la question du niveau d'encastrement des organisations membres. Dans les cas où la balance se dirige vers une rigidité relativement importante au détriment de la flexibilité, le niveau d'encastrement des organisations sera plus important que dans les cas où la balance se dirige principalement vers la flexibilité. Un fort niveau d'encastrement dans le réseau traduisant un faible niveau d'ouverture de l'organisation sur son environnement (Uzzi, 1997) et peut avoir des conséquences sur l'organisation elle-même en réduisant son « *environmental fit* » et donc le niveau d'adaptation à son environnement. Par ailleurs, un niveau d'encastrement trop faible peut être préjudiciable pour le réseau en réduisant l'investissement global des organisations dans le réseau.

Cette seconde partie a permis d'apporter un éclairage sur les forces permettant au réseau de se structurer par l'organisation des nœuds dans l'espace correspondant au réseau dont nous avons discuté l'apparition dans la première partie. La prochaine et dernière section s'intéresse aux dynamiques qui se mettent en place dans les relations entre les membres du réseau.

3. LES DYNAMIQUES DE COORDINATION

Après avoir discuté de la naissance du réseau, puis montré comment le réseau se structure, cette troisième section complète nos précédents développements en se focalisant désormais sur les dynamiques de l'action collective et de coordination qui s'établissent dans les réseaux. Nous définissons ces dynamiques de l'action collective par l'ensemble des interactions qui se mettent en place dans le réseau à l'exception des flux (que nous avons décrits précédemment). Cette troisième section est guidée par la question suivante : *quelles sont les dynamiques liées à l'action collective qui s'établissent dans le réseau ?* Nous proposons de découper l'action collective des réseaux selon trois composantes. La première s'intéresse à la gouvernance des réseaux dont l'objectif est de s'assurer des engagements des membres dans l'action collective (Provan & Kenis, 2007). La seconde composante de l'action collective s'intéresse à la confiance entre les nœuds du réseau, considérée comme facteur essentiel à l'aboutissement des objectifs du réseau (Ring & van de Ven, 1992). Puis comme le préconise Hennart (2006), le dernier facteur s'intéresse aux relations de marché qu'entretiennent les membres du réseau.

Dans notre cas nous nous intéressons particulièrement aux relations de coopération et de concurrence qu'entretiennent simultanément les membres du réseau, relation qualifiée de coopétition (Bengtsson & Kock, 2000; Nalebuff & Brandenburger, 1996). Chacun de ces facteurs composant la dynamique collective seront discutés dans les prochains paragraphes. Nous terminerons cette section en nous intéressant aux enjeux de ces dynamiques collectives.

3.1. La gouvernance des réseaux

Selon certains auteurs, à l'instar de Williamson (1996), de Pfeffer & Salancik (1978) notamment, le réseau peut être considéré comme un mode de gouvernance en soit. Ce mode de gouvernance doit lui-même se doter d'un système de gouvernance intrinsèque lui permettant de s'assurer de l'investissement des membres du réseau dans l'action collective et d'atteindre l'efficacité souhaitée suite au choix de s'organiser en réseau (Provan & Kenis, 2007). A la différence de l'organisation nœud – liens dont nous avons proposé des développements dans la deuxième section et dont les intérêts se portent sur la circulation des flux dans le réseau, la gouvernance du réseau s'intéresse quant à elle aux mécanismes de contrôle et de coordination de l'action collective nécessaire au bon fonctionnement du réseau. Deux natures de gouvernances sont identifiées dans la littérature et font l'objet de développement dans les prochains paragraphes : la gouvernance par les mécanismes hiérarchiques et la gouvernance par les mécanismes sociaux.

3.1.1. La gouvernance par la hiérarchie

Comme son nom l'indique, ce type de gouvernance repose sur les relations hiérarchiques qui se mettent en place dans le réseau. L'une des principales contributions académiques s'intéressant à la gouvernance par la hiérarchie est celle de K. Provan & P. Kenis (2007) dans leurs travaux intitulés *Modes of Network Governance : Structure, Management, and Effectiveness*¹⁵. Dans ces travaux, les auteurs s'intéressent à la forme et au degré de centralisation de la hiérarchie. Ils distinguent trois types de gouvernances : la gouvernance partagée, la gouvernance pilotée ou dirigée et la gouvernance administrée.

3.1.1.1. La gouvernance partagée

Dans les réseaux régis par ce type de gouvernance, ce sont les membres eux-mêmes qui gouvernent le réseau. Le principe d'égalité entre les nœuds y est très fort et sert de fondement aux échanges inter-organisationnels. Dans ce mode de gouvernance, aucune structure de gouvernance n'est clairement marquée et aucun nœud n'est plus « spécialisé » qu'un autre (dans le sens de Albers et al., (2016)). Les membres du réseau sont alors dotés d'une grande autonomie et sont eux-mêmes responsables des relations internes et externes du réseau. La hiérarchie est décentralisée et la confiance entre les membres du réseau demeure le moyen essentiel pour assurer le fonctionnement du réseau (Provan & Kenis, 2007). Cette confiance est permise par une autre caractéristique de la gouvernance partagée, celle d'une absence

¹⁵ Travaux publiés dans la revue *Journal of Public Management Research*

de trous structuraux entre les nœuds du réseau, et des liens relativement denses (tous les nœuds sont connectés entre eux) qui permettent de réduire les comportements opportunistes et favoriser la confiance entre les membres (Burt, 2004; Granovetter, 2005). Cette particularité structurale (absence de trous structuraux et liens denses entre les nœuds) attribue une inertie au réseau lui conférant une certaine plasticité¹⁶. Les liens étant denses entre l'ensemble des nœuds, le trou structural apporté par la suppression de l'un d'eux serait minime (Assens, 2013). Cette plasticité est également favorisée par la grande autonomie des nœuds et par l'absence d'une structure centrale régissant les échanges dans le réseau. Cette importante plasticité peut cependant réduire l'investissement des organisations impliquées dans le réseau, notamment lorsque les motivations ne sont pas fortement marquées et convergentes pour l'ensemble de ses membres (Provan & Kenis, 2007).

3.1.1.2. La gouvernance pilotée ou dirigée

Ce deuxième type de gouvernance proposé est à l'opposé de la gouvernance partagée. La hiérarchie est confiée à une entité (le « pilote » du réseau) et y est fortement centralisée. Ce pilote a une fonction spécialisée et dédiée au réseau (Albers et al., 2016). Cette fonction peut être assurée par le pivot qui coordonne également les flux en circulation dans le réseau, ou alors à l'un des membres du réseau. Ce type de gouvernance est conseillé dans les réseaux composés d'un nombre de nœuds relativement important. La fonction hiérarchique centralisée permet d'y faciliter les échanges entre les membres (Provan & Kenis, 2007). Cette centralisation importante peut être vecteur d'une importante asymétrie de pouvoir où l'ensemble des décisions transite par le pilote du réseau pour ensuite être redistribués aux différents nœuds (Assens & Perrin, 2011). A la différence du type de gouvernance précédent, la nature des liens entretenus entre les membres du réseau n'est pas homogène. Par leurs récurrences, les liens entre les membres du réseau et le pilote sont plus forts que les liens entre les autres membres du réseau (Granovetter, 1973). Malgré cette asymétrie, l'existence d'un pilote peut faciliter le développement d'un environnement social interne au réseau propice à son fonctionnement (capital social, espace commun, et macroculture). Ces éléments seront discutés ultérieurement.

3.1.1.3. La gouvernance administrée

Ce type de gouvernance est à la croisée des gouvernances partagée et dirigée. La gouvernance administrée se rapproche de la gouvernance partagée par la densité des liens entre les nœuds et de la gouvernance dirigée par l'existence d'une structure pilote du réseau dont la fonction est hautement spécialisée dans le réseau (Albers et al., 2016). Malgré l'existence d'une structure centralisée, le fonctionnement du réseau repose sur un système démocratique où l'ensemble des nœuds est représenté. Par les liens denses et le système démocratique l'asymétrie de pouvoir et informationnelle est fortement réduite dans les réseaux reposant sur une gouvernance administrée (Assens & Perrin, 2011). Par ailleurs,

¹⁶ Pour rappel, nous définissons la plasticité d'un réseau par ses déformations dues aux entrées et sorties de nœuds dans le réseau.

les règles institutionnelles partagées de tous (normes sociales) y jouent également un rôle important (Assens, 2013). La représentation démocratique des membres du réseau est la principale singularité de ce type de gouvernance. Elle permet au réseau de s'adapter aux besoins de ses membres facilitant l'investissement des nœuds dans les orientations du réseau et plus largement leur adhésion au réseau.

3.1.2. La gouvernance par les mécanismes sociaux

Au-delà de la gouvernance hiérarchique, les mécanismes sociaux intrinsèques au réseau peuvent également permettre de contrôler et de coordonner l'action collective dans le réseau. Ce type de gouvernance ne s'inscrit pas en opposition de la gouvernance par la hiérarchie, mais vient s'inscrire en parallèle et de manière complémentaire de cette dernière. Trois mécanismes sociaux peuvent permettre de contrôler l'action collective.

3.1.2.1. La gouvernance par « l'ombre du passé »

Le premier mécanisme a déjà été discuté dans les mécanismes de rapprochement des organisations, il s'agit de « l'ombre du passé » (Mandard, 2012). Comme son nom l'indique, ce mécanisme de gouvernance est issu des relations entretenues par les membres du réseau dans le passé. Ces relations passées ne sont pas nécessairement formelles comme elles peuvent l'être dans le réseau, mais peuvent se réduire à quelques échanges ponctuels dans un encastrement social identique. Ces relations passées ont permis d'établir de manière implicite des routines, des normes de coordinations issues des différents échanges, d'un langage commun et de représentations partagées (Dyer & Singh, 1998). L'ensemble de ces normes qui se sont établies de manière tacite avant la création du réseau en question peuvent être implicitement remobilisées comme mode de régulation des dynamiques collectives du réseau.

3.1.2.2. La gouvernance par la macroculture

Le second mécanisme de gouvernance social s'intéresse à la « macroculture » dont le concept fondateur repose sur les travaux de Abrahamson & Fombrun (1992, 1994) et pour lequel nous avons déjà apportés des éléments dans la section traitant de la structuration du réseau. Comme nous l'avons précisé précédemment, la macro-culture se définit comme des normes partagées entre plusieurs organisations membres d'un réseau les amenant à développer des pratiques homogènes. Ces pratiques homogènes permettent de guider les organisations membres dans leurs actions communes et d'apporter un certain niveau de coordination (Abrahamson & Fombrun, 1994). Comme le précise Mandard (2012), la macro-culture est idiosyncratique pour chaque réseau et se trouve favorisée par trois facteurs. Le premier de ces facteurs porte sur l'environnement et les contraintes qu'il exerce sur le réseau (exemples : attentes des clients, attentes sociétales entre autres) (Mandard, 2012). Le deuxième facteur concerne les caractéristiques structurelles du réseau, notamment par l'existence de liens denses entre les nœuds du réseau qui favorisent la circulation des informations et permet plus largement le développement de l'action collective (Granovetter, 2005). Le troisième et dernier facteur concerne les pratiques sociales

intrinsèques au réseau qui facilitent le développement de la macro-culture. Il s'agit de la présence de processus favorisant la socialisation, la communication et la circulation de l'information ainsi que l'existence d'évènements collectifs ponctuels (Jones et al., 1997).

De manière tangible, la macroculture qui se développe dans un réseau permet de réguler l'action collective par différents moyens. Elle permet d'établir une convergence des attentes et des objectifs du réseau, de développer un langage commun à l'ensemble de ses nœuds ainsi que des règles tacites de comportement des nœuds (Jones et al., 1997). Ces caractéristiques créent via la macroculture, un environnement interne au réseau favorable à la coordination des échanges entre les nœuds.

3.1.2.3. La gouvernance par « l'ombre du futur »

Le troisième et dernier mécanisme de gouvernance par les mécanismes sociaux porte sur « l'ombre du futur » (Axelrod, 2006). Comme son nom l'indique, ce mécanisme invite les membres du réseau à se projeter dans le futur en identifiant les gains potentiels permis par un comportement collaboratif de chacun des membres du réseau. Il existe un lien important entre la mise en place de cette « ombre du futur » et l'existence d'actifs spécifiques au réseau. Comme nous l'avons évoqué précédemment, certains actifs spécifiques sont nécessaires au réseau et indissociables de son fonctionnement. D'autres sont directement liés aux motivations ayant conduit à l'organisation en réseau. Dans cette perspective, ils sont co-construits par et pour les membres du réseau. L'investissement dans la construction de ces actifs spécifiques et les bénéfices auxquels ils permettent d'accéder peuvent inciter les membres du réseau à s'investir dans l'action collective et d'en assurer le bon fonctionnement (Luo, 2007; Parkhe, 1993). « L'ombre du futur » qui s'établit par le biais des actifs spécifiques du réseau doit donc permettre de réduire les risques de dérives liés à un manque d'implication des nœuds du réseau en les incitant à s'investir dans son fonctionnement.

3.1.3. La gouvernance des réseaux, éléments de synthèse

Selon Provan & Kenis (2007), la gouvernance de l'action collective intrinsèque au réseau est indissociable de l'atteinte d'un certain niveau d'efficacité du réseau. Dans ce cas, l'efficacité se définit comme « *l'atteinte de résultats que les organisations ne pourraient pas atteindre individuellement en agissant de manière indépendante* » (Provan & Kenis, 2007: 230). Pour atteindre cette efficacité nous avons montré qu'il existe deux voies de gouvernances différentes mais complémentaires : une gouvernance fondée sur le niveau de centralisation de la hiérarchie et une gouvernance fondée sur les mécanismes sociaux qui s'établissent dans le réseau. Au-delà de cette différence hiérarchie – mécanismes sociaux, la différence se fait également sur l'origine de la coercition de ces deux mécanismes. Dans les mécanismes hiérarchiques la coercition est due à des règles explicites à l'exemple des règlements régissant les pouvoirs, les droits et les obligations de chacun dont le degré de coercition est relativement important. Dans les mécanismes sociaux l'effet coercitif est différent dans la mesure où il se met en place via des mécanismes implicites dictés par des règles et normes sociales. Selon cette

vision, la gouvernance par les mécanismes sociaux se rapproche des mécanismes sociaux expliqués par l'approche institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). La confiance n'a pas été évoquée dans cette section, elle pourrait cependant figurer parmi les mécanismes de gouvernance par les mécanismes sociaux. Nous considérons que la confiance constitue une dynamique de l'action collective à part entière nécessitant un développement spécifique.

3.2. Le rôle de la confiance entre les membres du réseau

Parallèlement aux mécanismes de gouvernance, les relations de confiance inter-organisationnelles dans le réseau ont également un rôle dans les dynamiques de l'action collective. Quelle que soit la forme de réseau, la confiance entre les nœuds est essentielle à son fonctionnement. Dans le cas précis des relations inter-organisationnelles, la confiance peut se définir comme la possibilité de s'appuyer sur une partie du réseau (personne, groupe, organisation) en condition de risque (Inkpen & Currall, 2004). Par son importance, certains auteurs considèrent la confiance entre les nœuds comme le « *lubrifiant des échanges* » inter-organisationnels dans le réseau (Gulati, 1998).

La confiance joue un rôle dès la naissance du réseau en facilitant le développement des liens entre les nœuds (Das & Teng, 1998; Jarillo, 1988; Ring & van de Ven, 1992). D'une manière plus large la confiance est également propice aux relations de partage (Inkpen & Currall, 2004). Dans cette perspective, la confiance entre les nœuds doit être présente dès le rapprochement des organisations et doit se maintenir tout au long du fonctionnement du réseau (Aliouat, 1996; Deitz et al., 2010; Huxham, 2003; Larson, 1992). Elle apporte une certaine stabilité et une constance dans les relations inter-organisationnelles (Deitz et al., 2010) et contribue à la réduction des risques relationnels (comportements opportunistes) (Das & Teng, 2001). Concernant son émergence, la confiance se construit dans le temps et ne peut donc apparaître et disparaître instantanément (Inkpen & Currall, 2004). Les mécanismes liés à son origine sont différents, trois sont principalement identifiés par Zucker (1986):

- La confiance *intuitu personae* (que l'on pourrait traduire par « *en fonction des personnes* »). Ce type de confiance répond parfaitement à l'expression populaire « *qui se ressemble s'assemble* ». Elle se caractérise par un partage de valeurs se rapprochant de la logique de clan d'Ouchi (1980) où des liens forts existent entre les membres. Ce type de confiance est considéré comme intrinsèque aux individus. Elle ne peut donc ni se transmettre ni s'enseigner à autrui. Dans les relations où s'établit ce type de confiance, la notion de code de l'honneur y est très forte, avec une mise à l'écart rapide de celui qui le brise.
- La confiance institutionnelle. Ce type de confiance est fondé sur des règles formelles à l'exemple des chartes de droits et devoirs, et plus largement sur des codes de conduites imposés aux membres. Ces règles sont considérées comme « *les gardiens de la confiance* » (Assens, 2013). Cependant, par son caractère immatériel, il est à noter que la confiance ne peut répondre à une clause juridique d'un contrat ou d'un arrangement. Dans le cas de la

confiance institutionnelle, la confiance n'est alors pas préexistante dans les relations, mais elle est construite par des règles garantissant un cadre institutionnelle servant de pacte fondateur. Ce pacte est alors régi par une instance morale et centrale, à l'exemple du pivot, qui par ailleurs garantit la surveillance des règles et contribue à la construction d'« une identité collective ».

- La confiance relationnelle. Ce dernier type de confiance se met en place au fur et à mesure des relations de coopération qui s'établissent dans le réseau, notamment par la définition de codes communs et par l'harmonisation des objectifs. Elle relève donc d'un processus d'apprentissage mutuel qui s'établit sur le long terme par la récurrence des relations. Une dépendance inter-organisationnelle se met en place ainsi qu'une certaine solidarité en raison d'une connivence renforcée par des mécanismes d'échanges, de réciprocité et d'altruisme se rapprochant des rapports de type « donnant-donnant ». Ce type de confiance est alors favorisé par des comportements faisant preuve de loyauté, de bonne volonté et de bienveillance (Fulconis & Paché, 2008).

Quelle qu'en soit l'origine, la confiance peut s'observer à différents niveaux dans les réseaux : le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau inter-organisationnel (Das & Teng, 2001). Dans le niveau inter-organisationnel, sur lequel nos recherches se focalisent, pour en assurer les bénéfices, la confiance doit se diffuser dans l'ensemble des relations et ne peut être réduite à quelques dyades composant le réseau (Provan & Kenis, 2007). Cette diffusion est notamment permise par l'existence de liens denses et l'absence de trous structuraux (Granovetter, 2005).

Malgré la possibilité d'agir sur le degré de confiance entre les membres du réseau, notamment par le biais des confiances de type institutionnel et de type relationnel, la confiance étant une caractéristique intrinsèque aux individus, elle se trouve en instabilité permanente (Inkpen & Currall, 2004). Cette instabilité peut être expliquée par deux facteurs : l'incertitude du réseau et le comportement des membres. Le premier de ces facteurs s'explique par l'incertitude qu'il peut exister dans les objectifs et les aboutissants du réseau. Plus cette incertitude sera importante et plus les membres auront des difficultés à établir un certain niveau de confiance dans le réseau et dans ses membres (Aliouat, 1996; Jarillo, 1988). Le second facteur concerne le changement de comportement des membres du réseau. Si l'un d'eux cherche à orienter le réseau à son avantage, un climat de méfiance peut alors s'installer dans le réseau et réduire les bénéfices apportés par la confiance dans le fonctionnement des relations inter-organisationnelles (Aliouat, 1996).

Par ailleurs, le développement de la confiance entre les nœuds du réseau peut avoir plus de difficultés à s'établir en fonction des relations qu'entretiennent les nœuds dans le secteur d'activité en question. Les nœuds impliqués dans un réseau peuvent entretenir une relation de concurrence à l'extérieur du réseau, tout en coopérant dans le réseau. Ce type de relations peut engager des défiances et des doutes entre les

nœuds, installant un contexte où la confiance peut s'établir plus difficilement (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014). Comme nous allons le voir plus loin, cette relation simultanée de compétition et de coopération est au cœur de l'action collective du réseau.

3.3. Les relations de coopération entre les membres du réseau

L'approche des dynamiques de l'action collective nécessite de prendre en compte les relations qu'entretiennent les nœuds dans leur secteur d'activité en dehors du réseau (Hennart, 2006), relations que nous considérons comme binaires, à savoir : concurrents ou non-concurrents. Dans certains cas, les organisations peuvent entretenir au même instant une relation de coopération dans le réseau et de concurrence en dehors des activités menées conjointement dans le réseau. Cette double relation simultanée est qualifiée de « coopération ». Le mot coopération, composé de coopération et compétition, repose sur les travaux fondateurs de Nalebuff & Brandenburger (1996). Elle peut se définir comme la collaboration de potentiels rivaux qui engagent une coopération dans un objectif de développement des performances en partageant leurs ressources et en s'engageant dans un objectif commun (Luo, 2007).

Ce type de relation fait apparaître deux forces simultanées inexistantes dans la conception traditionnelle des organisations (Tidström, 2014). L'une d'elles concerne les pressions compétitives qui trouvent leurs origines dans la relation concurrentielle qu'entretiennent les organisations. La seconde concerne les pressions coopératives qui trouvent leurs origines dans les relations de coopération (Bengtsson & Kock, 2000; Luo, 2007). Dans cette perspective, la coopération est, d'une part, directement liée au niveau de concurrence existant entre les organisations membres et, d'autre part, au niveau d'intégration des organisations dans le réseau. Ces niveaux de concurrence et de coopération peuvent être influencés par différents facteurs. Dans ses travaux Luo (2007) propose quelques-uns de ces facteurs. Le niveau de concurrence entre les organisations peut ainsi augmenter lorsque :

- La pression compétitivité du secteur d'activité augmente (stratégies compétitives identiques des organisations, changement des marchés pour l'ensemble des organisations du secteur d'activité, augmentation simultanée de la production et des marchés) ;
- La compétition dans le secteur d'activité se consolide (cycle de vie des produits entre en phase de maturité, mise en place de stratégies visant à renforcer le pouvoir de marché de chacun) ;
- L'interdépendance en termes de ressources et la complémentarité des organisations est faible dans un secteur d'activité en question (l'affaiblissement des interdépendances réduit la coopération et augmente la compétition).

Il en est de même pour le niveau de coopération qui peut augmenter lorsque (Luo, 2007) :

- Un des concurrents du secteur prend trop d'importance (une meilleure coopération dans le réseau peut permettre de contrer ce concurrent) ;

- La demande évolue rapidement (nouvelles technologies, nouvelles fonctionnalités, amélioration de la qualité, etc.) ;
- L'intégration à la chaîne de valeur est importante et permet de dégager des résultats intéressants (économies d'échelle par la spécialisation des organisations, amélioration des marges et de la productivité) ;
- L'environnement est globalement imprévisible (par exemple : apparition soudaine de nouvelles normes institutionnelles de régulation : possible mise en place d'activités de lobbying par le biais du réseau) ;
- Le niveau de spécificité des actifs du réseau est important.

L'intensité de la coopétition est directement liée au niveau de coopération et compétition. Comme l'explique la Figure 7, plus les forces de coopération et de compétition convergent vers un niveau identique, plus l'intensité de la coopétition sera importante dans le réseau. A l'inverse, si l'une des forces est plus importante que l'autre, l'intensité de la coopétition sera moins importante et se dirigera soit vers une domination de la concurrence, soit vers une domination de coopération.

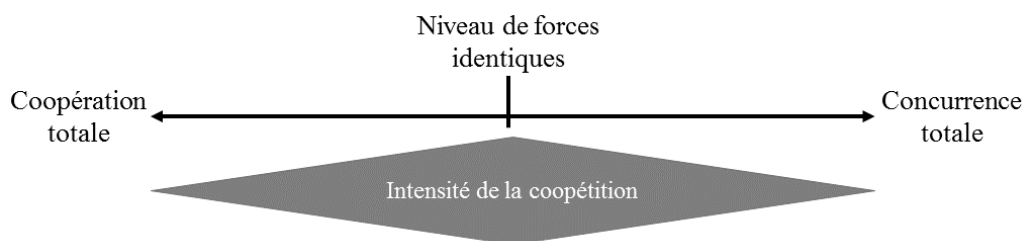


Figure 7 : Intensité de la coopétition en fonction du niveau de coopération et de compétition (Source : auteur)

La coopétition se caractérisant par l'existence simultanée de coopération et de concurrence, elle peut exister dans tout type de réseau qu'il s'agisse de configuration verticale ou horizontale (Dorn et al., 2016). Les réseaux horizontaux, dont l'objectif est d'externaliser une activité pour la mutualiser avec d'autres organisations proposant le même type d'activité pour atteindre un meilleur niveau de compétitivité (Douard & Heitz, 2003; Gimeno, 2004; Heitz, 2000) sont cependant prédisposés à un plus fort niveau de coopétition. Les réseaux verticaux dont la configuration nécessite un plus fort niveau de spécialisation de chacun des nœuds, et donc une force concurrentielle moins importante, sont cependant moins prédisposés à voir apparaître une forte intensité coopétitive.

Comme nous venons de le détailler, l'existence de ces deux forces simultanées est indissociable des organisations en réseau avec une intensité plus ou moins importante d'une part en fonction de la configuration du réseau et d'autre part en fonction de différents facteurs de l'environnement (Luo, 2007). L'existence simultanée de ces deux forces n'est cependant pas sans risque pour le fonctionnement du réseau et l'atteinte des objectifs et finalités (Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014; Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016).

3.4. Les dynamiques de l'action collective, perspectives et enjeux

Au-delà de la circulation des flux abordés dans la configuration des réseaux, les dynamiques de l'action collective mettent en évidence ce qui constitue le fonctionnement d'un réseau, à savoir une structure dotée d'un ensemble d'organisations qui coopèrent mais potentiellement concurrentes, entre lesquelles s'établit une certaine confiance par la récurrence des échanges, le tout piloté par un système de gouvernance (par un certain niveau de centralisation de la hiérarchie et/ou par des mécanismes sociaux).

Cependant, comme le montrent certains auteurs (Das & Teng, 2003, 2000; Fernandez et al., 2014; Provan & Kenis, 2007; Raza-Ullah et al., 2014; Tidström, 2014) les dynamiques de l'actions collectives peuvent être à l'origine de tensions entre les membres du réseau. Comme le montrent ces auteurs, ces tensions sont dues à la configuration même des réseaux, qui s'articulent autour d'organisations indépendantes et autonomes comprises dans une entité commune qu'est le réseau. Ces tensions se manifestent chez les individus impliqués dans le réseau et se traduisent par un état cognitif et émotionnel (Gnyawali et al., 2016) comprenant simultanément des émotions positives et négatives (Raza-Ullah et al., 2014). De manière tangible, ces tensions se manifestent de deux manières différentes (Gnyawali et al., 2016) : les pressions d'une part, qui sont principalement d'ordre interne et mental aux individus et se manifestent par une situation d'inconfort ; et les conflits d'autre part, qui sont externes aux individus et s'expriment dans les relations principalement par des frictions ou des discordes entre les partenaires. Ces tensions peuvent dans certains cas altérer la stabilité globale du réseau en le dirigeant vers une certaine instabilité (Das & Teng, 2000) pouvant aller jusqu'à remettre en question la pérennité des liens et donc la survie du réseau (Gadde & Mattsson, 1987; Jiang et al., 2008). Afin d'illustrer ces différentes tensions, nous en proposons la description de quelques-unes identifiées dans la littérature.

3.4.3. Exemple de tensions issues des dynamiques de l'action collective

La littérature fait état de différentes tensions liées aux dynamiques de l'action collective des réseaux. Chaque réseau ayant ses propres caractéristiques, les tensions que nous présentons dans le Tableau 5 sont relativement générales. L'objectif est d'apporter un éclairage sur ces tensions issues des dynamiques de l'action collective des réseaux en les détaillant dans le Tableau 5 ci-dessous.

Dans certains cas, les organisations ne restent pas sans réaction et apportent des réponses à ces tensions (Das, 2006). L'une de ces réponses peut consister à adopter un comportement opportuniste vis-à-vis du réseau. Ce type de comportement est largement discuté dans la littérature traitant des réseaux et des relations inter-organisationnelles.

Tableau 5 : Exemple de tensions liées aux dynamiques de l'action collective des réseaux

Type de tensions	Caractéristiques	Auteurs
Niveau d'efficience	Les organisations membres du réseau sont à la recherche de la meilleure efficience possible. En fonction du degré d'inclusion des organisations (régit par la gouvernance du réseau) dans le réseau, le réseau peut réduire cette efficience recherchée par les organisations.	(Provan & Kenis, 2007)
Niveau de légitimité	Deux niveaux de légitimité existent dans les réseaux : la légitimité des organisations et la légitimité du réseau. Sans gouvernance clairement définie, notamment par une structure assurant cette fonction, la légitimité du réseau est véhiculée par l'intermédiaire des membres du réseau. Dans ce cas, chaque organisation véhicule la légitimité qu'elle souhaitera.	
Flexibilité et rigidité	Le réseau est une structure flexible permettant de s'adapter facilement et rapidement aux contraintes. Un certain niveau de rigidité est cependant nécessaire pour développer des réponses satisfaisantes.	(Das & Teng, 2000; Provan & Kenis, 2007)
Niveau de création de valeur	L'activité du réseau permet la création de valeur commune à l'ensemble des membres du réseau. Cette création de valeur étant indirectement permise par l'activité de chacun des membres du réseau pose la question de son appropriation.	(Fernandez et al., 2014)
Différence d'objectifs entre les membres	Les membres du réseau conservant leur autonomie, mais également une grande partie de leurs activités peuvent avoir des objectifs différents dans le réseau en fonction de ces activités.	
Transfert de données et d'informations	Pour fonctionner, le réseau nécessite d'accéder à certaines données des organisations membres. Ces données peuvent être confidentielles dans certains cas avec la crainte d'une diffusion aux autres organisations membres qui peuvent être de potentiels concurrents.	(Fernandez et al., 2014; Tidström, 2014)
Relation de dépendance	Dans des cas où le niveau d'inclusion des organisations dans le réseau est important, les organisations membres peuvent atteindre un niveau de dépendance important réduisant ainsi leurs autonomies.	(Tidström, 2014)
Vision temporelles différentes	Le réseau est inscrit dans une vision temporelle différente des organisations membres. Les organisations souhaitent des résultats rapides alors que le réseau, par une certaine inertie met plus de temps à dégager des résultats jugés satisfaisants par les membres.	(Das, 2006; Das & Teng, 2000)

3.4.4. Les comportements opportunistes comme réponse à ces tensions

Les tensions présentées précédemment peuvent amener les organisations à revoir leur niveau d'investissement dans le réseau et dans certains cas engager des comportements allant à l'encontre de l'action collective. Ce type de comportement est qualifié d'opportuniste, et se définit comme « *la recherche de l'intérêt personnel avec une ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que le mensonge, le vol ou la tromperie.* » (Williamson, 1985 p.47). Derrière l'opportunisme se cachent des comportements tels que l'esquive, l'appropriation de ressources des partenaires du réseau, une distorsion volontaire de l'information, la dissimulation de certaines stratégies individuelles impactant potentiellement le réseau et le transfert de flux (produits ou services) délibérément défectueux entre les nœuds pourtant nécessaires au fonctionnement du réseau (Das & Teng, 1999). Ces comportements peuvent se scinder en trois catégories d'opportunismes (Fulconis & Paché, 2008) : la tricherie, dans le cas où l'organisation opportuniste enfreint une clause contractuelle ; la trahison, dans le cas où l'organisation cesse d'être fidèle au réseau ; la temporisation, dans le cas où

l'organisation diffère l'action par calcul dans l'attente d'un moment plus favorable pour son intérêt individuel.

Selon ses caractéristiques, l'opportunisme est donc issu d'un comportement rationnel, volontaire résultant d'un calcul (Fulconis & Paché, 2008). Ce caractère rationnel de l'opportunisme permet de mettre en place différentes pratiques en vue d'éviter et de contrôler l'apparition de ce type de comportement. Des méthodes de contrôle associées aux différents processus de coordination de l'action collective peuvent être mise en place en vue de réduire les risques associés aux comportements opportunistes (Das & Teng, 2001). Comme nous l'avons discuté précédemment, deux méthodes de contrôle existent (Das & Teng, 1999) : les contrôles formels qui s'inscrivent autour des routines organisationnelles du réseau et les contrôles informels par la biais des normes sociales du réseau. Les méthodes de contrôle formel sont cependant porteuses d'un paradoxe. Le principal objectif des méthodes de contrôle formel est d'éviter les comportements opportunistes pouvant apparaître à l'issue des tensions. Ces méthodes peuvent néanmoins être perçues comme contraires à l'esprit collectif du réseau et elles-mêmes devenir des vecteurs de tensions dans le réseau (Jiang et al., 2008). Une importante densité des liens entre les nœuds du réseau permettant de réduire les trous structuraux est également un moyen permettant d'éviter l'apparition de comportements opportunistes. En comblant les trous structuraux l'information circule plus facilement et permet de détecter rapidement un comportement opportuniste (Granovetter, 2005). Une autre méthode existe pour éviter l'apparition de comportements opportunistes, il s'agit de l'anticipation des comportements. Cette dernière peut être favorisée par différents facteurs tels que des comportements loyaux clairement observables (Fulconis & Paché, 2008), une certaine récurrence des échanges entre les organisations et une formalisation de ces échanges (Albers et al., 2016).

Dans le cas où les comportements opportunistes deviendraient trop importants, les membres abandonneraient progressivement le réseau en réduisant leurs interactions (Gulati, 1998) ce qui pourrait entraîner le réseau vers sa dissolution. Dans certains cas cependant, la disparition totale et la suppression de tout risque de comportements opportunistes n'est pas forcément souhaitable. Comme le précisent Fulconis & Paché (2008), un niveau d'opportunisme modéré peut être bénéfique pour le réseau. En acceptant un niveau d'opportunisme modéré, les organisations membres du réseau peuvent s'ouvrir à d'autres pratiques, à d'autres sphères sociales permettant de rapporter de nouvelles informations et connaissances dans le réseau qui ouvriraient de nouveaux axes de compétitivité dans le réseau. Selon cette approche considérée comme hétérodoxe, un certain seuil d'opportunisme devient alors quelque chose d'acceptable dans le fonctionnement du réseau.

3.5. Les dynamiques de l'action collective, éléments de conclusion

Dans cette dernière section, l'objectif était d'apporter une réponse à la question : *quelles sont les dynamiques liées à l'action collective qui s'établissent dans le réseau ?* Nous avons répondu à cette

question en identifiant principalement trois grands types de dynamiques de l'action collective dans les réseaux à savoir : la gouvernance du réseau par le biais de deux mécanismes, les mécanismes liés à la hiérarchie et ceux liés aux mécanismes sociaux ; le rôle de la confiance dans les relations inter-organisationnelles et les relations de coopération que peuvent entretenir les nœuds du réseau. Ces trois grandes dynamiques ont également permis de discuter leurs enjeux tels que les tensions qui peuvent amener certains membres du réseau à adopter des comportements opportunistes. Ces dynamiques de l'action collective constituent la dernière des trois phases de construction du réseau, même si elles ne se réduisent pas uniquement à cette phase. Elles se construisent et s'établissent progressivement au cours des deux premières phases à l'instar des mécanismes de gouvernance (Mandard, 2012; Provan & Kenis, 2007), et de la confiance entre les nœuds du réseau (Aliouat, 1996; Deitz et al., 2010; Huxham, 2003; Larson, 1992) pour devenir mature à l'issue de ces deux phases.

Par ailleurs, à l'image du réseau qui évolue dans le temps et ne reste pas figé dans une certaine configuration (Knoben, Oerlemans, & Rutten, 2006), les dynamiques de l'action collective évoluent également et changent en fonction de ces évolutions. Les évolutions du réseau et de manière sous-jacente les dynamiques de l'action collective peuvent avoir deux origines. La première est endogène au réseau, c'est-à-dire qu'elle trouve ses origines au travers les organisations membres (Koza & Lewin, 1998). C'est par exemple le cas d'un changement de personnel, d'une modification de la structure de l'organisation, d'un changement de stratégie marketing ou commerciale, d'un changement de capitaux de l'un des membres, d'une faillite entre autres (Knoben et al., 2006). La seconde est exogène au réseau, elle trouve ses origines dans l'environnement dans lequel s'inscrivent les membres du réseau et le réseau lui-même. Parmi les événements exogènes pouvant perturber le réseau et les dynamiques de l'action collective, on peut citer par exemple l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, un changement dans les politiques de régulation du secteur, un changement de préférence des clients ou des consommateurs, mais encore une récession économique (Knoben et al., 2006). Comme le précisent Knoben et al., (2006) ces changements et leurs effets sont cependant difficilement prévisibles pour le réseau et ses membres.

Ces différents changements peuvent modifier les dynamiques de l'action collective dans des directions différentes. Dans certains cas ces changements importants peuvent avoir des conséquences délétères pour le réseau et le mener à une dissolution non planifiée (Inkpen & Beamish, 1997). C'est par exemple le cas des changements venant influencer la confiance entre les membres du réseau. La confiance étant fondée sur une certaine prévisibilité des comportements (Ring & van de Ven, 1992), si l'un des membres du réseau change de comportement de manière inattendue par les autres membres du réseau, le niveau de confiance dans le nœuds en question se réduira. D'autres changements peuvent modifier les relations économiques qu'entretiennent les membres du réseau (relations de concurrence ou de non-concurrence). Une modification des stratégies commerciales notamment pour modifier le degré de coopération entre les membres en le dirigeant soit vers une dominante de coopération, soit vers une dominante de

compétition (Luo, 2007). Dans d'autres cas, des changements dans l'environnement, notamment une récession économique, peut à première vue être considérée comme potentiellement délétère pour le réseau. Cependant, dans certains cas, ce type de changement de l'environnement peut alors renforcer la cohésion entre les membres du réseau dans l'objectif d'apporter la meilleure réponse à cette perturbation (Chanut & Poirel, 2012).

La plasticité du réseau peut également être un facteur de modification des dynamiques de l'action collective et modifier ponctuellement le degré de néguentropie du réseau. Les réseaux d'entreprises ont la particularité de permettre des entrées et des sorties de nœuds relativement facilement (au-delà des barrières d'entrée et de sortie à l'exemple de certains actifs spécifiques). L'arrivée ou la sortie de nouveaux nœuds peuvent alors modifier les dynamiques de l'action collective. En cas d'entrée d'un nouveau nœud, une nouvelle dynamique de confiance devra s'établir progressivement entre les membres. C'est également le cas pour les mécanismes liés à la gouvernance par les mécanismes sociaux. Le nouveau nœud devra alors s'y soumettre et de manière plus large aux différents mécanismes de gouvernance. L'entrée ou la sortie d'un nœud peut également modifier les relations de coopération entre les membres du réseau, par le niveau de concurrence du nœud concerné par l'entrée ou la sortie du réseau.

Suite aux différentes caractéristiques que nous venons de discuter, nous constatons que les dynamiques de l'action collective sont dans une situation d'équilibre fragile pouvant être renversée à chaque instant par différents facteurs. Ces dynamiques de l'action collective sont cependant très importantes pour le fonctionnement du réseau. Outre les performances financières, ce sont elles qui seront également liées à la pérennité du réseau et à la poursuite de l'action collective (Das & Teng, 2001; Deitz et al., 2010; Inkpen & Currall, 2004; Provan & Kenis, 2007). Il est donc nécessaire de manager ces dynamiques de l'action collective. Malgré le rôle qu'ils jouent dans les dynamiques de l'action collective, les mécanismes de gouvernance peuvent permettre d'apporter un cadre aux enjeux des dynamiques (Albers et al., 2016; Provan & Kenis, 2007). Cette gouvernance peut être assurée par le biais de l'organisation pivot lorsque le réseau en est doté (Assens, 1996). Certains travaux soulèvent également la possibilité de faire intervenir un tiers extérieur au réseau pour manager ces dynamiques. La neutralité de ce tiers permet alors d'augmenter la confiance et de réduire les risques d'opportunisme pour les prises de décision à risque (Geindre, 2005; Salvétat & Géraudel, 2012). Il est également possible de constituer des groupes de travail comprenant des salariés de chacune des organisations membres du réseau (Fernandez et al., 2014). Cette dernière proposition est notamment applicable lorsque l'acteur tiers manque de légitimité (Fernandez et al., 2014). Il est cependant nécessaire de souligner que les résultats des méthodes de management de l'action collective peuvent avoir des résultats différents en fonction des réseaux (Tidström, 2014).

Conclusion

Dans ce premier chapitre notre objectif était d'identifier les principales caractéristiques de la construction des réseaux d'entreprises. Pour ce, notre réflexion a été guidée par la question « *quelles sont les principales caractéristiques des réseaux d'entreprises donnant accès à un renforçant du degré de néguentropie au cours de leur construction ?* ». Pour répondre à cette question nous souhaitions adopter l'approche la plus holistique possible cherchant à éviter toute forme de réductionnisme. Cependant, pour faciliter la réponse à la question qui a guidé notre réflexion, mais également pour faciliter la compréhension complexe de la construction d'un réseau d'entreprises, nous avons fait le choix de diviser la réponse à cette question en trois sections correspondant aux trois phases de construction d'un réseau. La première section s'est intéressée à la formation des premiers liens inter-organisationnels entre les nœuds du réseau. Nous avons montré que ces liens sont permis d'une part, par les différentes motivations des nœuds à s'organiser en réseau et d'autre part, par différents mécanismes de rapprochement de ces nœuds. La formation de ces liens nous a conduit par la suite à nous intéresser à la structuration du réseau et à l'ensemble des caractéristiques qui y sont associées. La dernière partie s'inscrit dans la poursuite des deux précédentes et s'intéresse aux dynamiques de coordination, c'est-à-dire, l'ensemble des interactions qui se mettent en place dans le réseau à l'exception de la circulation des flux. Pour chacune de ces étapes nous n'avons pas répondu à la question de leur durée moyenne dans le temps. L'absence de réponse à cette question se justifie par les horizons temporels différents qu'ont chacun des réseaux d'entreprises (Das, 2006). Certains réseaux se créent très rapidement dans l'objectif de bénéficier d'un retour rapide des résultats, d'autres nécessitent plus de temps pour arriver à la maturité qui permet d'accéder aux résultats souhaités, notamment lorsque les entreprises s'inscrivent dans des secteurs d'activité différents nécessitant plus de temps pour le développement d'un « espace commun » (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Cette différence peut également s'expliquer par les activités menées en réseau pouvant conduire à un temps de développement plus long, mais également dans certains cas, à une adaptation plus longue de la part des organisations membres (certaines routines organisationnelles sont internes aux organisations mais spécifiques aux activités du réseau).

De manière sous-jacente, la question relative au temps soulève celle de la durée de vie globale du réseau. Des travaux montrent que cette durée peut être très variable en fonction des réseaux (Meschi, 2003). Dans certains cas, le temps d'existence du réseau peut avoir été déterminé dès la phase de rapprochement des organisations membres. C'est notamment le cas des réseaux qui sont créés dans le but d'atteindre un objectif précis et terminé à l'exemple du développement d'un nouveau produit. Dans d'autres cas, le réseau peut avoir une durée d'existence indéterminée et subsistera tant que les résultats, le fonctionnement et plus largement les performances conviendront aux membres. C'est notamment le cas lorsque le réseau est orienté sur une activité de co-exploitation.

En adoptant la vision holistique, la revue de la littérature nous a permis de montrer que le réseau émerge depuis les futurs nœuds, pour s'inscrire comme une structure supérieure englobant les membres du réseau. En comparant les caractéristiques de cette structure supérieure qui se crée (*i.e.* le réseau) aux caractéristiques d'une organisation « traditionnelle » identifiées par Livian (2010) proposée dans le Tableau 6 ci-dessous, nous pouvons alors considérer que le réseau est une organisation à part entière constituée de différentes organisations autonomes.

Tableau 6 : Description succincte des principales caractéristiques d'une organisation et comparaison à l'organisation en réseau

Principales caractéristiques d'une organisation selon Livian (2010)	Description selon Livian (2010)	Description dans le cas d'un réseau d'entreprises
Existence d'une division des tâches	- Plus ou moins explicite selon les organisations - Résulte de texte ou de coutumes	- Chacune des organisations membres contribue au fonctionnement du réseau qu'il prenne une configuration verticale ou horizontale
Existence d'une hiérarchie ou d'un contrôle social	- Présence d'un règlement implicite ou explicite codifiant clairement la hiérarchie - Présence d'un leader dont l'accès à la fonction dépend des organisations (nomination, élections, etc.)	- Il existe dans le réseau deux types de contrôle : par la hiérarchie par les normes sociales - Dans certains réseaux, existence d'une fonction centrale (le pivot) assurant la régulation du réseau avec différentes modalités d'accès
Existence de règles officielles et de procédures	- Plus ou moins développées et plus ou moins formalisées - Détermine les règles d'entrée et d'accès aux fonctions	- Pour fonctionner, le réseau dépend d'un certain nombre d'actifs spécifiques (développement de routines organisationnelles propres au réseau, élaboration d'un certain nombre d'outils, etc.) - Ces actifs spécifiques peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'entrée ou la sortie de membres du réseau
Existence d'un but/objectif commun amenant à une certaine stabilité	- Division des tâches, existence d'une hiérarchie ou d'un contrôle social et de règles et de procédures ne sont nécessaire que si l'objectif de l'organisation est de perdurer dans le temps - L'organisation est un ensemble finalisé « à faire quelque chose » - Les buts intermédiaires peuvent être différents en fonction des acteurs	- Chaque organisation membre du réseau a son propre « complexe de motivations » à rejoindre le réseau et contribuer à son fonctionnement - Par son activité (exploitation, exploration ou mixte) le réseau suit un but - Ce but est assuré par une contribution de chaque organisation à l'activité du réseau, l'existence d'une forme de hiérarchie et de certains actifs spécifiques permettant son fonctionnement
Existence d'une certaine forme de frontières	- Intégration des activités dans une limite économique et juridique	- Le réseau est doté d'une enveloppe économique à part entière par le périmètre de son activité - Le réseau est doté d'une enveloppe juridique dépendant de son statut (joint-venture, association, groupement d'intérêt économique, coopérative, etc.)

Cette nouvelle structure organisationnelle peut être considérée comme un « artefact » issu de l'auto-organisation des nœuds permis par les motivations conjuguées aux mécanismes de rapprochement.

L'objectif de cet artefact est alors de créer un « îlot de stabilité » (Garrette, 1989) permettant d'absorber les variabilités de l'environnement (Segrestin, 2006). Désormais l'organisation en réseau laisse distinctement apparaître deux niveaux organisationnels, un niveau organisationnel inférieur et un niveau organisationnel supérieur. Le niveau inférieur est caractérisé par les membres du réseau comme entités indépendantes et autonomes (Assens, 2003, 2013) alors que le niveau supérieur se définit par le réseau lui-même composé des mêmes nœuds du réseau inférieur qui sont reliés entre eux par différents liens. Ces deux niveaux organisationnels et les différentes interactions qui s'établissent sont représentés dans la Figure 8 ci-dessous.

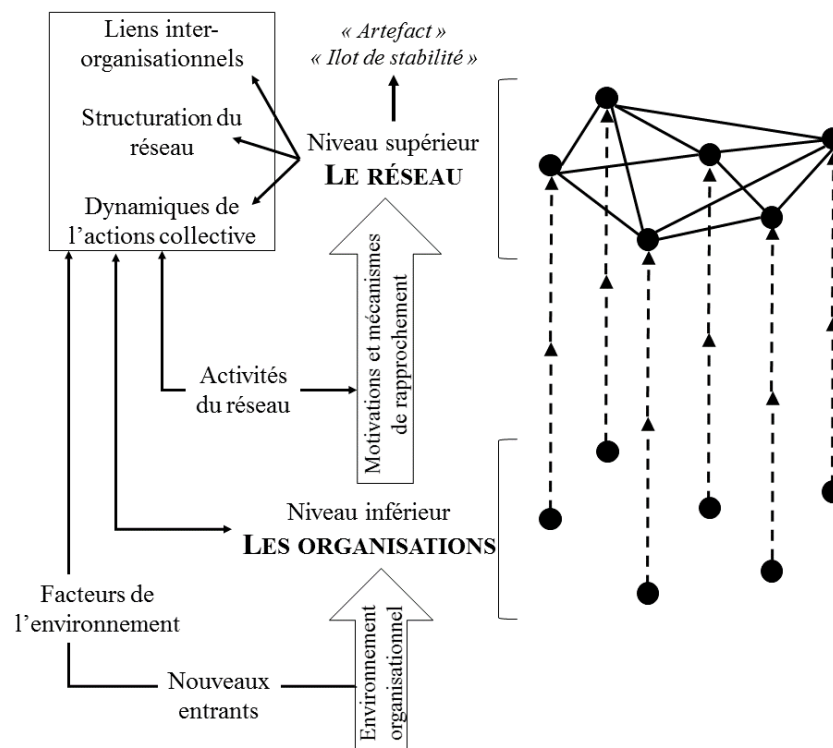


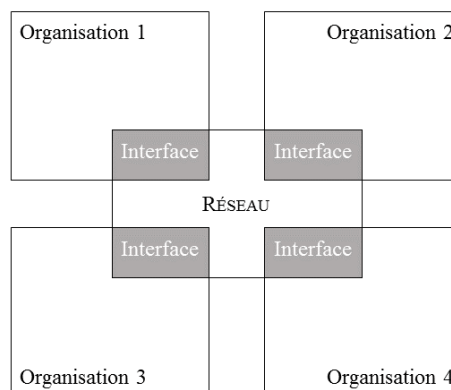
Figure 8 : Représentation schématique du double niveau organisationnel : les organisations et le réseau
(Source : auteur)

L'apparition du niveau organisationnel supérieur, celui du réseau, ainsi que l'ensemble des caractéristiques qui y sont associées, sont étroitement liés à l'apparition d'un nouveau paradigme. Ce paradigme est propre au réseau et s'articule autour de valeurs liées à la nature même du réseau et des relations inter-organisationnelles telles que la coopération, le partage, l'échange mais également la confiance (Provan et al., 2007). C'est dans ce paradigme que prennent position les membres du réseau. Il demeure durant l'intégralité du cycle de vie du réseau à des intensités plus ou moins importantes (Stervinou & Legrand, 2008).

Le paradigme de niveau supérieur est cependant en opposition avec le paradigme du niveau inférieur qui correspond aux membres du réseau indépendants et autonomes. Le paradigme de ce niveau inférieur se positionne quant à lui sur des valeurs telles que les relations de marché, voire de la concurrence dans

le cas où les membres du réseau entretiendraient une relation de concurrence, dont les comportements se traduisent par de la méfiance, de l'opportunisme et de la sournoiserie (Provan et al., 2007). Ces deux paradigmes sont notamment mis en exergues dans certaines dynamiques de coordination à l'instar des travaux traitant de la coopération.

L'apparition du niveau organisationnel supérieur soulève également la question des frontières organisationnelles et des modifications structurelles qu'apporte le réseau dans les organisations membres (Larson, 1992). Par les particularités des nœuds (autonomie et indépendance principalement (Assens, 2003, 2013)), les frontières traditionnelles de l'organisation sont conservées avec cependant des modifications. La principale modification porte sur l'apparition d'un nouvel espace qualifié « d'interface » (Albers et al., 2016) et représenté en gris dans la Figure 9 ci-dessous. Cet espace d'interface, comme son nom l'indique, correspond au « champ d'action » (terme employé par Albers et al., (2016)) que l'organisation mène en réseau, mais regroupe également l'ensemble des acteurs concernés par le réseau et ses activités dans chacune des organisations. L'interface joue un rôle important dans les échanges d'informations entre les organisations et le réseau, mais également dans certaines dynamiques de coordination à l'instar de la gouvernance et de la confiance entre les membres (Albers et al., 2016). L'apparition de ce nouvel espace vient donc modifier partiellement les frontières de l'organisation et permet de faire le lien *organisation-réseau*. Cette modification est qualifiée par certains de « déplacement du centre de gravité » de l'organisation, notamment pour les activités menées en réseau où le centre de décision ne sera plus identique à celui des organisations individuelles, mais se trouvera au niveau du réseau (Boutary, Faure, & Monnoyer, 2012).



*Figure 9 : Représentation de l'espace d'interface (zones grises)
(Représentation schématique inspirée des travaux d'Albers et al., 2016))
(Source : auteur)*

En dépit des oppositions qui peuvent exister, ces deux niveaux restent cependant indissociables, sans lesquels le réseau disparaîtrait. La suppression du niveau des nœuds en ayant recourt par exemple à la fusion-acquisition, dirigerait alors le réseau vers une entité organisationnelle qui perdrait les bénéfices liées à une organisation en réseau. La suppression du niveau du réseau, c'est-à-dire en coupant les liens inter-organisationnels établis entre les nœuds, les organisations perdraient les avantages liés à cette

organisation réticulaire. Cette indissociabilité des deux niveaux sous peine de voir disparaître le réseau, sous-tend également la nécessité de déployer une double vision stratégique intégrant ces deux niveaux simultanément. Pour qualifier cette double vision nécessaire, certains auteurs utilisent l'allégorie de Janus¹⁷ et de sa double tête pour qualifier le réseau et son fonctionnement à double niveau (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004).

Malgré son indissociabilité des organisations en réseau, le rôle de ce double niveau organisationnel n'est à notre connaissance pas discuté dans les travaux traitant de la construction des réseaux. De ce constat nous pouvons affiner notre problématique de la manière suivante : *Quelle place pour le double niveau organisationnel inhérent aux organisations en réseau dans leurs processus de construction ?* Les trois grandes phases de construction du réseau que nous avons identifiées dans ce chapitre nous permettent de proposer trois sous-questions venant préciser et compléter cette problématique. Nous proposons donc les trois sous-questions suivantes :

- *Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de rapprochement des entreprises ?*
- *Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de structuration du réseau ?*
- *Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la mise en place des mécanismes de coordination ?*

Associé aux caractéristiques du double niveau organisationnel qui nous permettent de proposer trois sous-questions de recherche, ce premier chapitre nous a également permis d'identifier différentes particularités inhérentes au réseau qui se crée, et qui sont nécessaires à prendre en considération dans les réponses à apporter à ces trois sous-questions. Ces particularités portent sur le caractère multidimensionnel et sur le caractère multifactoriel. Le caractère multidimensionnel se définit par l'ensemble des trois dimensions inhérentes aux réseaux. La première de ces dimensions est sociale, elle s'intéresse aux individus membres du réseau, notamment par le développement d'un environnement social propre au réseau. La deuxième est relationnelle et s'intéresse aux relations qu'entretiennent les organisations membres du réseau à l'instar des relations de coopération, compétition, mais également la gouvernance régissant ces relations. La dernière dimension est structurelle et porte sur l'architecture du réseau et les échanges de flux qui s'établissent entre les nœuds. Le caractère multifactoriel s'explique quant à lui par la nécessité de prendre en considération l'objet réseau dans son intégralité, c'est-à-dire, l'ensemble des dimensions et le caractère multiniveau, permettant ainsi d'assurer la compréhension du phénomène observé dans son intégralité (Halinen & Törnroos, 2005). L'ensemble de ces trois caractères inhérents aux réseaux, à savoir le double niveau organisationnel, le caractère multidimensionnel et le

¹⁷ Janus est le dieu romain des portes, du commencement et des fins. Il est représenté par une tête à double visages regardant dans des directions opposées traduisant l'ouverture de portes sur deux possibilités.

caractère multifactoriel, nous permettent alors de considérer les réseaux d'entreprises comme des objets complexes.

Au-delà de ce caractère complexe, la construction des réseaux nous invite à prendre en considération le phénomène de néguentropie, dont nous avons montré implicitement dans ce chapitre son renforcement au cours de la construction des réseaux. De manière simple, ce phénomène complexe se caractérise par une tendance à l'organisation ou la réorganisation d'un phénomène par une complexification sur le long terme. Celle-ci s'effectue par la biais de sauts d'ordre eux-mêmes pouvant se décomposer en différents sous-ordres (Morin, 1977). Dans le cas d'une application aux recherches organisationnelles, chaque nouvel ordre se caractérise par de nouvelles fonctionnalités et/ou caractéristiques organisationnelles. Appliqué à la construction des réseaux, le phénomène de néguentropie permet de caractériser la complexification dans le temps de l'objet réseau. Il peut concerner l'ensemble des dimensions étudiées à savoir, la dimension sociale, relationnelle et structurelle permettant l'apparition de nouvelles caractéristiques, de nouvelles fonctions et de nouvelles spécificités intrinsèques au réseau lui permettant de fonctionner. La naissance de ces nouvelles caractéristiques trouvent leurs sources dans les liens inter-organisationnels qui associent les besoins de chacune des parties (chaque organisation membre et le réseau) pour développer une certaine complémentarité que l'on peut assimiler à une « diversité combinatoire » (Håkansson, 1993). Nous considérons que cette diversité combinatoire permet d'aboutir aux différentes spécificités et caractéristiques identifiées et synthétisées dans le Tableau 7. L'apparition de ces spécificités au cours de la construction du réseau le conduira alors à un renforcement de son degré de néguentropie. Cependant, appliqués à des réseaux d'entreprises différents, chacun des éléments décrits dans le Tableau 7 ont des caractéristiques différentes, conférant ainsi un caractère idiosyncratique au réseau ou une identité qui lui est propre.

Le phénomène de néguentropie et plus largement la construction des réseaux nous invitent également à prendre en considération une dernière caractéristique nécessaire à l'étude de la construction des réseaux. Il s'agit de l'approche processuelle qui permet d'approcher un phénomène organisationnel dans le temps. Les recherches conduites sur les processus permettent d'expliquer la variance d'un phénomène observé en identifiant les relations causales entre des « *inputs* » (variables d'entrée) transformés en « *outcomes* » (variables de sortie) par les événements qui s'établissent dans le processus qui peut alors être considéré comme « la boîte noire », et dans lequel s'établit la variabilité entre « *inputs* » et « *outcomes* » (van de Ven, 1992). L'ensemble du processus est découpé en plages de temps qualifiées de séquences. L'observation de ces séquences permet alors de procéder à l'identification d'évolutions inter-séquences (van de Ven, 1992). Les caractéristiques de l'approche processuelle renvoient d'une certaine façon au phénomène de néguentropie. Cette proximité est due aux sauts d'ordres qui s'établissent dans le temps, où chacun de ces sauts ouvre sur une nouvelle séquence née de la modification de l'existant (les « *inputs* ») pour donner naissance au nouvel ordre (les « *outcomes* »).

Tableau 7 : Synthèse des spécificités et caractéristiques ayant émergées dans le réseau

Facteurs conduisant à un certain degré de néguentropie	Descriptions
Les liens inter-organisationnels	- S'établissent par les effets combinés des motivations et des mécanismes de rapprochement - Sont indissociables de la structure même du réseau (sans ces liens le réseau n'existe pas) - Permettent l'organisation des nœuds dans l'espace correspondant au réseau (organisations verticales ou horizontales) - Correspondent aux supports des différents types de flux qui se mettent en place dans le réseau (informationnels, financiers, matériels, etc.)
Nouvelles caractéristiques pour les nœuds	- Interdépendance : par le biais des liens une interdépendance, elle traduit l'encastrement des nœuds dans le réseau - Apparition d'une zone « d'interface » dans chaque organisation (développée plus largement dans la suite de la conclusion) : elle correspond au « champ d'action » du réseau dans les organisations et regroupe l'ensemble des individus de l'organisation concernés par le réseau
Fonction de pivot	- Création d'une nouvelle entité organisationnelle, ou fonction supplémentaire de l'un des nœuds du réseau - Son objectif est d'assurer la coordination des échanges entre les nœuds du réseau - Le pivot est un nœud à part entière dans le réseau et est intégré au fonctionnement du réseau
Création d'un espace commun / capital social du réseau	- Développement d'un espace propice aux échanges et interactions sociales - Facilite le fonctionnement du réseau et les échanges inter-organisationnels
Actifs spécifiques	- Naissent de la diversité combinatoire des membres du réseau - Répondent d'une part aux motivations des organisations ayant conduits à la formation du réseau (à l'instar des innovations permises par la diversité combinatoire des organisations membres du réseau), et d'autre répondent aux besoins liés au fonctionnement du réseau dans l'objectif de répondre aux motivations (développement de routines organisationnelles propres au réseau, développement d'outils de communications, etc.) - Le développement d'une « macro-culture » du réseau peut être considéré comme un actif spécifique (développement implicite de composantes qui contribuent au fonctionnement de l'action collective du réseau)
Dynamiques de l'action collective	- Naissent des relations qui s'établissent entre les membres du réseau : système de gouvernance (par la hiérarchie et/ou les mécanismes sociaux) permettant de s'assurer de l'investissement des membres du réseau, développement d'un certain degré de confiance qui facilite le fonctionnement du réseau, et le développement de relations coopératives (simultanément concurrent et coopérant) - Potentiels risques d'apparition de tensions et de comportements opportunistes en réponses à ces tensions

L'ensemble de ces caractéristiques nécessaires à prendre en considération dans l'approche de la construction des réseaux d'entreprises à savoir, le double niveau organisationnel, plus largement la complexité organisationnelle, le caractère de néguentropie et l'approche processuelle, donnent à des caractéristiques de réseau à considérer comme évolutives. Au-delà des évolutions liées au processus de construction, la trajectoire et les modalités de fonctionnement du réseau une fois opérationnel, peuvent évoluer. Cette évolution du réseau peut se définir « *comme une variation significative dans le modèle sous-jacent des relations qui lient un ensemble donné d'acteurs* » (Knoben et al., 2006: 391). L'évolution peut avoir deux origines : une origine exogène au réseau et une origine endogène au réseau. Comme nous l'avons précisé précédemment, le réseau est une construction permettant de s'adapter aux

perturbations de l'environnement. Il en reste cependant sous l'influence une fois formé et fonctionnel, à l'instar de Thorelli (1986), considérant que le réseau est entouré de « murs invisibles » avec des « fenêtres stratégiques » ouvertes sur l'environnement. Knobén et al. (2006) donnent quelques exemples de facteurs exogènes pouvant modifier la trajectoire envisagée du réseau tels que l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, un changement de politique de régulation du secteur, un changement de préférence des clients ou des consommateurs, ou encore une récession économique. En considérant que le réseau est une forme de prolongement des organisations membres, la seconde origine d'évolution du réseau peut être endogène, c'est-à-dire provenant de l'intérieur du réseau et de ses composants (Knobén et al., 2006; Koza & Lewin, 1998). Les quelques exemples que nous pouvons citer dans ce cas sont des changements dans les ressources humaines, une modification de la structure des organisations membres, un changement de stratégie ou un changement commercial de l'une des organisations membres, un changement de capitaux, ou une faillite entre autres (Knobén et al., 2006). Un autre type d'évolution, que nous qualifions d'« évolution latente », associé aux évolutions endogènes peut être discuté. Cette évolution latente se met en place sur le long terme et se caractérise par une tendance d'alignement et de coévolution entre les organisations membres du réseau sur le long terme (Inkpen & Currall, 2004). Cet alignement et cette coévolution sont donc liés à la durée d'existence du réseau. Plus la durée de coopération sera longue plus l'alignement et la coévolution des organisations sera importante (Ford & Håkansson, 2013) s'expliquant notamment par une homogénéisation de l'information sur le long terme (Gulati, 1998). De manière implicite, cette tendance d'alignement est également due au changement d'état des liens entre les nœuds passant de liens faibles à liens forts (au sens de Granovetter (1973)) dû à la récurrence des échanges qui s'établissent dans le réseau (Kijkuit & Van Den Ende, 2007) et plus largement au phénomène de sur-encastrément des organisations dans le réseau (Uzzi, 1997). L'origine endogène de l'évolution du réseau peut également s'expliquer par le niveau de plasticité du réseau qui lui est conféré par l'autonomie des nœuds (Assens, 2003, 2013) qui facilite leurs entrées et sorties de l'organisation en réseau. Les entrées et sorties de nœuds se produisant potentiellement tout au long du cycle de vie du réseau occasionnent une certaine déformation du réseau conduisant à des évolutions endogènes. La première évolution se fait sur la structuration qui devra alors s'adapter pour intégrer dans le fonctionnement du réseau la sortie ou l'entrée d'un nouveau nœud. La seconde se fera sur les dynamiques de l'action collective en modifiant potentiellement les relations qu'entretiennent les membres du réseau. Outre les adaptations du réseau, des adaptations doivent également se faire au niveau des organisations entrantes ou sortantes. Ces adaptations sont dues aux actifs spécifiques et aux différentes normes sociales qui peuvent jouer le rôle de barrières d'entrées ou de sorties dans le réseau. Comme l'ont montré les différents éléments traitant de l'évolution du réseau et les différents facteurs qui y sont potentiellement associés, la probabilité qu'un réseau d'entreprises n'évolue pas dans le temps est très faible. Le réseau est donc rarement figé, et dans les cas où il le serait pour diverses raisons, sa survie sur le long terme serait alors en jeu (Knobén et al., 2006).

Dans ce premier chapitre nous avons montré de manière théorique, comment le réseau apparaît d'organisations dispersées (qui deviendront les membres du réseau), pour devenir une structure organisée et dotée d'un certain degré de complexité. Cette construction est largement permise par le phénomène d'auto-organisation amenant à de nouvelles caractéristiques et fonctions au réseau inexistantes auparavant (Morin, 1977) conduisant le réseau à un certain degré de néguentropie, et lui apportant une forme de singularité. L'ensemble de ces particularités sont permises par le bais des organisations membres qui constituent la forme et la matière du réseau. C'est l'association de ces organisations qui permet au réseau de se doter de l'ensemble des caractéristiques aboutissant à un degré de néguentropie de plus en plus important. Parallèlement au réseau qui se construit, les organisations qui en sont à l'origine ne disparaissent pas dans cette « masse » que peut représenter le réseau. Ces organisations ne perdent par leur enveloppe juridique et économique (dans le sens de Livian (2010)) et continuent d'exister comme des organisations autonomes malgré leur inclusion dans le réseau (Assens, 2003, 2013). Ces deux niveaux ont fait l'objet d'une discussion précédemment et sont représentés dans la Figure 8.

Le prochain chapitre sera consacré au développement d'un cadre théorique permettant de lire la construction des réseaux d'entreprises que nous qualifions d'« approche par les oppositions ». Pour développer ce cadre de lecture nous prenons en considération l'ensemble des particularités inhérentes aux réseaux que nous avons mis en exergue dans ce chapitre à savoir : la complexité de l'objet réseau, le caractère de néguentropie et l'approche processuelle.

CHAPITRE 2

L'APPROCHE PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES COMME CADRE DE LECTURE DE LA CONSTRUCTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES

« Deux dangers ne cessent de menacer le monde : l'ordre et le désordre. »

Paul Valéry, 1919 – *La crise de l'esprit*

Introduction

Le précédent chapitre et les conclusions que nous en avons tirées nous ont permis de mettre en exergue les différentes particularités nécessaires à prendre en considération dans l'étude de la construction des réseaux d'entreprises. Pour rappel ces particularités sont les suivantes : la complexité de l'objet réseau, le phénomène de néguentropie et l'approche processuelle (dont le phénomène de néguentropie est également associé). Pour répondre à notre problématique s'intéressant à la construction des réseaux d'entreprises, et détailler les concepts permettant d'y répondre, le cadre de lecture mobilisé doit tenir compte de ces particularités (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012; Thiétart, 2014). Les caractéristiques conférant une certaine complexité au réseau ont été détaillées dans le premier chapitre. Malgré une caractérisation dans la conclusion du précédent chapitre, les éléments à prendre en considération dans l'approche processuelle et le phénomène de néguentropie nécessitent quant à eux d'être précisés. Pour ce, nous retenons les travaux de Brochier et al. (2010) qui proposent un cadre permettant d'étudier les trajectoires de développement de projets dans une organisation. Dans notre cas, nous assimilons la construction du réseau au développement d'un projet avec la particularité de se positionner à un niveau inter-organisationnel. Les auteurs de ses travaux identifient et définissent les éléments à prendre en considération dans l'étude du développement d'un projet organisationnel. Il s'agit de :

- *Les ingrédients.* Ce sont les éléments d'un contexte identifié, c'est-à-dire l'ensemble des éléments présents dans une situation comme agissant sur la trajectoire du projet en développement.
- *Les moteurs.* Ce sont les mécanismes génératifs du mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours de la trajectoire.
- *Les séquences.* Ce sont les segments temporels d'une trajectoire qui articule un ensemble d'ingrédients suivant un arrangement singulier.

- *Les bifurcations.* Ce sont les segments temporels d'une trajectoire caractérisé par une recomposition interne de la configuration des ingrédients et qui débouche sur un changement d'orientation de la trajectoire de développement donnant naissance à un nouvel ordre.

Le Tableau 8 ci-dessous propose une synthèse des trois particularités que nous devons prendre en considération dans nos recherches.

Tableau 8 : Synthèse des particularités à prendre en considération dans le choix du cadre théorique permettant de répondre à notre problématique

Particularités liées à la problématique	Exigences liées à ces particularités	
Complexité de l'objet réseau	Complexité des réseaux se définit par trois caractéristiques : 1. Les réseaux sont multiniveaux 2. Les réseaux sont multidimensionnels 3. L'approche des réseaux est multifactorielle Prise en considération du contexte dans lequel s'inscrit le réseau	
Approche processuelle	Identifier les « <i>inputs</i> » et les « <i>outcomes</i> » intervenant dans le processus ainsi que les séquences de temps Permettre d'identifier les mêmes caractéristiques quelle que soit l'instant d'observation du réseau Prise en considération du contexte dans lequel le processus se met en place (peut être un élément « moteur »)	Différents éléments à prendre en compte : - Les ingrédients - Les moteurs - Les séquences - Les bifurcations/ changements d'ordre ⇒ Ensemble des éléments permettant de caractériser la démarche processuelle mais également le phénomène de néguentropie
Phénomène de néguentropie	Permettre d'identifier comment le phénomène de néguentropie s'établit dans le réseau Prise en considération du contexte dans lequel le phénomène de néguentropie se produit	

En plus de l'ensemble de ces caractéristiques inhérentes à notre recherche, le cadre de lecture du réseau doit prendre en considération le contexte dans lequel s'inscrit le réseau. Cette prise en considération du contexte est nécessaire dans l'étude des réseaux pour différentes raisons. Tout d'abord comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, le contexte des organisations membres et par extension du réseau, peut jouer un rôle non négligeable dans les motivations de rapprochement des organisations conduisant à la formation du réseau (DiMaggio & Powell, 1983; Freeman, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978; Porter, 1979, 1982, 1986). Cette prise en considération est également nécessaire pour les raisons que nous avons présentées dans la conclusion du précédent chapitre (potentiel impact du contexte sur le développement envisagé du réseau et sur son fonctionnement (Knoben, Oerlemans, & Rutten, 2006)). Parallèlement à ces caractéristiques propres aux réseaux nécessitant de prendre en considération le contexte, l'approche processuelle nécessite également de prendre en considération le contexte. Cette nécessité s'explique par les influences que peut avoir le contexte sur les variables au moment de leur transformation dans « la boîte noire » (Pettigrew, 1990, 1997; van de Ven, 1992). Ainsi, en plus des particularités de notre cadre de lecture synthétisées dans le Tableau 8 nous devons également prendre en considération le contexte dans lequel le réseau se construit.

Dans une revue de la littérature proposée par Bell, Den Ouden, & Ziggers (2006) et plus récemment par Dorn, Schweiger, & Albers (2016), les auteurs répertorient les approches théoriques traditionnellement mobilisées pour lire les réseaux d'entreprises mais plus largement les relations inter-organisationnelles. Ce sont au total huit approches qui sont identifiées et présentées dans le Tableau 9. Suite à une revue de la littérature sur chacune de ces approches théoriques, nous constatons qu'aucune d'elles ne permet de pleinement prendre en considération les particularités liées à notre problématique (voir les détails dans le Tableau 9). Au-delà du manque d'adaptation des approches théoriques traditionnellement utilisées à notre recherche, Bell et al. (2006) constatent que les nombreuses recherches menées sur les réseaux conduisent ces formes organisationnelles à devenir des « lieux communs », nécessitant ainsi de renouveler les méthodes de lecture. Remarque plus récemment réitérée dans les travaux de Hannachi & Coléno (2015).

La question que nous traitons invite donc à mobiliser une approche différente de celles traditionnellement mises en exergue et discutées dans la littérature. Suite à une revue de la littérature, nous identifions qu'un champ théorique répond pleinement au double niveau organisationnel que nous avons identifié dans le précédent chapitre. Ce champ est celui qui nous pouvons qualifier de champ des « oppositions paradoxales » et s'intéresse aux oppositions organisationnelles dont les composants sont indissociables malgré leurs oppositions. Il comprend deux approches complémentaires que nous mobilisons : l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques (Benson, 1977; Farjoun, 2017; Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012; Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Poole & van de Ven, 1989; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016; Smith & Lewis, 2011). Au-delà du double niveau organisationnel, ce champ est considéré par certains comme une métathéorie (Lewis & Smith, 2014), voir un paradigme de recherche en permettant une large application (Schad et al., 2016). En plus du double niveau organisationnel, cette caractéristique de ces deux approches permet alors de prendre en considération l'ensemble des éléments conférant un caractère complexe au réseau (caractère multidimensionnel et multifactoriel). Ces deux approches théoriques ont également été discutées dans les recherches conduites sur les changements et le développement de nouvelles caractéristiques organisationnelles (Langley & Sloan, 2012; van de Ven & Poole, 1995; Vlaar, Van Den Bosch, & Volberda, 2007) correspondant dans notre cas au renforcement du degré néguentropie durant la construction du réseau. Ces approches sont également répandues dans les recherches conduites sur le processus (Farjoun, 2017; Langley & Tsoukas, 2017; van de Ven, 1992) permettant de mettre en évidence une évolutions de variables sur une séquence de temps données.

Ce second chapitre théorique suit deux objectifs. Le premier s'attache à répondre à la question « *Quelle est la conceptualisation possible pour une approche par les oppositions ?* ». Pour répondre à cette question nous revenons en détail sur l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques. Chacune de ces deux approches sont déconstruites permettant de comprendre plus finement les réponses qu'elles apportent aux particularités de notre problématique. Le second objectif de chapitre propose de

répondre à la question « *Comment les approches par les paradoxes et dialectiques peuvent-elles être conceptualisées au cas des réseaux d'entreprises ?* ». Afin de répondre à cette question, la seconde partie de ce chapitre propose de conceptualiser des deux approches théoriques au cas des réseaux, permettant d'en proposer une application empirique.

Tableau 9 : Synthèse des principales approches théoriques mobilisées dans la lecture des réseaux d'entreprises et relations inter-organisationnelles (d'après les identifications faites par Bell et al., (2006) et Dorn et al., (2016))

Approches théoriques	Principaux contributeurs	Principaux postulats	Comment l'approche théorique répond aux particularités de notre problématique ?
Théorie des coûts de transaction (TCT)	Travaux originels de Coase (1937) Williamson (1975)	Postule que toute transaction économique entre deux firmes engendre des coûts préalables à sa réalisation (recherche d'informations, prévention de la défaillance, risques d'opportunisme, entre autres). Certaines transactions par le marché peuvent donc engendrer des coûts importants. Pour réduire ces coûts, certaines organisations dont les échanges sont récurrents choisissent de se rapprocher facilitant ainsi l'accès aux informations nécessaires.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : - o <u>Caractère multiniveau</u> : ne s'intéresse qu'aux relations inter-organisationnelles, ne s'intéresse pas au réseau comme entité à part entière - o <u>Caractère multidimensionnel</u> : ne s'intéresse pas à l'ensemble des dimensions, mais principalement à la dimension sociale (comportement entre les acteurs) - o <u>Caractère multifactoriel</u> : la TCT ne permet pas de mettre en exergue l'ensemble des caractéristiques liées à la complexité de l'objet réseau - <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : la TCT des coûts de transaction a déjà été largement exploitée dans le cas des recherches sur les réseaux, notamment pour identifier les motivations invitant à la création du réseau ou à l'intérêt de faire perdurer ce type d'organisation dans le temps.
Théorie du réseau social	Travaux originels de Bott (1957) Granovetter (1973) Burt (2004)	Permet de formaliser les interactions sociales entre différentes entités qualifiées de « nœuds » (personnes, organisations, institutions, acteurs sociaux, et d'autres) reliées entre elles par des « liens ». Ces liens ont attiré une attention particulière dans le cas des recherches sur les réseaux par leurs « forces » : liens forts et liens faibles. Leurs rôles ont été mis en exergue dans le cas de l'innovation et l'accès à l'information permettant cette innovation et plus largement de nouvelles opportunités. Cette approche permet de considérer les réseaux comme un tout, c'est-à-dire comme une structure à part entière où les attributs des nœuds sont moins importants que ceux des liens.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : - o <u>Caractère multiniveau</u> : permet de considérer le réseau comme structure à part entière tout en conservant les caractéristiques des nœuds - o <u>Caractère multidimensionnel</u> : répond aux trois dimensions inhérentes au réseau (configuration structurelle entre les nœuds, relations sociales entre les acteurs, configuration relationnelle entre les organisations) - o <u>Caractère multifactoriel</u> : permet de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques liées à la complexité de l'objet réseau - <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : ce type d'approche est relativement « généraliste » et ne permet pas de prendre en considération de manière fine l'ensemble des éléments liés à notre problématique.
Ressource-Based View	Penrose (1959)	Approche également connue sous le nom « d'approche par les ressources » dont le postulat principal propose que la performance concurrentielle d'une organisation n'est pas	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : - o <u>Caractère multiniveau</u> : permet de considérer le réseau comme structure à part entière dans la perspective où l'ensemble permet de créer de nouvelles ressources à disposition des organisations

	Barney (1991) Wernerfelt (1984)	due aux caractéristiques du marché, mais aux ressources dont l'organisation dispose. Dans le cas des réseaux, la RBV est utilisée pour identifier comme les organisations acquièrent ou développent des ressources par le biais du réseau.	○ <u>Caractère multidimensionnel</u> : ne répond pas aux trois dimensions inhérentes au réseau. Seule la dimension structurelle peut être mise en exergue dans la création de ressources (voir les paragraphes traitant des organisations verticales et horizontales discutées dans le premier chapitre) ○ <u>Caractère multifactoriel</u> : l'ensemble des dimensions ne pouvant être identifiés, la RBV ne permet pas de prendre en considération la complexité du réseau dans son intégralité - <u>Approche processuelle</u> : permet d'identifier les « inputs » et les « outcomes » liées à la création de ressources dans le réseau et peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : cette approche porte un intérêt particulier sur l'accès aux ressources en négligeant d'autres éléments fondamentaux dans le cas de notre problématique. Elle est principalement utilisée pour expliquer les motivations invitant les organisations à s'organiser en réseau.
Théorie des jeux	Travaux originels de Cournot (1838) Neumann & Morgenstern (1944) Nash (1950)	Approche théorique s'intéressant aux comportements et interactions des acteurs économiques et à leur propension à coopérer. Par le biais de travaux expérimentaux, elle s'intéresse aux comportements des acteurs dans des configurations sociales différentes. Dans le cas des réseaux, la théorie est encore aujourd'hui largement utilisée pour comprendre le comportement des acteurs s'inscrivant dans une relation de coopération.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : ○ <u>Caractère multiniveau</u> : ne s'intéresse qu'aux relations inter-organisationnelles, ne s'intéresse pas au réseau comme entité à part entière ○ <u>Caractère multidimensionnel</u> : ne répond pas aux trois dimensions inhérentes au réseau. L'intérêt se porte principalement sur la dimension sociale ○ <u>Caractère multifactoriel</u> : l'ensemble des dimensions ne pouvant être identifiés, la théorie des jeux ne permet pas de prendre en considération la complexité du réseau dans son intégralité - <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : la théorie des jeux s'intéresse principalement au comportement des acteurs et les relations entretenues avec les autres acteurs. La théorie des jeux est principalement utilisée dans les recherches menées en sciences économiques. Elle est également utilisée en sciences de gestion mais de manière plus ponctuelle.
Théorie de la structuration	Giddens (1984)	La théorie de la structuration s'inscrit dans le champ des théories sociales. Elle porte principalement sur la création et le maintien des systèmes sociaux en se basant sur l'analyse des structures et des agents composant ces systèmes sociaux.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : ○ <u>Caractère multiniveau</u> : permet de considérer le réseau comme structure à part entière en parallèle des organisations membres du réseau ○ <u>Caractère multidimensionnel</u> : répond aux trois dimensions inhérentes au réseau (configuration structurelle entre les nœuds, relations sociales entre les acteurs, configuration relationnelle entre les organisations)

		Dans cette approche, les structures et les agents sont considérés à des niveaux identiques permettant ainsi de bénéficier d'approche microsociologique et macrosociologique. Dans le cas des réseaux, cette approche permet d'étudier le phénomène réseau dans son ensemble en prenant en considération simultanée le réseau dans son ensemble et les agents qui le composent.	○ <u>Caractère multifactoriel</u> : permet de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques liées à la complexité de l'objet réseau - <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : la théorie de la structuration peut prendre en compte les trois dimensions inhérentes à la configuration en réseau mais s'intéresse plus particulièrement aux relations sociales des nœuds composant le réseau
Approche par l'organisation industrielle	Principales contributions proposées par Porter (1979, 1982, 1986)	Cette approche théorique s'intéresse au positionnement concurrentiel des organisations dans leur environnement. Dans ce courant, les organisations sont perçues comme détenant un ensemble de forces concurrentielles leur permettant de développer des avantages compétitifs vis-à-vis de leurs concurrents. Dans le cas des réseaux, cette approche permet d'identifier comme le réseau devient un nouvel avantage concurrentiel pour les membres. Elle nécessite l'identification des forces de chacune des organisations, mais également de connaître l'environnement dans lequel les organisations sont encastrées.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : ○ <u>Caractère multiniveau</u> : l'organisation en réseau peut être considérée comme une organisation à part entière et être discuté sous le prisme des forces concurrentielles ○ <u>Caractère multidimensionnel</u> : ne s'intéresse à aucune des trois dimensions en particulier, s'intéresse principalement au réseau comme forme d'avantage concurrentiel pour les membres du réseau ○ <u>Caractère multifactoriel</u> : l'ensemble des dimensions ne pouvant être identifiés, la théorie des jeux ne permet pas de prendre en considération la complexité du réseau dans son intégralité - <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : l'approche par l'organisation industrielle porte un intérêt particulier à l'environnement et s'intéresse plus particulièrement au réseau comme avantage concurrentiel pour ses membres
Théorie de la dépendance aux ressources	Pfeffer & Salancik (1978)	Dans cette approche théorique, les organisations sont considérées comme dépendantes de leur environnement dans l'accès aux ressources nécessaires à leur fonctionnement. Dans le cas des réseaux, la théorie de la dépendance aux ressources permet d'expliquer comment les rapprochements entre deux organisations peuvent être motivés par une réduction de l'incertitude liée à l'accès aux ressources.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : ○ <u>Caractère multiniveau</u> : permet de considérer le réseau comme structure à part entière dans la perspective où le réseau est une organisation donnant accès à des ressources pour les organisations membres ○ <u>Caractère multidimensionnel</u> : ne répond pas aux trois dimensions inhérentes au réseau. Seule la dimension structurelle peut être mise en exergue dans l'accès aux ressources (voir les paragraphes traitant des organisations verticales et horizontales discutées dans le premier chapitre) ○ <u>Caractère multifactoriel</u> : l'ensemble des dimensions ne pouvant être identifiés, la théorie des jeux ne permet pas de prendre en considération la complexité du réseau dans son intégralité

			- <u>Approche processuelle</u> : ne permet pas d'identifier les « inputs » et les « outcomes » ; mais peut facilement être utilisée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : la théorie de la dépendance aux ressources s'intéresse particulièrement à l'accès aux ressources des organisations, l'une des motivations conduisant les organisations à la création du réseau. Elle ne prend pas en compte ou que partiellement l'ensemble des composantes du réseau.
Approche par les capacités dynamiques	Teece, Pisano, & Shuen (1997)	Cette approche est voisine de la RBV et s'inscrit en parallèle. Elle s'intéresse aux routines dynamiques qui permettent aux organisations d'aborder les phases de transition et de changements. Elle peut se définir comme la capacité d'une organisation à se renouveler et à s'adapter. Dans un contexte d'environnement stable, cette approche considère que les dynamiques s'apparentent aux routines, alors que lorsque l'environnement est perturbé, l'organisation nécessite des ressources lui permettant de s'adapter.	- <u>Complexité de l'objet réseau</u> : - o <u>Caractère multiniveau</u> : ne permet pas de mettre en exergue le niveau du réseau de celui des organisations membres - o <u>Caractère multidimensionnel</u> : peut ou non s'intéresser aux trois dimensions, mais s'intéresse principalement aux routines organisationnelles - o <u>Caractère multifactoriel</u> : l'ensemble des dimensions ne pouvant être identifiés, l'approche par les capacités dynamiques ne permet pas de prendre en considération la complexité du réseau dans son intégralité - <u>Approche processuelle</u> : l'approche par les capacités dynamiques peut être exploitée quelle que soit la phase du réseau étudiée - <u>Phénomène de néguentropie</u> : ne permet pas d'identifier comment le saut d'ordre s'opère <u>Remarque</u> : les capacités dynamiques ont été largement utilisées pour identifier comment une organisation s'adapte à un environnement changeant et turbulent. Elle ne permet cependant pas de prendre en considération l'ensemble des caractères inhérents à la complexité des réseaux

1. LES APPROCHES PAR LES PARADOXES ET PAR LES DIALECTIQUES COMME APPROCHE PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES

Les recherches s'intéressant aux oppositions dans les organisations sont discutées depuis les années 1970, sans nécessairement être formulées comme tels (Benson, 1977; Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1988, entre autres). L'une des recherches les plus populaires sur le sujet est probablement celle de March (1991) « *Exploration and exploitation in organizational learning* » s'intéressant aux oppositions entre la nécessité d'explorer (innover) et le fonctionnement « normale » de l'organisation. Les recherches sur les oppositions se sont depuis développées notamment par la formalisation des approches (de Rond & Bouchikhi, 2004; Josserand & Perret, 2003; Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Poole & van de Ven, 1989; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016, entre autres) et par l'identification d'oppositions inhérentes aux organisations (Smith & Lewis (2011) en proposent une synthèse que nous discuter que nous discuterons ultérieurement).

Dans un contexte socio-économique de plus en plus complexe se caractérisant par une globalisation croissante, des changements rapides et constants et une augmentation de l'intensité compétitive, les situations d'oppositions paradoxales sont de plus en plus importantes pour les organisations (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016). La connaissance de ces oppositions, leur management mais plus largement l'identification de leurs intérêts devient un enjeu majeur pour les organisations. Face aux problèmes de type dichotomique de types « soit l'un, soit l'autre » à l'instar des oppositions paradoxales, les approches traditionnelles invitent à deux issues possibles (Josserand & Perret, 2003). La première porte sur la hiérarchisation invitant à mettre en avant l'un des deux éléments de l'opposition au détriment de son opposé. Cette première issues est relativement simpliste et propose des solutions inefficaces voir néfastes quand la situation est complexe et nécessite d'intégrer les deux logiques contraires dans le fonctionnement de l'organisation (c'est par exemple le cas de l'exploitation *versus* l'innovation (Lavie & Rosenkopf, 2006; March, 1991)). La seconde issue est le compromis, invitant à prendre en considération un peu des deux éléments en opposition, sans les considérer dans leur totalité. Cette seconde issue peut être inconfortable pour l'organisation en se positionnant simultanément sur deux éléments en opposition sans procéder à un choix clair. Elle peut également affaiblir les deux éléments en oppositions en ne permettant pas d'exploiter toute la potentialité de chacun d'eux.

Pour approcher ces appositions, les recherches font traditionnellement appels aux théories de la contingence permettant d'identifier sous quelle condition les managers choisissent l'un des deux éléments de l'opposition (Lewis & Smith, 2014; Vlaar et al., 2007). Cette méthode a largement été discutée dans les recherches portant sur les organisations. Elle permet d'identifier quels sont les effets de contingence d'une variable sur l'organisation, et donc comment cette variable vient modifier l'organisation. Le champ théorique de la contingence comprend deux grands courants : celui s'intéressant aux effets des variables externes, avec les contributions originelles de Burns & Stalker

(1966) et de Lawrence & Lorsch (1967) ; et celui s'intéressant aux variables internes (taille, âge, technologie et stratégie pour les principales), avec la contribution majeure de Mintzberg (1979). Appliquée au cas des oppositions, l'approche par les théories de la contingence permet d'identifier les avantages et les inconvénients des éléments en opposition pour ensuite identifier lequel des deux éléments offre le meilleur « *fit*¹⁸ » organisationnel dans l'objectif de procéder à un choix. Cependant, comme nous l'avons précédemment précisé, procéder à un choix n'est pas l'issue la plus favorable aux oppositions paradoxales (Josserand & Perret, 2003).

Dans cette partie, notre principal objectif est de répondre à la question « *quelle est la conceptualisation possible pour une approche par les oppositions ?* ». Pour ce, nous commencerons par clarifier pourquoi nous nous intéressons à l'approche par les oppositions au-delà du fait que les approches théoriques traditionnellement utilisées pour lire les réseaux ne permettent pas de satisfaire les particularités liées à notre problématique (ce que nous avons identifié dans le Tableau 8 et le Tableau 9). Nous proposons ensuite une déconstruction du concept de l'approche par les paradoxes qui permet de prendre en considération deux éléments en opposition sans les dissocier. A la suite de cette approche, nous nous attacherons à identifier comment dépasser les oppositions paradoxales par le biais d'une seconde approche complémentaire, celle des dialectiques.

1.1. Pourquoi la question de la construction des réseaux d'entreprises invite-t-elle à prendre en considération la notion d'oppositions ?

Dans la conclusion du précédent chapitre nous avons mis en évidence les différentes particularités que nous devons satisfaire pour répondre à notre problématique s'intéressant à la construction des réseaux (que nous avons synthétisés dans le Tableau 8). Nous avons également identifiés que les approches traditionnelles ne permettent pas de pleinement satisfaire ces particularités (cf. Tableau 9). Au-delà de ces constats, pourquoi l'approche par les oppositions est-elle le cadre de lecture le plus pertinent ?

Dans le premier chapitre, dont l'objectif est de proposer une revue de la littérature sur les réseaux d'entreprises, nous avons mis en évidence de manière implicite l'existence d'un double niveau organisationnel indissociable aux réseaux : le niveau du réseau lui-même comme entité unique composée de différentes entités dotées de leur propre enveloppe organisationnelle, et le niveau des organisations membres qui restent indépendantes et autonomes malgré leur encastrement dans le réseau. Sans le réseau, les organisations ne pourraient apporter une réponse aux motivations des organisations les conduisant à s'organiser comme tel, et sans les organisations et les liens les unissant, le réseau ne pourrait exister. Le degré d'encastrement des organisations dans le réseau et leur niveau d'indépendance dépend de différents facteurs et caractéristiques du réseau tels que l'activité du réseau, le type de lien

¹⁸ Le « fit » a été défini dans le premier chapitre. Pour rappel, il correspond à l'alignement des décisions managériales (élément de design organisationnel) et les éléments de contingence (environnement, stratégie, tâches) dans l'objectif d'obtenir un effet positif sur les performances.

connectant les nœuds (Aliouat, 1996; Mandard, 2015), la configuration du réseau (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000) entre autres. Les deux niveaux organisationnels sont donc indissociables du concept de réseau mais sont cependant bien identifiables par leurs caractéristiques et intérêts différents et parfois opposés, les mettant ainsi dans une situation d'opposition paradoxale. Chacun de ces niveaux est plus largement décrit dans la seconde partie de ce chapitre.

Dans les recherches traditionnellement menées sur les réseaux, l'existence et la conceptualisation de ces deux niveaux organisationnels n'est pas pris en considération malgré l'importance qu'ils peuvent constituer dans le fonctionnement du réseau. Face à l'absence de leur prise en considération et de l'identification de l'intérêt qu'ils peuvent représenter pour la recherche, l'approche par les oppositions permet de les prendre en compte et donc de manière implicite renouveler l'approche des réseaux d'entreprises comme le conseillent Bell et al. (2006) et plus récemment Hannachi & Coléno (2015). Par ailleurs, dans notre cas portant précisément sur la construction des réseaux d'entreprises, certaines recherches ont montré que les oppositions d'une manière générale peuvent constituer le « moteur » (Brochier et al., 2010) du changement dans les organisations (Langley & Sloan, 2012; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; van de Ven & Poole, 1995; van de Ven, 1992) et donc par extensions être « moteur » de la construction du réseau dont les « ingrédients » (dans le sens de Brochier et al. (2010)) sont chacun des éléments en opposition paradoxale. C'est ce que nous détaillerons dans les prochains développements.

Ces principales caractéristiques, mais également le manque d'adaptabilité des théories traditionnellement utilisées pour lire les réseaux d'entreprises nous amènent à considérer que l'approche par les oppositions paradoxales constitue l'approche théorique la plus pertinente et la plus intéressante afin d'identifier comment les réseaux se construisent et arrivent à un certain degré de néguentropie. Les prochains paragraphes s'attachent à décrire les deux approches par les oppositions que nous mobilisons : l'approche par les paradoxes puis l'approche par les dialectiques. A l'issue de cette première partie et de la conceptualisation de ces approches théoriques nous reviendrons plus en détail sur les réponses qu'apportent ces approches aux trois caractéristiques que nous devons prendre en compte pour répondre à notre problématique et synthétisées dans le Tableau 8.

1.2. L'approche par les paradoxes, présentation et déconstruction du concept

Le terme *paradoxe* trouve ses origines dans le grec ancien, le préfixe *para* signifiant « contrairement à » et le suffixe *doxa* signifiant « opinion ». Les paradoxes, mais plus largement les tensions, les contradictions et les dialectiques, ensemble que nous définirons ultérieurement, sont utilisés dans de nombreux champs disciplinaires tels que la communication, la sociologie, la psychologie et l'éducation (Putnam et al., 2016). Dans le cas des recherches en management, les paradoxes suscitent un intérêt de

plus en plus important par les nouvelles perspectives auxquels ils permettent d'accéder (Lewis & Smith, 2014; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016).

Les premiers travaux en management s'intéressant aux paradoxes remontent à la fin des années 1980 avec les travaux de Poole & van de Ven (1989) « *Using Paradox to Build Management and Organization Theories* » ouvrant la voie de ce champ de recherche. Par la suite, les travaux de Lewis (2000) « *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide* » ont largement contribué à l'expansion de l'utilisation des paradoxes dans les recherches en management menées aujourd'hui. Depuis ces travaux de Lewis publiés en 2000, comme le montrent Putnam et al. (2016), les recherches menées sur les oppositions paradoxales se sont largement développées. Ce sont d'ailleurs les travaux de Lewis (2000) qui ont permis de cadrer la définition des paradoxes dans le cas des recherches en managements. En management, les paradoxes organisationnels se définissent comme des éléments distincts, mais interdépendants et contradictoires existant simultanément et persistant au fil du temps, apparaissant logique et cohérents lorsqu'ils sont pris indépendamment, mais irrationnels, incohérents, voir même absurdes lorsqu'ils sont pris simultanément (Lewis, 2000). Cette définition des paradoxes fait aujourd'hui autorité dans les recherches en management. Au début des années 2010, les travaux menés sur les paradoxes se sont largement renforcés avec la contribution de Smith & Lewis (2011) « *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model* » proposant une théorisation de l'approche par les paradoxes. Plus récemment, certaines recherches ont décrit l'approche par les paradoxes comme étant une métathéorie donnant accès à de très larges perspectives dans les recherches en management (Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016). Ces larges perspectives sont accessibles par les trois grandes possibilités d'utilisation de l'approche par les paradoxes : les paradoxes comme stratégie de théorisation, les paradoxes comme appui pour répondre et défier une interrogation, et les paradoxes comme cadre théorique pour explorer les oppositions (Lewis & Smith, 2014). La puissance de cette métathéorie et les larges perspectives auxquelles elle permet d'accéder est notamment due à son caractère ambidextre qui permet de prendre en considérations deux éléments opposés en même temps sans négliger ou réduire l'un d'eux. Nous proposons dans les prochains paragraphes de revenir plus en détail sur les fondements de l'approche par les paradoxes, nous proposerons par la suite une déconstruction du concept et nous nous intéresserons enfin aux différents paradoxes organisationnels des réseaux d'entreprises identifiés dans la littérature ainsi qu'à leurs conséquences dans les organisations.

1.2.1. Les fondements théoriques de l'approche par les paradoxes

Le concept de paradoxe est ancien et date de l'Antiquité. L'une des plus anciennes descriptions est celle des paradoxes de Zénon¹⁹ datant du V^{ème} siècle av. JC qui seront par la suite rediscutés par Aristote. Les approches plus modernes des paradoxes sont ancrées dans les approches philosophiques (travaux de

¹⁹ Paradoxes théorisés par Zénon d'Elée (environ 490 - 430 av. JC) pour soutenir la doctrine du philosophe Parménide.

Kierkegaard, Hampden-Turner, et ceux du courant taoïste) et dans les approches psychologiques (travaux de Freud, Bateson, Watzlawick). La conception des paradoxes est un mélange des cultures orientales (avec le taoïsme) et occidentales (Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016) permettant d'aboutir à l'idée centrale selon laquelle un paradoxe est constitué de deux éléments différents en oppositions mais inter-reliés et en interdépendances (Lewis, 2000; Schad et al., 2016). Ces deux caractéristiques que l'on retrouve dans la définition des paradoxes sont indissociables et fondamentales au concept d'opposition paradoxale. C'est l'association de la contradiction/l'opposition et l'interdépendance (supposant l'existence de liens indissociables entre les éléments oppositions) qui confère l'état paradoxal (Schad et al., 2016). L'opposition et l'interdépendance font appel aux trois principes aristotéliens auxquelles doivent répondre les éléments en opposition paradoxale à savoir : le principe d'identité, qui établit les choses qui sont ou ne sont pas (A est A / non- A est non- A) ; le principe de non contradiction (A est A et ne peut pas être non- A), et le principe de tiers-exclu (l'intervalle compris entre A et non- A est un ensemble vide).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans cette conception l'approche par les paradoxes permet de dépasser les approches traditionnelles telles que les théories de la contingence permettant de répondre à la question « *sous quelles conditions les managers choisissent A ou B (A et B étant les éléments en opposition paradoxale) ?* » (Vlaar et al., 2007). Ce type d'approche et de choix rationnel étudie les choses sans nécessairement en conserver toute la complexité qui peut notamment se trouver dans l'association de ces deux éléments en opposition. Les approches traditionnelles cherchent à identifier les avantages et les inconvénients des éléments en opposition pour par la suite identifier celui proposant le *fit* le plus optimal (meilleur alignement entre la problématique et les éléments de réponses proposés) (Lewis & Smith, 2014). Dans le cas des paradoxes, la question posée est différente « *comment supporter/concilier A et B simultanément ?* » et permet de s'interroger sur les possibilités de conserver les deux forces en opposition (Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Dans cette approche, la recherche du meilleur *fit* (c'est-à-dire le choix de l'un ou de l'autre des deux éléments dans le but d'un effet positif sur les performances) disparaît au profit de la coexistence des deux forces opposées sans nécessairement faire le choix entre l'une des forces permettant ainsi de transcender les approches rationnelles telles que les théories de la contingence. La question soulevée par l'approche par les paradoxes permet ainsi d'apporter des éléments de réponses face à des situations interdisant de procéder à un choix (Josserand & Perret, 2003). Plus généralement, l'approche par les paradoxes est liée à la nécessité d'intégrer des intérêts différents, mais cependant nécessaires d'être pris en compte dans une décision, un choix. La pratique des paradoxes permet alors de découvrir de nouvelles hypothèses, de décaler les perspectives et de poser les problèmes dans les questions et fondamentales différentes (Poole & van de Ven, 1989) facilitant la compréhension de problématiques jugées complexes (Lewis, 2000).

Avant de continuer les développements portant sur l'approche par les paradoxes, nous proposons de définir quelques termes récurrents dans le champ lexical des oppositions : les dilemmes, dualisme/dualités, les contradictions, les tensions et les conflits. Pour ce, nous retenons les définitions de Putnam et al. (2016) qu'ils proposent à la suite d'une revue de la littérature approfondie sur le sujet.

- *Les dilemmes*. Les dilemmes se réfèrent à l'un ou à l'autre des deux éléments en opposition ou des choix dans lesquels une alternative doit être sélectionnée parmi les options représentant les plus grands intérêts. Les dilemmes font implicitement référence au choix auxquels font appel les théories de la contingence.
- *Dualisme et dualités*. Le dualisme se réfère à des pôles dichotomiques en opposition, en relations binaires ou bipolaires. Les oppositions dualistes ne sont pas exclusives, elles peuvent exister en même temps. Les dualités sont liées au dualisme et se réfèrent au caractère interdépendant des deux éléments contraires.
- *Les contradictions*. Les contradictions comprennent la notion de dualisme. Elles se réfèrent à des opposés polaires interdépendants pouvant potentiellement s'annuler. Les contradictions font référence à la notion de binarités.
- *Les tensions*. Les tensions font référence à un état ressenti et s'expriment au niveau individuel. Elles se traduisent par des états de stress, d'anxiété, d'inconfort. Les tensions peuvent être ressenties à différents niveaux conduisant à de la frustration, des craintes, de la méfiance, des blocages, de l'incertitude et de la paralysie. Elles peuvent donner lieu à une certaine rigueur, une dureté dans la prise de décision ainsi que dans les perspectives futures des organisations. Dans le cas de nos recherches, comme nous le verrons ultérieurement, les tensions ont un rôle particulier dans la perspective où ils se situent à l'interface de l'approche par les paradoxes et de l'approche par les dialectiques.
- *Les conflits* (selon Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson (2016)). Les conflits se définissent comme frictions ou des discordes entre les acteurs soumis aux tensions paradoxales. À l'inverse des tensions qui sont internes aux acteurs, les conflits sont visibles et s'expriment à des degrés et intensités différents en fonction des situations et des organisations.

Les principales caractéristiques que nous venons d'évoquer permettent de discuter des hypothèses sous-jacentes à l'approche par les paradoxes dans les recherches organisationnelles (Lewis & Smith, 2014; Smith & Lewis, 2011) et nous permettrons de mieux comprendre certains aspects de cette approche que nous déconstruisons dans les prochains paragraphes. La première hypothèse de base postule que les contradictions sont inhérentes et ubiquitaires à la « vie organisationnelle ». Ces contradictions naissent d'interactions complexes et dynamiques. Le caractère complexe s'explique par les différents sous-systèmes existant dans une organisation et dont le succès dépend de leurs interdépendances. Les contradictions émergent alors des différences entre ces sous-systèmes tels que des changements

d'objectifs, des fonctionnements différents ou plus largement des attentes différentes. La seconde hypothèse postule que les paradoxes sont issus d'une construction sociale due à deux éléments en contradictions (Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003), laissant sous-entendre que leurs origines peuvent être diverses et variées.

1.2.2. Déconstruction du concept de paradoxes organisationnels

De par leurs particularités conceptuelles, la représentation des paradoxes est une tâche difficile (Lewis, 2000). Afin de rendre cette tâche moins difficile et de faciliter la conceptualisation et l'utilisation de l'approche par les paradoxes dans le cas de nos recherches, c'est-à-dire de prendre en compte le double niveau organisationnel inhérent à un réseau d'entreprises, nous proposons dans les prochains développements de déconstruire le concept de paradoxes. Cette déconstruction nous permettra dans la seconde partie de ce chapitre de proposer une reconstruction en l'appliquant au cas des réseaux pour par la suite nous permettre d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Nous nous intéressons dans un premier temps à la notion de frontière d'une situation paradoxale, puis dans un second temps à la notion d'espace et de temps, éléments nécessaires dans la conceptualisation, la cartographie et la théorisation des paradoxes, et permettant de discuter de leur expression (Lewis, 2000).

1.2.2.1. La notion de frontière d'une situation paradoxale

Comme nous l'avons précisé précédemment, les paradoxes organisationnels se définissent comme des éléments distincts, mais interdépendants et contradictoires qui existent simultanément et persistent au fil du temps, apparaissant logique et cohérents lorsqu'ils sont pris indépendamment, mais irrationnels, incohérents, voir même absurdes lorsqu'ils sont pris simultanément (Lewis, 2000). Dans cette définition deux éléments sont importants (Schad et al., 2016) : la contradiction et l'interdépendance. Si l'un de ces deux éléments disparaît, le phénomène observé ne sera alors plus considéré comme paradoxal. Ces contradictions et interdépendances dans le cas d'oppositions paradoxales peuvent se matérialiser par deux niveaux de frontières : la frontière interne et la frontière externe (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014; Smith & Lewis, 2011), toutes deux identifiées dans la Figure 10.

La frontière interne sépare les deux éléments qui sont en contradiction apparente (A et B dans la Figure 10). Cette frontière interne s'illustre par « soit A, soit B » ou encore « A ou B ». Elle est caractérisée par les forces de divergence, c'est-à-dire les caractéristiques opposant les éléments A et B. Cette frontière interne fait référence au caractère rationnel des théories de la contingence invitant à faire un choix entre A et B selon le meilleur *fit* que chacun d'eux proposent (Lewis & Smith, 2014). La seconde frontière est qualifiée de frontière externe. Cette frontière s'inscrit en périphérie des oppositions paradoxales et vient unifier les deux éléments contradictoires que constituent A et B. Elle prend en compte simultanément A et B ainsi que leurs contradictions et dualités. Cette seconde frontière invite à penser les éléments A et B comme associés dans un même ensemble mettant ainsi l'accent sur « l'ensemble A

et B » et constituant la principale caractéristique permettant de prendre en compte les deux éléments en oppositions. A l'opposé de la frontière interne, la frontière externe se caractérise par les forces de convergence conduisant les deux éléments en opposition à s'associer et se manifestent par les synergies entre les deux pôles composant le paradoxe (Smith & Lewis, 2011).

Cette association des deux frontières est le cœur de l'approche par les paradoxes (Putnam et al., 2016). C'est cette association invitant à penser à la fois « A ou B » et « A et B » qui confère l'apparence irrationnelle de l'approche par les paradoxes (Lewis & Smith, 2014) invitant donc à substituer les théories de la contingence. Ainsi, dans les réflexions auxquels mènent les paradoxes, les deux frontières ne peuvent être dissociées invitant donc à privilégier une approche holistique intégrant simultanément les forces de convergence et les forces de divergence de A et de B (Lewis & Smith, 2014) et nécessitant également de considérer l'organisation comme « *un monde pluraliste d'évènements, de forces ou de valeurs contradictoires en compétition avec d'autres* » (van de Ven & Poole, 1995: 517) et non pas comme des entités homogènes et uniformes.

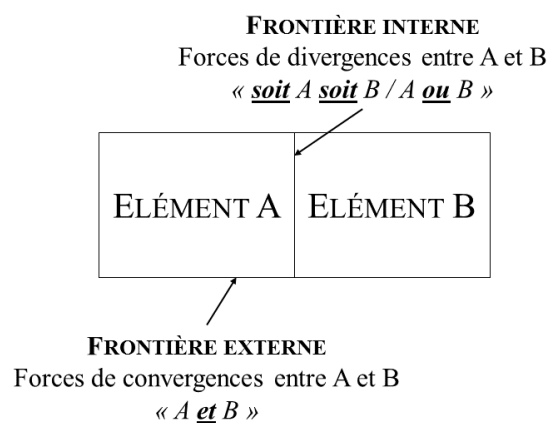


Figure 10 : Représentation schématique des frontières de deux éléments en situation paradoxale
(Source : auteur)

Les liens entre les deux frontières ne se résument pas à la conceptualisation des paradoxes, des interactions existent entre elles (Raza-Ullah et al., 2014). Ces interactions sont liées à ce que Hargrave & van de Ven (2016) qualifient de « puissance » des pôles opposés. De manière théorique, le niveau de puissance entre les deux pôles, c'est-à-dire le niveau d'importance des frontières, est inversement proportionnel. Des forces de convergence importantes conduiront à une frontière extérieure forte et réduiront l'importance des forces de divergence, c'est-à-dire la frontière interne. A l'inverse, des forces de divergence importantes matérialisées par la frontière interne, réduiront les forces de convergence, c'est-à-dire la frontière externe. Quand les forces associées aux frontières exercent cependant un poids identique un équilibre dynamique se mettra alors en place entre les deux éléments en contradiction (Smith & Lewis, 2011) (notion de *statu quo* (van de Ven & Poole, 1995)). Ces liens entre les deux frontières mettent en évidence de manière tangible le caractère interdépendant des deux pôles opposés d'un paradoxe. Par ailleurs, l'importance de chacune des deux frontières est liée à la nature même du

paradoxe étudié et du contexte dans lequel il s'inscrit conférant un caractère idiosyncratique à chaque situation d'opposition paradoxale.

1.2.2.2. La notion d'espace et de temps d'une situation paradoxale

La seconde particularité importante dans la conceptualisation des paradoxes est celle du temps et de l'espace, éléments fondamentalement indissociables du concept de paradoxe et conditionnant l'existence même des situations paradoxales (Lewis, 2000; Schad et al., 2016). Pour que les deux éléments composant un paradoxe (éléments A et B dans la Figure 10) soient dans une situation d'opposition paradoxale il est nécessaire qu'ils s'expriment à un *instant t* identique ainsi que dans un espace identique (Poole & van de Ven, 1989; Smith & Lewis, 2011) conduisant ainsi à la collision des éléments A et B. Dans le cas où l'un des deux composants ne se manifesterait pas à un *instant t* identique et/ou dans un espace commun aux deux, le caractère contradictoire serait alors inexistant et les éléments A et B ne pourraient être considérés comme paradoxaux. La notion de temps et d'espace des paradoxes est ainsi liée aux deux types de frontières précédemment décrites. Les deux frontières ne peuvent exister que si les deux éléments composant le paradoxe existent et entrent en collision à un temps et dans un espace identique. Si l'une des frontières, c'est-à-dire les divergences ou les convergences, se manifeste à un temps ou un espace différent de l'autre frontière, la collision entre A et B ne pourra se produire rendant inexistant la contradiction et donc la situation paradoxale.

1.2.2.3. Manifestation et expression des paradoxes

La manifestation et l'expression des paradoxes sont conditionnées à la collision des éléments composant le paradoxe en question (éléments A et B sur Figure 10). L'association des forces de convergence aux forces de divergence conduit à un désordre relativement important pouvant se rapprocher d'un état chaotique dans certain cas. Les paradoxes émanant de constructions sociales (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003), les conséquences de cette collision ne peuvent être vues et identifiées qu'au travers leurs expressions se manifestant principalement par des tensions chez les acteurs confrontés aux situations paradoxales (Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Les tensions font références à un état cognitif émotionnel ressenti au niveau individuel se traduisant par des états de stress, d'anxiété et d'inconfort (Gnyawali et al., 2016; Putnam et al., 2016). Au niveau des interactions sociales, les tensions peuvent se traduire par des frictions mais également des conflits (Gnyawali et al., 2016; Smith & Lewis, 2011).

Dans le cas où ces tensions, frictions ou conflits s'expriment, les paradoxes seront alors « visibles » et seront qualifiés d'« apparents » (Smith & Lewis (2011) utilisent le terme anglophone de « *salient* »). A l'image des organisations et de leur environnement organisationnel, les paradoxes ne sont pas des phénomènes tels des « îlots isolés » au milieu des dynamiques organisationnelles. Certains facteurs organisationnels mais aussi de l'environnement contribuent ainsi à les rendre apparents. On peut citer

entre autres une main d'œuvre diversifiée, une rareté des ressources, une pluralité de perspectives pour l'organisation, des changements rapides de l'environnement et une concurrence/compétition globale relativement importante (Lewis, 2000; Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2017; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Outre les influences qu'ils ont sur l'expression des paradoxes, les caractéristiques du contexte politique, mais également institutionnelles et sociales des éléments en oppositions paradoxales sont nécessaire à prendre en considération dans la compréhension de ce qui les unit mais également de ce qui les oppose (Hargrave & van de Ven, 2016). A l'opposé des paradoxes apparents, les deux éléments en oppositions composant le paradoxe peuvent être présents mais ne pas s'exprimer, c'est-à-dire ne pas être perceptibles. Dans ce cas, la collision n'a pas encore eu lieu. On parlera alors d'un état « latent » des paradoxes (Smith & Lewis, 2011).

D'un point de vue localisation, les paradoxes organisationnels peuvent s'observer à différents niveaux de l'organisation. Dans leurs travaux de synthèse, Putnam et al., (2016) identifient quatre niveaux d'apparition potentiel des oppositions paradoxales : l'environnement organisationnel ou le niveau inter-organisationnel, l'organisation, les équipes de travail dans l'organisation ou les départements, et les acteurs membres des organisations. Par ailleurs, l'expression des oppositions paradoxales ne se produit pas exclusivement entre deux niveaux identiques mais peuvent également être inter-niveaux. Dans ce cas chacun des éléments en opposition paradoxale se positionnera à un niveau différent (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016). L'ensemble de ces caractéristiques inhérentes à la manifestation et à l'expression des paradoxes a donné accès à leurs observations et donc l'identification d'un certain nombre de paradoxes organisationnels.

1.2.3. Les principaux paradoxes organisationnels identifiés dans la littérature

Les travaux menés sur les paradoxes organisationnels ont permis d'identifier différents types de paradoxes aboutissant à différentes catégories d'oppositions paradoxales. Dans leurs travaux s'intéressant à l'approche par les paradoxes comme métathéorie, Lewis & Smith (2014) mettent en exergue trois grandes « méta-catégories » en fonction de l'origine des paradoxes. La première catégorie est qualifiée de paradoxes de boucles autoréférentielles qui se caractérisent par des résultats ironiques contradictoires apparaissant d'une action spécifique. La seconde catégorie est qualifiée par les auteurs de paradoxes de messages confus. Dans cette catégorie les oppositions portent principalement sur les langages et discours confus donnant potentiellement naissance à des oppositions paradoxales, mais renforçant également certaines contradictions. La troisième porte sur les oppositions paradoxales liées à des systèmes en contradictions. Cette dernière catégorie comprend l'ensemble des paradoxes apparaissant par le fonctionnement complexe d'un système. C'est par exemple le cas de l'exploration *versus* l'exploitation, la centralisation *versus* la décentralisation, etc. Dans le cas de nos recherches, les oppositions paradoxales présentant un intérêt dans la construction des réseaux par le double niveau

inhérents aux organisations en réseau se situent dans la troisième catégorie proposée par Lewis & Smith (2014). Nous nous concentrerons donc uniquement sur ce type d'oppositions paradoxales.

Les paradoxes apparaissant des fonctionnements complexes de systèmes tels que les organisations ont donné lieu à un certain nombre de travaux ayant permis de les catégoriser et de les décrire avec une certaine précision. Les travaux de Lewis (2000) sont les premiers à proposer une catégorisation des paradoxes par la suite complétée par les travaux de Lüscher & Lewis (2008). Ce sont ainsi quatre catégories de paradoxes organisationnels qui sont identifiés et discutés dans la littérature (Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008; Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011).

- *Les paradoxes d'apprentissage (« learning paradoxes »)*. Les paradoxes de cette catégorie émergent principalement dans les périodes de changement ou de transition mettant en opposition les anciennes pratiques et anciennes stratégies face à de nouvelles pratiques et stratégies. Les acteurs concernés sont donc confrontés aux oppositions entre la stabilité que procurent les anciennes pratiques et les changements qu'apportent les nouvelles (Lewis, 2000: 765). Pour Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven (2013) ce type de paradoxe peut être difficile à identifier isolément par le fait qu'il peut être à l'origine des autres types de paradoxes.
- *Les paradoxes d'organisation (« organizing paradoxes »)*. Ce type de paradoxe met en exergue les oppositions issues des différents sous-systèmes indépendants que peut comprendre une organisation où l'ensemble de ces sous-systèmes sont en interdépendance. L'exemple tangible dans cette catégorie de paradoxes peut se porter sur les tensions issues des oppositions entre différenciation et intégration (Lawrence & Lorsch, 1967). D'une manière générale, ce type de paradoxe conçoit les organisations comme des espaces sociaux continuellement déchirés par des directions multiples et contradictoires (Bouchikhi, 1998).
- *Les paradoxes d'appartenance (« belonging paradoxes »)*. Ce troisième type de paradoxe est également qualifié de « paradoxe d'identité » (Bollecker & Nobre, 2016). Il s'intéresse aux acteurs membres d'une organisation dont les valeurs et croyances sont en opposition avec celle des sous-systèmes composant l'organisation ou avec l'organisation dans son ensemble (Lewis, 2000: 769; Smith & Lewis, 2011: 383).
- *Les paradoxes d'exécution ou de fonctionnement « performing paradoxes »)*. Cette dernière catégorie porte sur les oppositions entre les pratiques de l'organisation et celles attendues ou souhaitées par l'environnement organisationnel tel que les parties prenantes, donnant ainsi naissance à des pratiques parfois multiples, antagonistes ou contradictoires (Smith & Lewis, 2011).

Afin d'illustrer de manière tangible chacune de ces catégories, nous proposons quelques exemples d'apposition paradoxales pour chacune d'elles dans le Tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10 : Exemples d'oppositions paradoxales pour chacune des catégories de paradoxes identifiés dans la littérature (d'après Smith & Lewis (2011))

Paradoxes	Exemples d'oppositions qualifiant la catégorie de paradoxe
Paradoxes d'apprentissage	Exploration vs Exploitation Stabilité vs Changement Court-terme vs Long-terme
Paradoxes d'organisation	Alignement vs Flexibilité Contrôle vs Autonomie/Flexibilité Routine vs Changement
Paradoxes d'appartenance	Individuel vs Collectif
Paradoxes d'exécution/fonctionnement	Coopération vs Compétition

Par ailleurs, Smith & Lewis (2011) vont au-delà de la catégorisation proposée par Lewis (2000) et Lüscher & Lewis (2008) et montrent que des liens existent entre ces différentes catégories de paradoxes ajoutant ainsi six catégories transversales. Chacun de ces liens sont décrits dans le Tableau 11.

Tableau 11 : Liens entre les différentes catégories de paradoxes organisationnels (d'après Smith & Lewis, (2011))

Catégories de paradoxes	Paradoxes d'apprentissage	Paradoxes d'organisation	Paradoxes d'appartenance
Paradoxes d'organisation	Conflits entre les routines organisationnelles et la capacité à chercher de la stabilité, de la clarté et de l'efficacité alors qu'il faut également permettre à l'organisation d'être dynamique, flexible et agile		
Paradoxes d'appartenance	Conflits entre le besoin d'adaptation et de changement et le désir de conserver un sens ordonné de soi et de son but	Conflits entre le niveau individuel & agrégé et l'action individuelle & collective	
Paradoxes d'exécution	Conflits entre la construction de compétences pour le futur tout en assurant le fonctionnement présent	Interactions entre les moyens et les fins, les demandes des salariés et les demandes des clients et entre les engagements importants et les performances importantes	Conflits entre l'identification et les objectifs des acteurs au niveau individuel avec les exigences sociales et professionnelles

Cette catégorisation est une agrégation de différentes oppositions paradoxales et permet de clarifier les différents types de paradoxes inhérents aux organisations et à leurs fonctionnements. Elle montre également la diversité et la richesse d'oppositions paradoxales pouvant être inhérentes aux organisations.

1.2.4. Conséquences et réponses aux oppositions paradoxales

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notamment par les frontières extérieures des paradoxes, les oppositions paradoxales ont la particularité de n'exclure aucun des deux éléments en opposition conservant toute leur richesse et l'ensemble de leurs particularités. Dans les organisations, les acteurs vivant ces paradoxes sont donc simultanément confrontés à deux signaux opposés et contradictoires correspondant à chacun des éléments en situation d'opposition paradoxale. Ce double signal n'est pas

sans conséquence pour les acteurs confrontés aux paradoxes. Ces conséquences peuvent se définir comme les effets ou les impacts des situations d'oppositions où le choix entre les éléments en oppositions est impossible nécessitant aux oppositions d'être conservées. De manière tangible, les conséquences des situations paradoxales se manifestent par des tensions que nous avons définies précédemment comme faisant référence à un état de stress ressenti, d'anxiété, d'inconfort entraînant de la confusion, des comportements défensifs, de la frustration, des blocages, de l'incertitude et de la paralysie (Gnyawali et al., 2016; Hargrave & van de Ven, 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Les tensions peuvent alors être considérées comme des expériences menaçantes et conduire à des réponses dysfonctionnelles si les acteurs les abordent comme des dilemmes cherchant continuellement à atténuer leur anxiété en résolvant les conflits et l'inconfort que peuvent susciter les tensions (Miron-Spektor et al., 2017). Les paradoxes émanant d'une construction sociale (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003), cet état des acteurs vivant les paradoxes est étroitement lié à l'« *enaction* », c'est-à-dire à l'interprétation que ces acteurs font de leur environnement (Weick, 1995).

Dans une perspective globale, l'expression des tensions est étroitement conditionnée à la notion d'espace et de temps des paradoxes sans lesquels les paradoxes ne seraient pas perceptibles par les acteurs qui y sont confrontés. Nous pouvons également considérer que les tensions issues des paradoxes représentent l'expression de l'état agrégé des deux éléments en opposition composant le paradoxe. Nos recherches ne s'intéressant pas particulièrement à cet état émotionnel, nous ne nous proposerons pas plus d'approfondissements sur ce point. Nous nous intéressons désormais à la question des réponses engagées face aux paradoxes organisationnels. La littérature classe ces réponses en deux catégories (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis & Smith, 2014) : les réponses défensives, qui peuvent renforcer la situation paradoxale ; et les réponses actives ou stratégiques, qui permettent de dissiper les tensions de la situation paradoxale.

1.2.4.1. Les réponses défensives

Les réponses défensives permettent aux acteurs confrontés à une situation paradoxale d'y faire face sur le court-terme mais ne permettent pas d'envisager l'existence des paradoxes organisationnels sur le long terme (Jarzabkowski et al., 2013). De manière tangible, les réactions défensives comprennent différentes réponses face aux oppositions paradoxales et aux tensions qu'elles engendrent. Dans ses travaux, Lewis (2000) identifie six grands types de réponses. On peut notamment citer les pratiques de projection où les oppositions sont projetées sur d'autres oppositions existantes ne permettant pas de prendre en considération leurs particularités. Les pratiques de déni où les oppositions sont refoulées ou ignorées. Les acteurs réagiront alors comme si les oppositions étaient inexistantes. Le retrait ou le repli face aux contradictions est alors considéré comme une forme extrême de déni (Putnam et al., 2016). Les pratiques de recule où les acteurs reculeront jusqu'au moment où les oppositions paradoxales seront moins

importantes. Les pratiques de renforcement où la perception des oppositions est renforcée renforçant également les tensions. Et une pratique d'ambivalence en créant une distance entre les deux éléments en opposition rendant difficile leur prise en considération simultanée. D'une manière générale, ce type de réponses engagées par les acteurs vivant la situation paradoxale implique des dynamiques globalement négatives et renforçant la situation paradoxale (Lewis, 2000; Sundarāmurthy & Lewis, 2003). L'ensemble de ces réponses font principalement appels à des stratégies individuelles mises en place permettant de nier l'existence de contradiction ou alors de les repousser (Putnam et al., 2016).

Une dernière réponse est plus largement discutée dans la littérature par les possibilités managériales qu'elle implique à l'exception des autres réponses principalement d'ordre individuel. Cette réponse propose la scission des deux pôles en opposition paradoxale (Lewis, 2000; Poole & van de Ven, 1989). Cette scission s'inscrit dans une logique de différenciation et prend en compte les caractéristiques de temps et d'espace. Ce type de pratique propose de substituer les réflexes d'exclusion comme peuvent le proposer les approches par la contingence en conservant les deux pôles mais en les différenciant (Josserand & Perret, 2003). De par ces caractéristiques, la scission peut donc être de deux types. La première scission discutée est qualifiée de structurelle ou de spatiale et propose une clarification distincte de l'espace d'expression de chacun des pôles en opposition. Josserand & Perret (2003) parlent de pratique de compartimentage. Cette pratique nécessite de concevoir des espaces différents mais interdépendants dans l'organisation. Des frontières sont alors édifiées dans un objectif de maintenir l'équilibre, mais nécessitant cependant la présence d'un élément tampon permettant l'échange des informations et des ressources entre les pôles. Cet élément tampon peut être de différente nature. Il peut par exemple s'agir d'une équipe de travail comprenant des acteurs concernés par chacun des éléments en oppositions paradoxales (Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014), mais encore d'un acteur dont la fonction est pleinement consacrée à faire le pont entre chacun des éléments en opposition paradoxale (Salvetat & Géraudel, 2012). Le second type de scission est temporel (Poole & van de Ven, 1989) qui comme son nom l'indique propose de séparer dans le temps l'expression de chacun des pôles en opposition. Dans ce cas, chacun des éléments en oppositions se manifeste dans un laps de temps différent. Cette pratique est également qualifiée de pratique séquentielle et nécessite une certaine réflexion sur la régulation du temps dans l'organisation (Josserand & Perret, 2003).

En séparant mais en conservant les deux pôles en opposition, les réponses défensives impliquant les pratiques de scission sont les seules soutenables sur le moyen terme. Elles permettent de séparer les oppositions tout en les conservant en rendant les oppositions moins conflictuelles et plus facilement gérables pour les acteurs impliqués dans ces oppositions (Andriopoulos & Lewis, 2009). Malgré les intérêts que peuvent présenter les pratiques de scissions (dans l'espace ou dans le temps), la séparation des deux pôles en opposition est cependant à nuancer par la possible apparition de « cercles vicieux ». En cherchant à résoudre les tensions issues des situations paradoxales les tensions peuvent elles-mêmes

contribuer au renforcement des polarités existantes et inhiber les changements à mettre en place pour faciliter la gestion des situations paradoxales (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

Les paradoxes émanant d'une construction sociale (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005) nous pouvons supposer que les réponses défensives sont dues à une perception différente de chacun des éléments en opposition paradoxale par les acteurs impliqués dans les situations paradoxales (Weick, 1995). Les forces de convergence et de divergence ne seront alors pas perçues comme exerçant le même poids. Dans le cas des réponses défensives que nous venons de décrire, les forces de divergence seront alors plus importantes que les forces de convergence.

1.2.4.2. Les réponses actives ou réponses stratégiques

Les réponses actives également qualifiées de réponses stratégiques constituent la seconde catégorie de réponses proposée par Jarzabkowski et al. (2013) et Lewis & Smith (2014). A l'inverse des réponses défensives, les réponses actives ou stratégiques s'inscrivent dans une vision permettant d'envisager les paradoxes sur le long-terme en favorisant la balance entre les deux forces en oppositions. Dans ce cas, les oppositions en situation paradoxale sont acceptées et reconnues comme des « conditions naturelles de travail » (Jarzabkowski et al., 2013) dissipant ainsi les conflits et les tensions sans supprimer le paradoxe. Cette catégorie de réponse aux situations paradoxales prend en considération les deux forces concurrentes et permet de dépasser les réponses défensives précédemment développées en explorant les tensions et en exploitant la potentielle puissance des paradoxes pour s'y adapter en favorisant la créativité (Lewis & Smith, 2014).

Les réponses actives ou stratégiques s'inscrivent dans une logique d'intégration et mettent un accent particulier sur les interdépendances entre les deux pôles en cherchant à favoriser les synergies (Andriopoulos & Lewis, 2009). Principalement trois types de réponses sont identifiés dans cette catégorie (Lewis, 2000) et sont issues de la pratique d'appréciation des oppositions et de synthèse que proposent Poole & van de Ven (1989) : l'acceptation, la confrontation et la transcendance.

- *L'acceptation.* Dans le cas de l'acceptation des oppositions paradoxales, les deux pôles en oppositions sont acceptés par les acteurs vivant la situation paradoxale. Cette acceptation évite d'engager les débats faisant naître de potentielles tensions et conflits. L'acceptation est motivée par la volonté de mettre en œuvre des moyens permettant d'équilibrer les deux éléments en opposition et en exploitant cet équilibre de manière constructif sans nécessairement affaiblir l'un des pôles (Smith & Lewis, 2011).
- *La confrontation.* Elle consiste à laisser les deux pôles en opposition s'exprimer afin d'en explorer les particularités et les caractéristiques facilitant la compréhension du paradoxe et l'identification des éléments de divergence et de convergence. Dans cette perspective cette pratique encourage donc les débats entre les deux pôles en opposition. Cette réponse peut

cependant nécessiter une gestion des émotions liée à la confrontation des oppositions paradoxales (Lüscher & Lewis, 2008).

- *La transcendance.* Dans ce cas, la compréhension du paradoxe s'inscrit à un niveau supérieur en cherchant à favoriser les interdépendances entre les pôles plutôt que les oppositions facilitant ainsi la gestion des situations paradoxales. Elle constitue la réponse stratégique la plus élaborée et la plus poussée.

L'ensemble des réponses actives ou stratégiques aux oppositions paradoxales demandent un déplacement du niveau d'approche pour s'inscrire à un niveau global permettant de prendre en considération les deux éléments en opposition simultanément et d'établir une réponse permettant aux deux pôles de coexister (Schad et al., 2016). Ce déplacement du niveau d'approche des paradoxes est lié à la « pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009) ou encore « esprit de Janus » (Gnyawali et al., 2016) des acteurs vivant les paradoxes. Ce niveau supérieur de pensée et de réflexion permet d'identifier comment les deux pôles composant le paradoxe sont à la fois en contradictions et en interdépendances créant ainsi un cadre où il est possible de distinguer les objectifs de chacun des éléments composant le paradoxe (Smith & Tushman, 2005). La pensée paradoxale permet ainsi de « *déplacer les attentes de la rationalité et de la linéarité pour accepter les paradoxes comme des énigmes persistantes et insolubles* » (Smith & Lewis, 2011: 385). Ce type de pensée interroge donc les oppositions en déplaçant les pensées binaires en pensées holistiques (Putnam et al., 2016). Par ailleurs, la pensée paradoxale est une caractéristique intrinsèque aux acteurs. Elle est en lien direct avec la construction sociale des paradoxes et au sens que donnent les acteurs qui y sont soumis (notion de « *sensemaking* » (Weick, 1995)). Le développement d'une pensée paradoxale nécessite certains prérequis et capacités préalables. Les acteurs doivent notamment être en capacité de répondre à des complexités cognitives et comportementales et doivent également être dotés d'une certaine équanimité émotionnelle, c'est-à-dire la capacité de rester calme en toute situation (Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011).

Dans cette perspective, la pensée paradoxale vient donc modifier la perception des pôles en opposition qui par la suite viendra modifier construction du paradoxe. Dans le cas des réponses stratégiques ou actives, la pensée paradoxale permet aux acteurs vivant le paradoxe de dépasser les forces de divergence pour amener les forces de convergence à un poids identique voir supérieur que les forces de divergence facilitant ainsi le développement d'une réponse. Les réponses stratégiques permettent ainsi aux deux forces de coexister et d'éviter d'aboutir à une expression trop « saillante » des tensions aboutissant à des conflits potentiellement délétères. Des recherches récentes menées par Miron-Spektor et al. (2017) ont montré que les acteurs dotés de cette pensée paradoxale gèrent plus facilement les tensions issues des oppositions paradoxales. Par ailleurs, ces dernières recherches ont également montré que les acteurs

dotés de ce type de pensée ont de meilleures performances et une plus grande capacité d'innovation que les acteurs ayant une pensée paradoxale plus faible.

La pensée paradoxale étant intrinsèque et idiosyncratique aux acteurs il est relativement difficile d'identifier des pratiques managériales précises contribuant à son développement et permettant de la favoriser. Cependant, certaines aptitudes des organisations peuvent favoriser son développement. C'est notamment le cas de l'aptitude analytique et de l'aptitude d'exécution (Gnyawali et al., 2016). Dans le cas de l'aptitude analytique, l'organisation doit être en capacité et en mesure de produire une compréhension claire de la situation paradoxale pour les acteurs qui y sont confrontés. Cette aptitude analytique est la clé permettant de réduire les tensions inhérentes aux paradoxes par la distinction et l'identification des caractéristiques des dualités et contradictions composant le paradoxe. L'aptitude d'exécution quant à elle se réfère à l'aptitude de la firme à gérer les tensions que peuvent produire les situations paradoxales. De manière tangible, ce type d'aptitude s'exprime par des routines organisationnelles déployées par l'organisation. Une forte capacité d'exécution facilite alors le management des conditions ayant conduit à la situation paradoxale et permet de tirer parti de la situation. Les aptitudes analytiques et d'exécutions sont liées dans le sens où les aptitudes analytiques contribuent au développement des aptitudes d'exécution (Gnyawali et al., 2016). La meilleure compréhension de la situation conduisant aux paradoxes que permet l'aptitude analytique aide l'organisation à développer et déployer des routines facilitant l'existence du paradoxe (Smith & Lewis, 2011). De manière générale les aptitudes analytiques et d'exécution sont donc conditionnées aux capacités dynamiques des organisations permettant d'adapter les routines en fonction des situations (Smith & Lewis, 2011).

1.2.5. La nécessité d'un dépassement de l'approche par les paradoxes

Les éléments précédemment développés nous ont permis d'identifier les caractéristiques de l'approche par les paradoxes et d'en proposer la déconstruction du concept. Certains auteurs considèrent aujourd'hui cette approche comme une « métathéorie » (Lewis & Smith, 2014). Cette métathéorie cherche à définir des principes généraux pour faciliter l'étude de phénomènes variés en oppositions paradoxales comprenant trois blocs inter-reliés à savoir (Schad et al., 2016) : (1) la nature du paradoxe, qui se caractérise par les interrelations entre les oppositions permettant d'identifier le type de paradoxe ; (2) le niveau d'approche, qui peut être collectif (lui-même à des niveaux d'approches différents : niveau de groupe, niveau organisationnel, niveau inter-organisationnel) et/ou individuel (en s'intéressant aux acteurs individuels) ; et (3) les impacts des paradoxes en termes de résultats et conséquences et de dynamiques. Ce type d'approche doit permettre d'apporter un éclairage à des oppositions d'apparence irréconciliables dans des contextes multiples (théoriques, méthodologiques entre autres). Dans cette perspective l'approche par les paradoxes peut être considérée comme théorie en tant que telle permettant d'apporter des réponses à une problématique, ou alors comme théorie complémentaire permettant de compléter d'autres approches théoriques plus traditionnellement utilisées. Dans ce dernier cas, c'est par

exemple le cas de Sundarāmurthy & Lewis (2003) qui utilisent l'approche par les paradoxes en complément de la théorie de l'agence et la théorie de l'interdépendance²⁰, ainsi que Michaud (2014) s'intéressant aux conseils d'administration et complétant également la théorie de l'agence par l'approche par les paradoxes.

Dans le cas de notre problématique, l'approche par les paradoxes doit nous permettre d'apporter une lecture des deux niveaux organisationnels inhérents aux réseaux d'entreprises. L'approche par les paradoxes doit nous permettre de conceptualiser et d'identifier les forces de convergence et les forces de divergence permettant aux deux niveaux organisationnels d'être associés tout en restant opposés. Cette conceptualisation est proposée dans la seconde partie de ce chapitre. L'approche par les paradoxes doit également nous permettre d'identifier les conséquences et réponses aux collisions entre ces deux niveaux organisationnels. Cette approche s'arrêtant à la balance entre les deux forces en oppositions paradoxales ne permet cependant pas d'identifier finement comment chacun des deux niveaux et leurs oppositions peut aboutir aux routines et caractéristiques permettant au réseau de se construire et d'atteindre un certain degré de néguentropie (Dorn et al., 2016; Larson, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). Dans cette perspective, nous jugeons nécessaire de compléter cette approche par l'approche par les dialectiques permettant de dépasser la balance qu'engagent les réponses stratégiques.

L'approche par les dialectiques mobilise les forces de convergence et de divergence des deux pôles en opposition que permet de conceptualiser l'approche par les paradoxes et permet selon Putnam et al. (2016) d'apporter plus « qu'une simple réponse ». Dans cette pratique, un réel échange se met en place entre les deux pôles donnant naissance à un enrichissement mutuel dans une relation quasi symbiotique (Josserand & Perret, 2003). Les éléments en oppositions sont réaménagés dans un nouvel ensemble où les éléments donnant naissance aux oppositions sont reformulés ou en relations nouvelles permettant de dépasser les oppositions tout en conservant les caractéristiques de chacun des deux éléments (Bakhtine, 1981; Hargrave & van de Ven, 2016; Josserand & Perret, 2003; Schad et al., 2016). Dans cette perspective, la collision des oppositions paradoxales peut être considérée comme « le moteur » du processus permettant d'aboutir à un certain degré de néguentropie (Brochier et al., 2010; Langley & Sloan, 2012). Ce dépassement des oppositions conduit alors à un « saut logique » donnant naissance à un nouvel ordre supérieur de complexité que nous qualifions de « saut d'ordre » (Josserand & Perret, 2003) et aboutissant à une bifurcation de la trajectoire prise avant le saut d'ordre (Brochier et al., 2010) réduisant ainsi le chaos (les tensions) auquel a conduit la collision des éléments en opposition. Ce nouvel ordre constitue alors une étape permettant de conduire le réseau vers un degré de néguentropie plus important et permet de considérer une réalité paradoxale perçue comme indispensable où les éléments

²⁰ Théorie connexe à la théorie de l'agence permettant d'étudier les liens entre le conseil d'administration d'une firme et la prise de décision des dirigeants en mêlant des approches sociologiques et psychologiques (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

en oppositions doivent nécessairement coexister. Dans la vision processuelle, le changement d'ordre aboutit sur une bifurcation de la trajectoire prise avant le saut d'ordre (Brochier et al., 2010).

1.3. L'approche par les dialectiques comme prolongement et dépassement de l'approche par les paradoxes

L'approche par les dialectiques constitue une forme de « sous-théorie » s'inscrivant dans le prolongement de l'approche par les paradoxes. Par l'accent particulier et la nécessité des interdépendances entre les oppositions composant le paradoxe, elle peut être considérée comme le prolongement de la transcendance que proposent Poole & van de Ven (1989) et que nous avons décrit dans les réponses stratégiques aux oppositions paradoxales. Comme pour l'approche par les paradoxes, elle est également enracinée dans la compréhension de la réalité composée logiquement et socialement de contradictions et d'oppositions socialement construites (Hargrave & van de Ven, 2016). Contrairement à l'approche par les paradoxes, l'approche par les dialectiques ne s'arrête pas à la coexistence et la balance des deux forces en opposition mais cherche à transformer ces oppositions dans un objectif de dépassement et de dissipation des oppositions paradoxales et/ou des tensions qui y sont associées (Schad et al., 2016). Ce dépassement est permis par le processus de « transformation » qui s'établit à l'issue de la collision des deux forces opposées. La transformation considère les oppositions dans leur intégralité pour donner naissance à une « synthèse ». Le processus de « transformation » constitue alors le concept cœur de l'approche par les dialectiques. Pour Hargrave & van de Ven (2016), la « transformation » n'émerge pas « dans la relation » entre les deux pôles, mais émerge « depuis les relations entre les deux pôles ». Dans cette perspective, c'est cette transformation qui permet à l'approche par les dialectiques de dépasser l'approche par les paradoxes et transcendant ainsi les oppositions (Schad et al., 2016). Ces principales caractéristiques permettent alors de définir les dialectiques comme des interactions continues et dynamiques de deux pôles opposés qui s'imposent mutuellement ainsi qu'à l'unité de ces éléments contraires devenant source d'énergie, de créativité et de dialogue permettant de déboucher sur une synthèse donnant accès à un nouvel ordre (Bakhtine, 1981; Putnam et al., 2016).

Dans les prochains paragraphes nous proposons de revenir aux principaux fondements et aux origines de l'approche par les dialectiques. Nous nous intéresserons par la suite au cas des recherches en management en nous arrêtant particulièrement sur le processus de transformation, cœur de l'approche par les dialectiques.

1.3.5. Origines et principaux fondements de l'approche par les dialectiques

A l'instar de l'approche par les paradoxes, l'approche par les dialectiques puise ses principales inspirations dans le pluralisme, l'action collective et les approches processuelles (Langley & Sloan, 2012; van de Ven & Poole, 1995). Les fondements des dialectiques trouvent leurs origines dans les

travaux des philosophes Friedrich Engels²¹ et Karl Marx²². Selon ces auteurs, l'apparition d'un nouvel ordre est conditionnée par la collision de forces (forces sociales dans le cas des travaux d'Engels et de Marx) co-existantes et contradictoires. La description des oppositions et leur collision est largement théorisée par le biais de l'approche par les paradoxes permettant d'identifier les forces de convergence et les forces de divergence des deux éléments en opposition. Dans le cas des dialectiques l'intérêt se porte plus particulièrement sur l'émergence du nouvel ordre issu de cette collision par le biais du processus de transformation.

Quelle que soit l'utilisation faite du modèle des dialectiques (littérature, psychologie, philosophie, management, etc.) cette approche repose sur les travaux fondateurs de Engels et Marx fondés sur quatre principes incompressibles inter reliés entre eux que rappelle Benson (1977) :

- *Le principe de totalité.* Les oppositions sont ancrées dans un contexte, pour comprendre les phénomènes qui sont associés à ces oppositions, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des interactions s'articulant autour d'elles et leurs différents composants. Ce principe se justifie par le fait que le contexte ne peut être contrôlé ou régulé à l'exception de rares cas.
- *Le principe de construction (sociale).* La transformation du monde social (i.e. un phénomène étudié) est enracinée dans les caractéristiques fondamentales des cycles sociaux humains eux-mêmes continuellement en construction du monde (social). Cette construction se fait graduellement suite à l'interaction/collision entre des mondes sociaux différents donnant naissance à des règles institutionnelles. Cette construction sociale se produit elle-même dans une structure sociale plus large. Ce principe de construction est cyclique et continuellement en action.
- *Le principe de contradiction.* L'ordre établi via le principe de construction contient des contradictions, des ruptures et des incompatibilités. Ce sont ces contradictions qui sont à l'origine du processus de transformation et sont indissociables de l'approche par les dialectiques. Ces origines sont de trois types : (1) les contradictions peuvent occasionner la dislocation et produire des crises activant la recherche d'un arrangement alternatif à l'ordre en cours ; (2) les contradictions peuvent être combinées de manière à faciliter ou contrecarrer la transformation ; (3) les contradictions peuvent définir les limites du changement dans une période particulière à un système donner.
- *Le principe de transformation.* Egalement qualifié de *praxis*²³, ce principe est au cœur même des dialectiques. Il donne naissance au nouvel ordre par la reconstruction libre et créative de

²¹ Friedrich Engels (1820 - 1895) est un philosophe et essayiste allemand.

²² Karl Marx (1818 - 1883) est un historien, journaliste, philosophe, économiste, sociologue, essayiste allemand.

²³ *Praxis* du grec signifiant « action ». Terme recouvrant l'ensemble des activités matérielles et intellectuelles contribuant à un processus de transformation.

l'arrangement éléments en opposition sur la base de l'analyse raisonnée des limites et des potentialités des formes en opposition et en fonction du contexte.

Deux des principes précédemment décrits mettent en évidence les liens existant entre l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques. Il s'agit du principe de totalité, permettant dans le cas des paradoxes d'identifier les forces de convergence et du principe de contradiction, permettant d'identifier les forces de divergence. Les deux autres principes, transformation et construction sont quant à eux propre à l'approche par les dialectiques et permettent de dépasser l'approche par les paradoxes.

Parallèlement aux quatre principes précédemment décrits, l'approche par les dialectiques est également caractérisée par le triptyque indissociable : *thèse* – *antithèse* – *synthèse*, et ce quelle que soit la discipline où l'approche est envisagée. La thèse, qui vient du grec *thesis* (« action de poser ») peut se définir comme une position à l'égard d'un sujet ou d'une problématique. L'idée défendue est soutenue par une structure organisée pouvant être structurée autour d'hypothèses, d'arguments et de conclusions. Elle correspond alors à l'un des éléments en opposition paradoxale. L'antithèse est caractérisée par la défense de l'idée inverse que défend la thèse, et correspond à l'autre élément en opposition. Son modèle de construction est identique à la thèse. La synthèse quant à elle, du grec *sunthesis* (« réunion »), propose de réunir les deux éléments opposés que sont la thèse et l'antithèse dans un tout entier en prenant en considération les caractéristiques des deux oppositions. Conserver l'intégralité des caractéristiques de chacune des oppositions sans les réduire pour aboutir à la synthèse est au cœur de l'approche bakhtinienne et du dialogisme (Bakhtine, 1981). Dans cette perspective la synthèse s'inscrit comme la conséquence de la collision entre la thèse et l'antithèse la rendant indissociable des deux oppositions et représente de manière tangible la bifurcation de la trajectoire prise par les deux éléments en oppositions. Pour aboutir à la synthèse et au saut d'ordre, une étape est nécessaire, celle de la transformation identifiée dans la Figure 11. Elle permet de transformer les deux éléments en opposition pour donner naissance à la synthèse et permettre à un nouvel ordre de s'établir. Une description plus détaillée de la transformation est proposée par la suite.

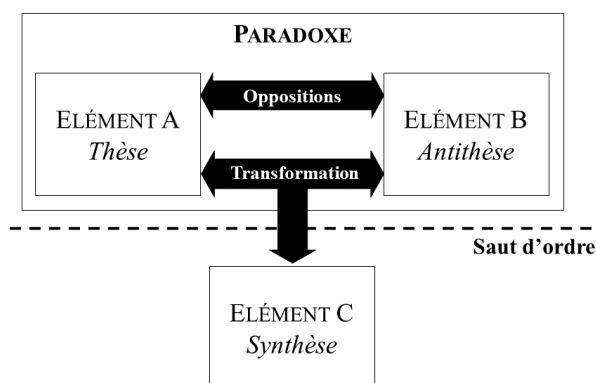


Figure 11 : Représentation schématique du saut d'ordre obtenu par le biais de la transformation des éléments en opposition
(Source : auteur)

Sur un terme plus long, par différentes évolutions, la synthèse deviendra progressivement une nouvelle thèse qui viendra s'opposer à une nouvelle antithèse (Hargrave & van de Ven, 2016; Schad et al., 2016). Une transformation s'établira donnant naissance à une nouvelle synthèse provoquant un saut d'ordre. Cette nouvelle synthèse deviendra elle-même une thèse qui viendra s'opposer à une antithèse, donnant naissance à une synthèse qui débouchera sur un nouveau saut d'ordre. Ce processus prendra alors l'allure d'un enchainement en cascade que nous avons mis en évidence dans la Figure 12 ou chaque étape de transformation peut être considérée comme une séquence dans le sens de Brochier et al. (2010). Par ailleurs, les répétitions en cascade laissent également supposer l'établissement d'une possible résilience au cours du temps dans le processus de transformation.

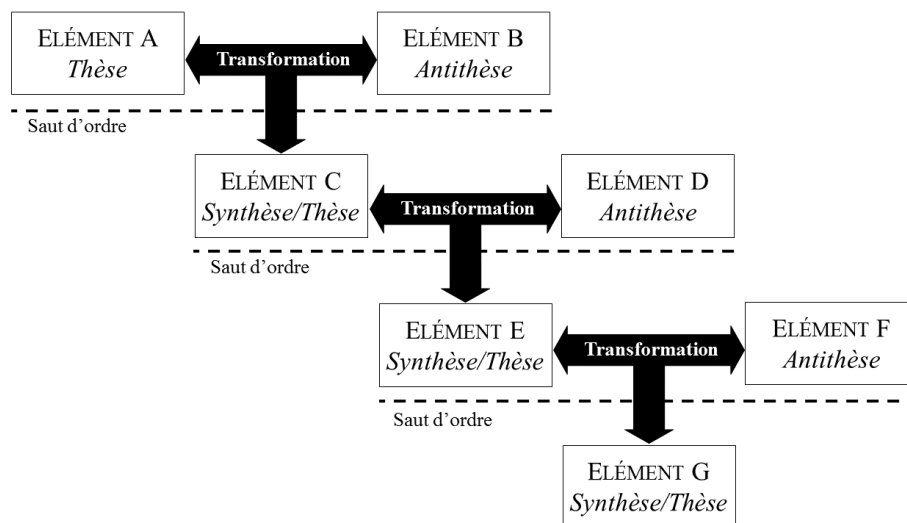


Figure 12 : Représentation schématique de l'enchainement en cascade des dialectiques sur le long terme
(Source : auteur)

L'ensemble des particularités et caractéristiques que nous venons de discuter sont valables et transposables à l'ensemble des disciplines faisant appel à l'approche par les dialectiques (littérature, psychologie, philosophie, management, etc.). Nous proposons maintenant de nous intéresser plus particulièrement au cas des recherches menées en management.

1.3.6. Origines et fondements de l'approche par les dialectiques dans les recherches en management

L'approche par les dialectiques, tout comme l'approche par les paradoxes, trouve ses fondements dans le souhait de renouveler les approches organisationnelles permettant de dépasser les approches « conventionnelles » traditionnellement utilisées dans les travaux s'intéressant aux organisations. Elle permet de dépasser la vision déterministe (Vlaar et al., 2007) en considérant que le futur n'est pas nécessairement une projection de l'ordre présent, mais est composé d'un ensemble de possibilités dont l'une d'elle sera « fabriquée » (Benson, 1977), sortant ainsi de la « dépendance au sentier » des organisations (David, 1985). Ce dépassement trouve ses origines dans la vision pluraliste, la prise en

considération de l'action collective et processuelle des organisations que permettent les recherches s'intéressant aux oppositions organisationnelles (de Rond, 2002; Langley & Sloan, 2012; van de Ven & Poole, 1995).

Dans les recherches en management, les premiers travaux à évoquer les dialectiques dans le cas de recherches organisationnelles sont ceux de Kenneth Benson (1977) dans « *Organizations: a dialectical view* ». Dans ses travaux, l'auteur identifie comment les quatre grands principes indissociables de l'approche par les dialectiques peuvent être extrapolés au cas des organisations. La déclinaison que Benson (1977) propose est la suivante :

- *Le principe de construction organisationnelle.* Les organisations sont continuellement dans un état en devenir et ne sont pas des entités fixes et déterminées. Elles s'adaptent et évoluent en fonction de différents facteurs. Le principe de construction organisationnelle est directement associé aux acteurs membres de l'organisation et de leurs capacités et puissances à contrôler les évènements.
- *L'organisation comme totalité.* L'organisation est composée d'un ensemble de différentes « sous-structures » reliées entre elles par différentes relations (flux physiques et flux d'informations). Cet ensemble de sous-structures définit la morphologie globale de l'organisation et permet d'identifier les frontières organisationnelles. La totalité organisationnelle se caractérise alors comme l'ensemble des sous-structures s'inscrivant dans les frontières organisationnelles nécessitant de prendre en considération l'ensemble des interactions qui s'établissent entre elles.
- *La contradiction organisationnelle.* Dans les organisations, des contradictions peuvent être générées entre les sous-structures et l'ensemble des séparations pouvant exister dans une organisation. Par ailleurs, les contradictions peuvent également s'établir entre l'organisation comme totalité et l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Les contradictions sont le « moteur » de la transformation. Dans le cas des organisations Benson (1977) identifie quatre voies possibles (ne s'opposant pas nécessairement) permettant aux contradictions de conduire à la transformation :
 - Les contradictions proviennent de sources continues d'opposition aboutissant à des tensions et des conflits et conduisent à une forme active et consciente de transformation des ordres présents ;
 - Les contradictions peuvent produire des crises qui développent des possibilités de reconstruction ;
 - Les contradictions fixent les limites de la construction d'un nouvel ordre et en établissent les possibilités ;

- Les contradictions permettent de définir le périmètre du système dans lequel le nouvel ordre s'établira.
- *La transformation organisationnelle.* La transformation est issue des contradictions permettant de transformer l'organisation et d'en proposer une reconstruction dépassant mais englobant ces oppositions. Dans cette perspective, la transformation organisationnelle permet alors de s'adapter à l'ensemble des questions et problématiques ayant conduit aux contradictions.

Une autre contribution s'intéressant aux dialectiques, mais plus largement aux oppositions comme moteur du changement et des évolutions est largement citée dans les recherches contemporaines. Il s'agit des travaux de van de Ven & Poole (1995) « *Explaining development and change in organizations* ». Dans cette recherche, les auteurs s'intéressent aux différents cadres permettant de conceptualiser le développement et le changement dans les organisations. Les auteurs identifient quatre cadres permettant d'approcher le changement (l'approche par le cycle de vie, l'approche évolutive, l'approche téléologique) dont l'approche par les dialectiques. Dans le cas des dialectiques, les auteurs identifient les hypothèses de base nécessaires permettant aux dialectiques d'être moteur de changements dans les organisations :

- Présence d'au moins deux entités (ou sous-structures) ayant des identités propres en oppositions ou en contradiction ;
- Les entités en oppositions doivent faire face et être engagées dans des tensions, conflits ou lutte à travers un espace physique ou social dans lequel les oppositions peuvent s'exprimer ;
- Les résultats des conflits ou luttes doivent consister en une nouvelle entité qui est différente des deux précédentes, ou dans le cas où les conflits ou les luttes dégénèrent, à la défaite de l'une des deux entités au profit de celle qui aura survécu.

Les travaux de Benson (1977) puis de van de Ven & Poole (1995) ont permis d'identifier que l'approche par les dialectiques peut être appliquée aux organisations et que les oppositions paradoxales peuvent être moteur du changement et de la transformation des organisations. Ces deux contributions constituent aujourd'hui le « socle » de l'approche par les dialectiques et sont encore discutées dans les travaux contemporains (Farjoun, 2017; Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis, & Tracey, 2017 ; entre autres).

Le cœur de l'approche par les dialectiques se situe au niveau de l'étape de « transformation » qui constitue la principale caractéristique discriminante de l'approche par les dialectiques de l'approche par les paradoxes. Nous proposons dans les prochains paragraphes de nous intéresser plus largement à l'étape de transformation des oppositions paradoxales.

1.3.7. La transformation des oppositions paradoxales, cœur de l'approche par les dialectiques

Comme nous l'avons précisé précédemment, la transformation est au cœur de l'approche par les dialectiques. Elle est également qualifiée de *praxis* qui se définit comme « *la reconstruction libre et créatrice de l'arrangement social [ou organisationnel] sur la base de l'analyse raisonnée des limites et potentialités des formes sociales [organisationnelles] présentes* » (Benson, 1977: 5). Dans les perspectives engeliennes, marxistes et bakhtiniennes la transformation est considérée comme l'étape centrale de dépassement des oppositions permettant de donner naissance à un nouvel ordre qui dépasse mais englobe les deux éléments en opposition. L'étape de transformation peut alors s'apparenter aux « boîtes noires » des approches systémiques (de Rosnay, 1975; von Bertalanffy, 1993) où s'élaborent les transformations d'un système permettant d'accéder à un nouvel ordre et réduisant le désordre existant avant l'entrée des informations dans cette boîte noire. Le processus s'établissant dans la boîte noire vient alors modifier une variable d'entrée qui sera différente à sa sortie par diverses actions se mettant en place dans cette boîte noire. Dans le cas des organisations et de manière tangible, la transformation permet de donner naissance à de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles permettant de satisfaire chacun des éléments en opposition paradoxale (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016). La Figure 14 propose un schéma de synthèse du processus de transformation que nous allons maintenant décrire.

1.3.7.1. Origines et prérequis à la transformation des oppositions

L'étape de transformation trouve ses racines dans les oppositions paradoxales. La conceptualisation de ces oppositions paradoxales est permise par l'approche par les paradoxes que nous avons précédemment présentée et qui permet d'identifier les forces de divergence qui éloignent les pôles en opposition et les forces de convergence qui les rapproche et les incitent à rester associés. Dans la conception de l'approche par les paradoxes c'est l'association simultanée de ces deux forces (dans le temps et l'espace) qui donne naissance au caractère irréconciliable des oppositions paradoxales (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Cette construction des oppositions et l'identification des forces de convergence et de divergence est à la base de la transformation (Hargrave & van de Ven, 2016) constituant ainsi la principale condition pour que la transformation s'établisse. Cette condition fait implicitement référence à la « pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016) permettant de s'inscrire dans un niveau d'approche supérieur des oppositions. C'est dans cette perspective et à l'instar de Farjoun (2017) que nous considérons que l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques ne sont pas concurrentes mais peuvent être considérées comme complémentaires : l'approche par les paradoxes permet de conceptualiser finement des oppositions nécessaires à la transformation et l'approche par les dialectiques permet de dépasser les oppositions de l'approche par les paradoxes par le biais de la transformation.

A l'issue de la collision des oppositions paradoxales, les forces de convergence et de divergence sont caractérisées par un désordre relativement important (Hargrave & van de Ven, 2016) conduisant à un certain chaos organisationnel se manifestant par des perturbations telles que les tensions ou conflits. Ces forces sont nécessaires à la transformation avec des intérêts différents pour chacune d'elles. Les forces de convergence qui unissent les deux éléments en oppositions et les incitent à rester associés permettent de fixer le périmètre dans lequel se fera la transformation. Comme le montre la Figure 10, ce périmètre intègre l'ensemble des caractéristiques de chacun des deux éléments en opposition à prendre en considération. Les forces de divergence qui mettent en opposition les deux éléments à prendre en considération seront quant à elles considérées comme « les moteurs », « l'énergie » de la transformation (Brochier et al., 2010). Dans cette perspective, la collision entre les oppositions permis par les forces de convergence qui rapprochent les deux pôles, permet alors de libérer des énergies cognitives et émotionnelles issues des forces de divergence et stimulant la créativité et l'innovation (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). De manière tangible, ces énergies se manifestent par les tensions issues des paradoxes (Raza-Ullah et al., 2014) générant du stress, de l'anxiété et de l'inconfort que nous avons discuté plus largement dans la partie traitant de l'approche par les paradoxes (Gnyawali et al., 2016; Hargrave & van de Ven, 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Ces énergies sont à la base de la transformation en permettant de dépasser la balance de l'approche par les paradoxes.

Pour que les tensions deviennent des forces permettant de dépasser les contraintes qui peuvent en être inhérentes (blocages, incertitudes, paralysies notamment) et nourrir le processus de transformation, les acteurs vivant les oppositions paradoxales doivent être en mesure de déplacer le niveau d'approche des oppositions paradoxales pour s'inscrire à un niveau permettant de bénéficier d'une vision holistique afin d'identifier simultanément les forces de divergence et les forces de convergence. Ce déplacement de l'approche des oppositions est permis par ce que nous avons qualifié précédemment de « pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016) permettant notamment de réduire le niveau de désordre perçu dans l'approche des deux éléments en oppositions (Hargrave & van de Ven, 2016). La pensée paradoxale contribue ainsi au déplacement des attentes rationnelles et linéaires des schémas traditionnelles invitant à choisir l'un des deux éléments en oppositions à l'instar des approches par les théories de la contingence (Smith & Lewis, 2011) pour entrer dans la situation de transformation où le futur n'est pas nécessairement le prolongement du présent (Benson, 1977).

1.3.7.2. Transformation et néguentropie

La transformation, au cœur du processus de dialectiques peut se concevoir comme un espace de créativité nourri par les énergies que libère la collision des forces opposées (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Cet espace de créativité, permet de déterminer comment concilier les forces en opposition mais également comment les dépasser. C'est ce dépassement qui permettra

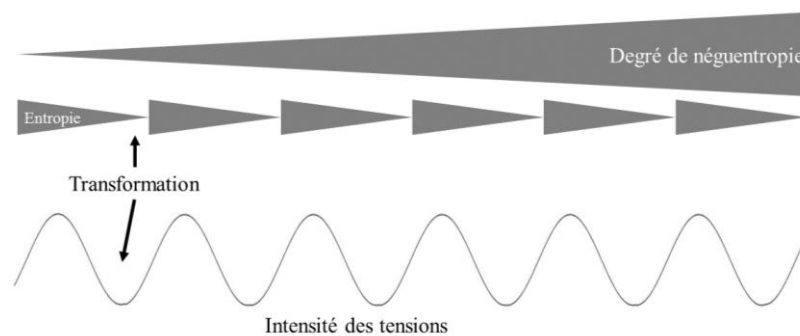
d'aboutir à la synthèse des oppositions paradoxales. La synthèse peut alors être considérée comme le stade final du processus de transformation des oppositions donnant lieu à un nouvel ordre né des caractéristiques de chacun des éléments en opposition et les dépassants. Dans cette perspective c'est donc la transformation des oppositions paradoxales qui donne lieu à la bifurcation de la trajectoire qu'avaient pris auparavant chacun des éléments composant le paradoxe (Brochier et al., 2010; Thiétart & Forgues, 1995, 2006).

Pour aboutir à la synthèse, le dialogue et les échanges entre les parties en opposition est nécessaire dans le processus de transformation permettant de créer les routines et les pratiques répondant aux deux parties opposées (Putnam et al., 2016). Cependant, pour que la transformation s'opère et donne naissance à de nouvelles caractéristiques et routines à l'organisation, il est nécessaire que les forces de convergence soient plus fortes que les forces de divergence. Si les forces de divergences sont plus fortes, la transformation ne pourra se produire et aboutira sur un *statu quo*, c'est-à-dire sur l'absence d'une transformation (van de Ven & Poole, 1995). Cependant si les forces de convergence sont plus fortes, le *statu quo* sera rompu et la transformation des oppositions paradoxales pourra s'opérer (van de Ven & Poole, 1995). Elle donnera alors lieu à des échanges entre chacun des pôles en opposition. De manière tangible, ces échanges se manifestent par des négociations, des discussions, des compensations, de la réciprocité permettant ainsi une satisfaction mutuelle des forces en opposition, ce que Hargrave & van de Ven (2016) qualifient d'« ajustement mutuel ».

L'ensemble de ces caractéristiques nous amènent à discuter de la néguentropie à laquelle conduit la transformation. Comme nous l'avons présenté précédemment et mis en évidence par le biais du schéma proposé en Figure 12, les processus de transformation se succèdent en cascade dans le temps dont chacun de ces sauts peut être qualifié de séquence (Brochier et al., 2010) dans le processus global conduisant au renforcement de la néguentropie. A l'issue de chacune de ces séquences se produit un saut d'ordre se caractérisant par une modification et une adaptation des routines et besoins de chacun des deux éléments en opposition (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016) que l'on peut également qualifier de bifurcation (Brochier et al., 2010; Thiétart & Forgues, 1995, 2006). Le saut d'ordre ou la bifurcation supprimeront ainsi les tensions inhérentes aux oppositions paradoxales ou en réduira l'intensité (ce que nous mettons en exergue dans la Figure 13) permettant ainsi de réduire le chaos né de la collision des oppositions paradoxales. Par l'enchaînement des sauts d'ordre et des séquences sur le long terme, les routines et d'une manière plus générales les caractéristiques de l'organisation auront donc tendance à se complexifier (Josserand & Perret, 2003). Cette complexification s'explique par deux raisons. La première est inhérente à la transformation qui dans son processus intègre les besoins et caractéristiques de chacun des éléments en oppositions pour aboutir à la synthèse. La seconde est due à l'enchaînement en cascade. Comme le montre la Figure 12, chaque synthèse redevient une nouvelle thèse qui viendra se mettre en opposition à une nouvelle antithèse. Ainsi, dans la nouvelle transformation qui s'établira,

la nouvelle synthèse devra prendre en compte la thèse (aboutissant d'une précédente synthèse) et la nouvelle antithèse. Cette nouvelle synthèse aura alors un degré de néguentropie supérieure aux précédentes.

De manière inverse, nous pouvons considérer dans le processus de transformation que l'association des oppositions paradoxales (la collision) peut mener à un certain degré d'entropie, c'est-à-dire le désordre se caractérisant de manière tangible par les tensions et conflits sur lesquels elles débouchent (Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Ces tensions et conflits se dissipant par le processus de transformation et le nouvel ordre qui s'établit, l'entropie se verra donc réduite pour être partiellement supprimée avant qu'une nouvelle antithèse vienne s'opposer à la synthèse issue du précédent processus de transformation et faisant donc réapparaître à nouveau un certain degré d'entropie. Dans cette perspective, nous pouvons considérer que le phénomène de néguentropie globale est composé de différentes micro-séquences dotées d'un certain degré d'entropie. Le schéma Figure 13 ci-dessous propose de schématiser l'ensemble de ce processus.



*Figure 13 : Représentation des micro-séquences d'entropie dans le processus global de néguentropie
(Source : auteur)*

Par ailleurs, la néguentropie à laquelle la transformation donne accès soulève de manière implicite la question de l'identité organisationnelle (Schad et al., 2016). Cette identité se caractérise par les éléments qui permettent de distinguer une organisation des autres organisations comme les pratiques, les valeurs ainsi que les produits (Fiol, 2002; Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Oliver & Roos, 2006). Cependant, les transformations en cascade viennent progressivement transformer cette identité. Sur le court terme, c'est-à-dire au début de l'enchaînement en cascade des dialectiques, le saut d'ordre qui se produit vient modifier partiellement l'identité de l'organisation en question. Sur le plus long terme cependant, les nombreux sauts d'ordre viendront modifier de manière significative l'identité de l'organisation en créant des routines et des pratiques plus complexes voir différentes de celles existantes avant la cascade de dialectiques (Hargrave & van de Ven, 2016; Schad et al., 2016).

1.3.3.3 Identification et mise en exergue de la transformation des oppositions paradoxales dans les organisations

Comme nous l'avons précédemment décrit, le processus de transformation se nourrit des tensions issues des oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016). Au-delà de ces tensions, les différentes caractéristiques inhérentes à l'approche par les dialectiques que nous venons de présenter nous permettent d'identifier trois éléments à mettre en évidence et indissociables de la transformation (Putnam et al., 2016).

- *La collision.* C'est elle qui caractérise la connexion entre les deux éléments en opposition, l'instant où les forces de convergence ont permis d'associer chacun des éléments en opposition. Elle se manifeste par les tensions et discussions que peuvent susciter les oppositions paradoxales (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). La collision des deux forces en oppositions paradoxales est indispensable pour que la transformation s'opère. Les conséquences de la collision peuvent être considérées comme la partie terminale de l'approche par les paradoxes et la partie préalable de l'approche par les dialectiques.
- *Le « troisième espace ».* Il correspond au lieu où s'expriment les oppositions, mais également où se fait la collision de ces oppositions. Le troisième espace est en lien direct avec la notion de temps et d'espace de l'approche par les paradoxes. C'est dans cet espace où se situent les deux éléments en opposition que la transformation s'élabore.
- *Le dialogue.* Il s'établit dans le troisième espace précédemment cité et est nécessaire à la transformation en garantissant l'échange entre les deux pôles en oppositions et permettant de faire le pont les reliant. Ce dialogue permet de conserver le paradoxe ouvert comprenant l'intégralité des caractéristiques de chacun des éléments en opposition. C'est par cette ouverture et le dialogue que les pôles en oppositions pourront identifier et élaborer les solutions satisfaisants les deux parties opposées.

L'ensemble de ces éléments inhérents à la transformation et à mettre en exergue sont par ailleurs encastés à l'intérieur des frontières organisationnelles où se met en place le processus de dialectiques. Cependant, l'organisation soumise aux oppositions paradoxales est elle-même encastée dans un environnement organisationnel en évolution constante que les organisations devront prendre en considération dans leurs fonctionnements et leurs développements (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Bourgeois, 1980; Miller, 1992; Volberda, van der Weerdt, Verwaal, Stienstra, & Verdu, 2012). Comme nous l'avons discuté dans l'approche par les paradoxes préalable du processus de transformation, cet environnement peut avoir un effet sur l'expression des oppositions paradoxales (Lewis, 2000; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). C'est notamment le cas d'un environnement organisationnel se complexifiant où peuvent se produire des événements inattendus tels que des changements rapides, un accès restreint aux ressources, mais également un environnement se globalisant et renforçant la

compétition et l'intensité compétitive (Hargrave & van de Ven, 2016; Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2017; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Dans cette perspective nous considérons qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière à l'environnement organisationnel dans l'approche du processus de transformation afin d'identifier les potentiels influences et conséquences.

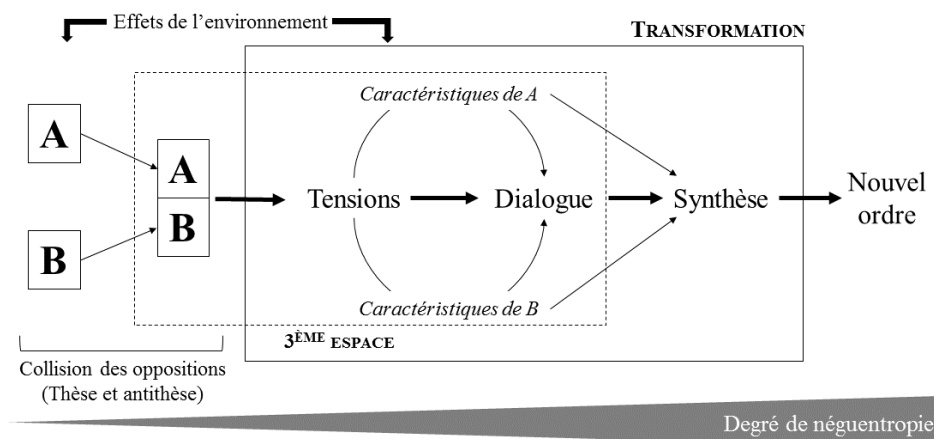


Figure 14 : Représentation schématique du processus de transformation
(Source : auteur)

1.4. Comment les approches par les paradoxes et les dialectiques permettent-elles de répondre aux particularités de notre problématique ?

Dans l'introduction de ce chapitre nous avons identifié les trois principales particularités qui doivent être prises en compte pour répondre à notre problématique : la complexité de l'objet réseau, l'approche processuelle et le phénomène de néguentropie (une synthèse de cet ensemble est proposée dans le Tableau 8). Parmi l'ensemble de ces particularités, le caractère multiniveau des réseaux nous paraît essentiel à prendre en compte dans la construction du réseau. Le double niveau organisationnel inhérent aux réseaux étant indissociables de ces formes organisationnelles, chacun d'eux doit être satisfait des réponses que l'autre niveau apporte à ses besoins. Face à ces particularités, les théories traditionnellement appliquées à la lecture des réseaux ne permettent pas d'y répondre. C'est de cette constatation que nous nous sommes rapprochés du champ théorique des oppositions répondant notamment au double niveau organisationnel des réseaux d'entreprises. Les deux approches retenues (approches par les paradoxes puis approches par les dialectiques) étant maintenant détaillées, nous proposons d'identifier plus précisément comment elles répondent aux trois grandes particularités liées à notre problématique que nous avons synthétisées dans le Tableau 8. Nous revenons ainsi sur la complexité de l'objet réseau, l'approche processuelle et sur le phénomène de néguentropie.

1.4.1. Les approches par les paradoxes et dialectiques face à la complexité de l'objet réseau

Le caractère complexe des réseaux est selon nous dû à trois particularités que nous avons mis en évidence dans le premier chapitre : le caractère multiniveaux des réseaux, leurs multi dimensions

(dimensions sociales, dimensions relationnelles et dimensions structurelles) et le caractère multifactoriel (prise en considération de l'ensemble des dimensions).

Concernant le caractère multiniveaux constituant selon nous l'une des principales particularités à prendre en considération dans la construction des réseaux, l'approche par les paradoxes y répond parfaitement dans le sens où sa conceptualisation repose sur deux éléments dotés de caractéristiques opposées mais devant rester associés (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Poole & van de Ven, 1989; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas des réseaux, les deux niveaux auxquels ils sont inhérents ne peuvent être dissociés. Sans le réseau, les organisations ne pourraient apporter de réponse aux motivations les invitant à créer et intégrer le réseau (voir les développements proposés en première partie du premier chapitre). Sans les organisations, le réseau ne pourrait exister et arriver à ses finalités. Leurs oppositions se positionnent quant à elles sur les objectifs différents de chacun de ces niveaux : le niveau du réseau repose sur un paradigme invitant à la coopération alors que le niveau des organisations repose sur un paradigme invitant la concurrence, phénomène organisationnel qualifié de coopétition (voir les développements proposés au sujet de la coopétition dans la troisième partie du premier chapitre). Dans cette perspective, l'approche par les paradoxes permet d'identifier finement les caractéristiques de chacun des niveaux inhérents au réseau, mais plus particulièrement les caractéristiques les mettant dans une situation d'opposition paradoxale à savoir les forces les éloignant (forces de divergence) et les forces les rapprochant (forces de convergence). L'identification de ces forces doit permettre de comprendre pourquoi et comment ils restent associés malgré leurs oppositions. Comme nous l'avons discuté précédemment, l'identification et la caractérisation de ces oppositions paradoxales constituent les bases de l'approche par les dialectiques permettant d'identifier comment ces oppositions paradoxales sont transformées et permettent au réseau de se construire.

Le second caractère inhérent à la complexité des réseaux porte sur les dimensions multiples à prendre en considération telles que : la dimension sociale, la dimension relationnelle ainsi que la dimension structurelle. Par son caractère métathéorique (Lewis & Smith, 2014), que certains considèrent également comme un paradigme de recherche (Schad et al., 2016), l'approche par les paradoxes permet de prendre en considération l'ensemble des dimensions telles qu'elles soient à la seule condition que les oppositions soient conceptualisables et puissent entrer en collision. Cette remarque est également valable pour l'approche par les dialectiques dont différentes utilisations sont possibles (dans leurs travaux, Langley & Sloan (2012) ont identifié les diverses utilisations faites de l'approche par les dialectiques : pour répondre à une problématique, pour compléter ou critiquer certaines méthodes de recherches ou plus largement comme modèle conceptuel pour approcher les phénomènes organisationnels). Ces diverses utilisations possibles de l'approche par les dialectiques, mais également le caractère métathéorique voir paradigmatique de l'approche par les paradoxes montrent que ces approches peuvent être utilisées dans différentes situations intégrant les différentes dimensions.

Le dernier caractère inhérent à la complexité de l'objet réseau est l'approche multifactorielle, c'est-à-dire que l'ensemble des caractéristiques (multiniveaux et dimensions multiples) doivent être prises en considération simultanément dans l'approche de l'objet réseau (Halinen & Törnroos, 2005). Les approches par les paradoxes et les dialectiques ne se réduisent pas à un seul facteur, mais peuvent en prendre en compte une multitude. Il est d'ailleurs nécessaire d'en prendre en compte un maximum afin de comprendre l'ensemble des caractéristiques de chacune des oppositions pour mieux les définir (Smith & Lewis, 2011) mais également de comprendre plus finement le processus de transformation et les plus généralement le processus de dialectiques aboutissant au saut d'ordre.

1.4.2. Les approches par les paradoxes et dialectiques face à l'étude des processus

Les approches par les paradoxes et par les dialectiques s'inscrivent dans l'ensemble des approches théoriques permettant d'étudier les processus (Farjoun, 2017; Langley & Tsoukas, 2017; van de Ven, 1992). Dans le cas de l'approche par les dialectiques, la notion de processus est au cœur même de l'approche et permet d'expliquer comment le changement se produit (van de Ven, 1992) notamment par la transformation donnant accès à des bifurcations (Brochier et al., 2010) ainsi que par les cascades de dialectiques qui s'établissent dans le temps. Ces cascades permettent de mettre en exergue une certaine décomposition du temps et l'identification de périodes entre deux sauts d'ordres. Ces périodes peuvent être qualifiées de séquences se traduisant par des segments temporels qui articulent un ensemble de paramètres suivant un arrangement particulier (Brochier et al., 2010). Les dialectiques permettent ainsi d'identifier les connexions temporelles « *passé-présent-futur* » au cœur des approches processuelles (Pettigrew, 1990). Par ailleurs, le processus de transformation que comprend l'approche par les dialectiques répond également aux particularités de l'approche processuelle qui invite à expliquer les relations causales entre des « *inputs* » observées et des « *outcomes* » (van de Ven, 1992). Le processus de transformation correspond alors à « la boîte noire » qu'il est nécessaire d'ouvrir pour comprendre comment le processus s'établit et comment chaque séquence se construit.

1.4.3. Les approches par les paradoxes et dialectiques face au phénomène de néguentropie

La néguentropie est la caractérisation des phénomènes conduisant à une organisation (dans le sens de conduire à l'ordre) toujours plus importante (inverse de l'entropie qui caractérise les phénomènes conduisant au désordre). Dans le processus conduisant à la néguentropie, mais également dans le cas de l'approche processuelle précédemment mentionnée, différentes caractéristiques doivent être précisées afin de comprendre ces deux phénomènes, à savoir les ingrédients, les moteurs, les séquences et les bifurcations (Brochier et al., 2010). Chacune de ces caractéristiques sont décrites au cas de l'approche par les paradoxes et par les dialectiques dans le Tableau 12 ci-dessous.

Tableau 12: Caractéristiques pour l'observation du phénomène de néguentropie au cas des approches par les paradoxes et par les dialectiques

Caractéristiques inhérentes au phénomène de néguentropie	Descriptions proposées par Brochier et al. (2010)	Caractérisation au cas des approches par les paradoxes et dialectiques
Ingrédients	Ensemble des éléments présents dans une situation comme agissant la trajectoire de développement	Ensemble des caractéristiques composant les éléments en oppositions paradoxales (caractéristiques de l'élément A et caractéristiques de l'élément B)
Moteurs	Mécanismes génératifs du mouvement des ingrédients et de leur assemblage	Collision entre les éléments A et B par le biais des forces de convergence permettant de libérer des énergies cognitives émotionnelles nécessaire à la transformation des oppositions paradoxales
Séquences	Segments temporels d'une trajectoire qui articule un ensemble d'ingrédients suivant un arrangement singulier	Segments temporels entre deux transformations, c'est-à-dire entre deux sauts d'ordre
Bifurcations	Segments temporels d'une trajectoire caractérisés par une recomposition interne de la configuration des ingrédients et qui débouchent sur un changement d'orientation de la trajectoire de développement donnant naissance au nouvel ordre	Permis par le processus de transformation des oppositions paradoxales conduisant au saut d'ordre et au renforcement du degré de néguentropie. Les bifurcations s'enchaînent en même que les cascades de dialectiques identifiées dans la Figure 12. Les bifurcations sont au cœur de la sortie de la dépendance au sentier des organisations.

1.4.4. Les approches par les paradoxes et dialectiques et la prise en considération du contexte

Une quatrième caractéristique est à prendre en considération dans le cas de notre problématique, celle du contexte que nous avons discuté brièvement dans la partie introductive. Cependant les développements théoriques précédents nous ont montré l'importance de prendre en considération ce contexte. Le contexte peut se caractériser par l'ensemble des éléments extérieurs à un phénomène dans lequel il est encasté. L'ensemble des trois caractéristiques liées à notre problématique nécessite sa prise en considération.

Dans le cas des réseaux que l'on peut considérer comme organisation à part entière (voir la conclusion du chapitre 1), ce contexte se caractérise par l'environnement organisationnel et l'ensemble des dimensions qui le compose (environnement social, politique, économique, démographique et les tendances technologiques) (Bourgeois, 1980). Dans certains cas, cet environnement peut être moteur dans les motivations invitant à créer un réseau (Mandard, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Comme le montrent les approches de la contingence structurelle (Burns & Stalker, 1966; Lawrence & Lorsch, 1967), cet environnement peut également influencer la forme de l'organisation. Dans le cas des réseaux, deux types d'environnement organisationnels peuvent être identifiés. On identifie d'une part l'environnement organisationnel dans lequel le réseau est encasté. D'autre part, le réseau pouvant être considéré comme le prolongement des organisations membres (Koza & Lewin, 1998), l'environnement organisationnel dans lequel les membres du réseau sont encastés peut être à prendre en considération.

Dans le cas de l'approche processuelle, le contexte où s'établit le processus est également important à prendre en considération (Langley & Tsoukas, 2017; Pettigrew, 1990; van de Ven, 1992). La décontextualisation conduirait à isoler le phénomène observé en réduisant les informations nécessaires à sa compréhension. Dans ses travaux, Pettigrew (1990) identifie deux niveaux de contextualisation de l'approche processuelle : le niveau vertical, s'intéressant aux interdépendances entre le niveau haut du phénomène observé (exemple : contexte socio-économique) et le phénomène observé ; le niveau horizontal, s'intéressant aux connexions entre les différentes séquences de temps (*passé-présent-futur*).

Le phénomène de néguentropie étant étroitement associé à l'approche processuelle, il est également nécessaire de prendre en considération le contexte dans lequel le renforcement du degré de néguentropie s'établit. L'environnement ayant un rôle particulier dans les forces de convergence conduisant les deux éléments en opposition à s'associer, peut implicitement être considéré comme « moteur » de la néguentropie, c'est-à-dire que l'environnement peut implicitement initier le saut d'ordre.

Dans les deux approches que nous avons retenues pour répondre à notre problématique, le contexte est pris en considération de manière plus ou moins explicite. De manière implicite, le contexte est pris en compte dans la conceptualisation des paradoxes dont les forces de convergence, c'est-à-dire les forces conduisant les éléments en opposition à se rapprocher, peuvent trouver leurs origines dans le contexte. Dans le cas des organisations, certains éléments du contexte peuvent conduire deux éléments en opposition à se rapprocher malgré des oppositions apparentes, c'est notamment le cas du paradoxe exploitation vs exploration. L'exploitation est nécessaire en vue de poursuivre l'activité de l'organisation, alors que l'exploration peut être poussée par le contexte dans la perspective de développer de nouveaux avantages compétitifs permettant de répondre à l'environnement concurrentiel (March, 1991). De manière plus explicite, le contexte peut avoir un effet sur les approches par les paradoxes et les dialectiques en renforçant les oppositions, c'est notamment le cas de l'importante globalisation des échanges, des changements constants et rapides de l'environnement ainsi que l'accroissement de la concurrence/compétition globale (Hargrave & van de Ven, 2016; Lewis, 2000; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011).

1.5. Proposition d'un cadre théorique d'approche du double niveau inhérent aux réseaux d'entreprises, éléments de conclusion

Dans cette partie, notre objectif était de proposer et présenter une approche permettant de répondre à notre problématique et à l'ensemble de ses particularités que nous avons synthétisé dans le Tableau 8. Face à ces particularités, notamment celle du double niveau organisationnel inhérent aux réseaux d'entreprises qui persistent tout au long de la construction et du fonctionnement du réseau, nous nous sommes penchés sur les approches théoriques s'intéressant aux oppositions dont deux approches complémentaires ont été associées : l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques.

Ces deux approches s'inscrivent dans la lignée des recherches menées sur le chaos organisationnel (Thiéart & Forgues, 1995, 2006) considérant que les organisations sont dans des états de stabilité périodiques et transitoires en s'inscrivant dans des systèmes dynamiques non linéaires. Dans le cas de notre cadre théorique permettant d'approcher la construction des réseaux ce dynamisme et cette non linéarité débute par l'existence et la persistance d'oppositions paradoxales dans les organisations. La conceptualisation de ces oppositions est permise par l'approche par les paradoxes qui permet de conceptualiser deux éléments en opposition qui ne peuvent être dissociés (Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016). Cette conceptualisation permet de mieux comprendre les oppositions paradoxales en identifiant finement les forces de divergence et les forces de convergence (Smith & Lewis, 2011). Cette approche apporte une alternative aux théories de la contingence dans la perspective où les forces de convergence interdisent de procéder à un choix entre l'un et l'autre des deux éléments en opposition. L'approche par les paradoxes porte un intérêt particulier sur la coexistence simultanée de ces deux éléments en oppositions et à leur balance (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas des recherches organisationnelles, cette approche trouve ses origines à la fin des années 1990 dont les travaux de Poole & van de Ven (1989) ont joué un rôle clé. Cette approche est par la suite renforcée dans les années 2000 (avec les travaux de Lewis (2000)), puis prend une certaine popularité au cours des années 2010 suite aux travaux de Smith & Lewis (2011) proposant d'une part une théorisation de cette approche, et d'autre part une catégorisation détaillée de l'ensemble des paradoxes inhérents aux organisations. Depuis, l'approche par les paradoxes est toujours largement discutée dans de nombreuses disciplines (Audebrand, Camus, & Michaud, 2017; Farjoun, 2017; Langley & Tsoukas, 2017; Miron-Spektor et al., 2017; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith et al., 2017; entre autres travaux), certains la considérant comme une approche métathéorique (Lewis & Smith, 2014) voir un paradigme de recherche (Schad et al., 2016) dépassant ainsi le statut de « simple » approche théorique. Dans le cas de notre recherche, cette approche nous intéresse particulièrement dans la conceptualisation des oppositions paradoxales inhérentes à l'organisation en réseau, et notamment au double niveau organisationnel inhérent à cette configuration organisationnelle. Cette approche nous permet de conceptualiser chacun des niveaux organisationnels, éléments que nous considérons comme moteurs dans la construction du réseau (Brochier et al., 2010; Farjoun, 2017; van de Ven & Poole, 1995; van de Ven, 1992).

L'approche par les paradoxes s'intéressant principalement à la conceptualisation et à la coexistence nécessaire de deux éléments en oppositions, ne permet pas d'identifier comment ces oppositions peuvent être dépassées dans une perspective de développement de routines organisationnelles et de caractéristiques inhérentes à l'identité du réseau. C'est dans l'objectif de dépasser cette coexistence des éléments en oppositions que nous nous sommes intéressés à l'approche par les dialectiques. Cette approche s'inscrivant comme le prolongement de l'approche par les paradoxes (Hargrave & van de Ven, 2016) propose une approche théorique permettant d'identifier comment deux oppositions paradoxales

peuvent aboutir à une synthèse prenant en considération l'intégralité des caractéristiques de chacun des éléments en opposition (Bakhtine, 1981). Pour accéder à cette synthèse, nous avons montré qu'un élément est essentiel, celui de la transformation (également qualifié de *praxis*) concept central dans l'approche par les dialectiques (Benson, 1977) trouvant son énergie cognitive et émotionnelle dans les tensions issues des oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012) (voir Figure 14). Cette transformation permet de dépasser les oppositions en donnant accès à la synthèse des deux éléments en oppositions paradoxales. La synthèse permet alors l'émergence d'un nouvel ordre organisationnel plus complexe qu'avant le processus de transformation. De manière tangible ce nouvel ordre comprend des routines, mais également des pratiques et des caractéristiques satisfaisant les deux éléments préalablement en oppositions (Putnam et al., 2016), et renforçant le degré de néguentropie de l'organisation.

Les oppositions paradoxales constituent les bases communes de ces deux approches théoriques complémentaires (Farjoun, 2017). Certains considèrent que l'approche par les dialectiques s'inscrit comme une « sous-théorie » de l'approche par les paradoxes (Poole & van de Ven, 1989), d'autres comme le prolongement de l'approche par les paradoxes (Hargrave & van de Ven, 2016). Nous considérons cependant que les liens entre ces deux approches sont plus étroits. Tout d'abord, l'approche par les paradoxes est essentielle à l'approche par les dialectiques dans le sens où la conceptualisation des oppositions est nécessaire à la lecture du phénomène de transformation au cœur de l'approche par les dialectiques donnant accès à la synthèse et au saut d'ordre qui y est associé. L'approche par les paradoxes permet de finement décrire et conceptualiser des éléments en contradictions et préjugés irréconciliables. L'approche par les dialectiques quant à elle, est complémentaire de l'approche par les paradoxes dans la perspective où elle permet de proposer une alternative et de dépasser la balance entre les deux éléments en oppositions paradoxales en transformant les éléments en oppositions par la biais des tensions que leur collision génère (Hargrave & van de Ven, 2016). La Figure 15 propose le modèle construit avec l'appui des approches par les paradoxes et dialectiques et montre la complémentarité de ces deux approches.

La littérature fait majoritairement état des effets négatifs des paradoxes organisationnels et notamment des tensions qu'elles peuvent générer (Bollecker & Nobre, 2016; Gnyawali et al., 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2017; Putnam et al., 2016; Smith & Lewis, 2011 ; entres autres travaux). Cependant, les approches par les dialectiques et par les paradoxes permettent de sortir de cette doxa principale selon laquelle les oppositions génératrices de tensions sont délétères pour les organisations. Dans le cas de l'approche par les paradoxes, cette particularité est mise en évidence par la « pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016). Dans le cas de l'approche par les dialectiques, les tensions sont alors perçues comme transitoires et permettent aux oppositions paradoxales d'être dépassées par l'énergie cognitive et émotionnelle qu'elles libèrent (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Ces caractéristiques rejoignent les écrits de

Tidström (2014) avançant que des résultantes positives aux tensions peuvent exister. Ces deux approches permettent ainsi de sortir de la dépendance au sentier des organisations et plus largement des visions déterministes qui conçoivent les oppositions comme aboutissant à des tensions puis des blocages (Benson, 1977; David, 1985; Vlaar et al., 2007).

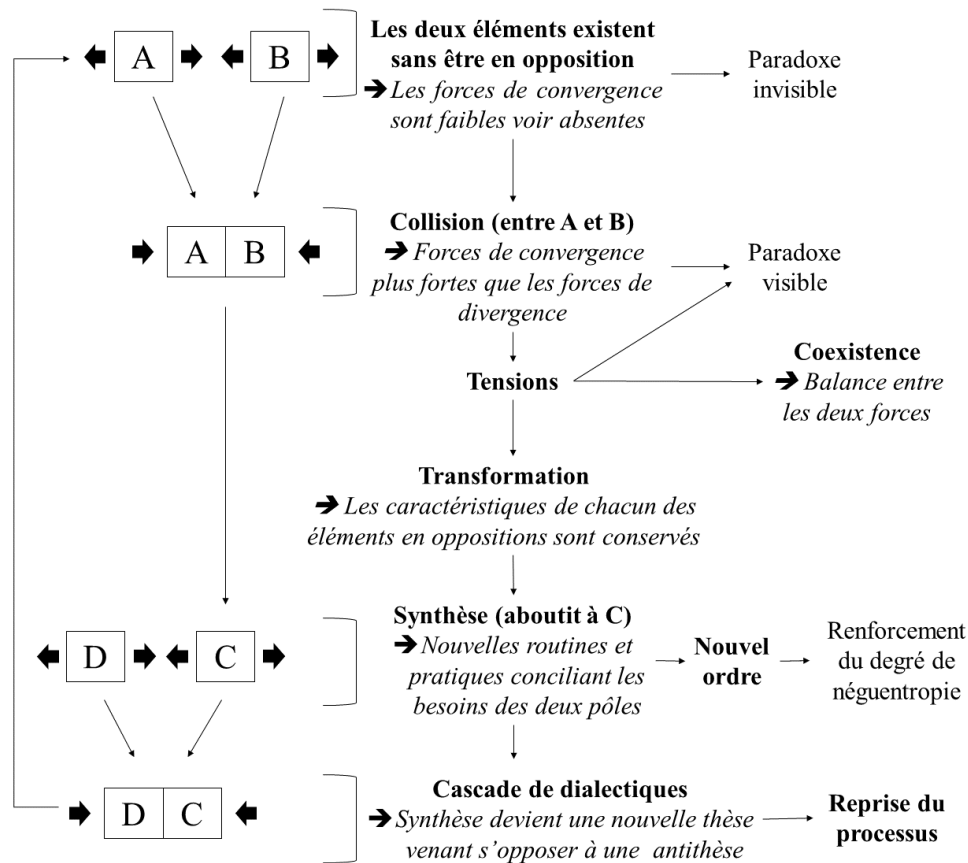


Figure 15 : Représentation schématique du modèle d'approche par les oppositions défini par l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques (Source : auteur)

La déconstruction et la décomposition des approches par les paradoxes et par les dialectiques sont proposées dans l'objectif d'étudier la construction des réseaux d'entreprises, mais également le développement d'un certain degré de néguentropie au cours du temps. Cependant, ces deux approches sont principalement proposées dans le cas d'organisations « uniques/traditionnelles », c'est-à-dire qui ne sont pas des réseaux d'entreprises. Ainsi, pour répondre à notre problématique, nous proposons dans la seconde partie de ce chapitre de reconstruire ces deux approches en les appliquant au cas des réseaux d'entreprises et de leurs caractéristiques. Cette reconstruction nous permettra par la suite d'envisager une lecture empirique de la construction d'un réseau d'entreprises en appliquant les approches par les paradoxes et par les dialectiques.

2. PROPOSITION D'UNE RECONSTRUCTION DE L'APPROCHE PAR LES OPPOSITIONS DANS LE CAS DES RESEAUX D'ENTREPRISES

Les premières recherches faisant état d'oppositions dans les relations inter-organisationnelles telles que les réseaux d'entreprises peuvent l'être sont attribuées à Nalebuff & Brandenburger (1996) et leurs travaux sur les pratiques coopétition (coopération avec des concurrents). Ces recherches sur la coopétition se sont largement développées depuis la fin des années 90 (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010; Bengtsson & Kock, 2000) avec un certain nombre de recherches s'intéressant aux tensions issues de cette opposition paradoxale entre la nécessité de coopérer dans une relation de concurrence (Fernandez et al., 2014; Gnyawali et al., 2016; Raza-Ullah et al., 2014). Cependant comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, les réseaux ne se réduisent pas aux relations de coopétition. Peu de recherches se sont intéressées aux autres types d'oppositions paradoxales à l'exception des travaux de Das & Teng (2000) et de de Rond & Bouchikhi (2004). Nous reviendrons plus largement sur ces travaux dans les prochains développements.

Concernant la transformation de ces oppositions paradoxales par le biais de l'approche par les dialectiques, nous faisons le même constat que précédemment, peu de recherches s'y sont penchées. Nous identifions principalement deux contributions, celle de de Rond & Bouchikhi (2004) et celle de Vlaar et al. (2007). Dans l'ensemble des travaux s'intéressant aux oppositions paradoxales dans le cas des réseaux et à la transformation par le biais de l'approche par les dialectiques, nous faisons le constat que la conceptualisation des oppositions paradoxales et des deux modèles permettant leurs lectures (approches par les paradoxes et approches par les dialectiques) est relativement faible voir absente rendant impossible toute transposition à d'autres recherches. Dans cette perspective, cette seconde partie cherchera à répondre à la question *« comment les approches par les paradoxes et dialectiques peuvent-elles être conceptualisées au cas des réseaux d'entreprises et comment ces approches permettent-elles de lire la construction des réseaux d'entreprises ? »*.

Pour répondre à cette question, nous reprenons les éléments développés dans la partie précédente pour reconstruire le modèle des oppositions en l'adaptant aux particularités des réseaux. Nous proposons dans un premier temps une conceptualisation des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux à l'aide de l'aide de l'approche par les paradoxes pour revenir ensuite sur l'approche par les dialectiques au cas des réseaux.

2.1. La conceptualisation des oppositions paradoxales dans le cas des réseaux d'entreprises

Par le biais d'une revue de la littérature, la première partie de ce chapitre nous a permis de déconstruire le concept de paradoxe appliqué aux organisations et ainsi d'identifier les principaux éléments qu'il est nécessaire de conceptualiser pour transposer ce type d'approche à d'autres objets de recherche tels que la construction des réseaux d'entreprises dans notre cas. Pour conceptualiser les oppositions paradoxales

et de les identifier, cette revue de la littérature nous a permis d'identifier principalement deux caractéristiques à mettre en exergue : les notions d'espace et de temps et la notion de frontière, ainsi que les deux types de forces à laquelle la notion de frontière est associée (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Les prochains développements sont consacrés à la conceptualisation de ces caractéristiques au cas des réseaux d'entreprises.

2.1.1. Les notions d'espace et de temps dans les oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises

Comme nous l'avons précisé dans la partie consacrée à la présentation de l'approche par les paradoxes, les notions d'espace et de temps sont indissociables de la conception des paradoxes dans la perspective où deux éléments sont dans un état d'opposition paradoxale à la condition que leurs expressions se fassent dans un espace identique et à un instant identique (Poole & van de Ven, 1989; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas des réseaux d'entreprises, les oppositions paradoxales peuvent théoriquement se manifester dans un laps de temps débutant à la naissance du réseau, c'est-à-dire dès les premiers rapprochements inter-organisationnels auxquels conduisent les différentes motivations ainsi que les mécanismes que nous avons discuté dans le premier chapitre. Ce laps de temps s'étend jusqu'à l'interruption du fonctionnement du réseau qui peut potentiellement avoir deux origines : une rupture des relations inter-organisationnelle ; ou une fusion-acquisition entre les membres du réseau. Dans ce laps de temps généralement indéterminé (à l'exception faite où la fin d'existence du réseau est déterminée dès les rapprochements (Meschi, 2003)), différentes périodes sont identifiables. Chacune de ces périodes se différencie par un changement structurel et fonctionnel du réseau, s'accompagnant également d'une évolution des enjeux (Stervinou & Legrand, 2008).

La seconde notion associée au temps est celle de l'espace correspondant à la zone où peuvent s'exprimer les éléments composant les oppositions paradoxales et les tensions qui y sont associées. Dans le cas des réseaux cet espace d'expression se délimite aux frontières organisationnelles du réseau prenant en considération l'ensemble des éléments que ces frontières englobent. A l'intérieur de cet espace les deux niveaux organisationnels inhérents aux réseaux que nous avons évoqués dans les précédents développements sont identifiables : le niveau inférieur correspondant aux organisations membres du réseau ; et le niveau supérieur correspondant au réseau lui-même englobant les différentes organisations membres. Cet espace, dans son ensemble, est également le lieu où les tensions inhérentes aux oppositions paradoxales peuvent potentiellement s'exprimer, c'est-à-dire dans le réseau, et les différents espace qui le représentent (joint-venture/co-entreprise par exemple), mais également dans les organisations, et plus spécifiquement dans la zone d'interface (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2016). Nous reviendrons plus longuement sur ces deux niveaux et les forces qui sont associés à chacun d'eux seront dans les prochains paragraphes.

Les réseaux se manifestant principalement par des échanges de flux (matériels ou immatériels), il est relativement difficile d'identifier physiquement cet espace à l'exception du cas où le réseau est doté d'une structure centralisé et spécialisé dans le fonctionnement du réseau tel qu'un pivot (Albers et al., 2016; Jarillo, 1988; Miles & Snow, 1986; Rorive, 2005) (qu'il s'agisse d'une joint-venture/coentreprise ou alors qu'une organisation membre du réseau assure cette fonction). Malgré cette caractérisation physique relativement difficile, cet espace est cependant doté de l'ensemble des interactions inhérentes à la construction du réseau, et plus largement à son fonctionnement. Dans cette perspective, cet espace comprend donc l'ensemble des dynamiques associées aux réseaux qu'elles soient sociales, relationnelles ou encore structurelles. En conceptualisant l'espace d'expression des oppositions paradoxales de cette manière, nous n'excluons donc potentiellement aucun type de paradoxe pouvant entrer dans la construction du réseau qu'ils soient associé aux dynamiques sociales, relationnelles ou structurelles.

2.1.2. La notion de frontières dans les oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises

Liée aux notions d'espace et de temps, la seconde caractéristique permettant de conceptualiser les paradoxes s'intéresse aux deux types de frontières que nous avons présentées dans la première partie de ce chapitre (Lewis, 2000; Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011). Pour rappel, la frontière interne met en exergue les forces de divergence entre les deux éléments en opposition et invite à penser en termes de « soit l'un, soit l'autre des deux éléments en oppositions ». La frontière externe quant à elle, permet de mettre en évidence les éléments conduisant au rapprochement et au caractère indissociable des deux éléments composant le paradoxe et sont caractérisées par les forces de convergence. Cette seconde frontière invite à penser en termes de « les deux éléments ensembles ». Les prochains paragraphes proposent une identification des forces de ces forces de convergence et de divergence au cas des réseaux d'entreprises.

2.1.2.1. Les forces de convergence associées aux réseaux d'entreprises

Pour rappel, les forces de convergence sont les forces conduisant les deux éléments en opposition à se rapprocher et à rester associés (Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011). Pour identifier l'ensemble des forces de convergence inhérentes aux organisations en réseau nous nous positionnons aux limites fixées par l'espace d'expression des paradoxes, c'est-à-dire au niveau des frontières du réseau. De cette manière, en incluant les deux éléments en opposition nous accédons aux forces communes ayant conduit à leur rapprochement et à leur entrée en collision, c'est-à-dire aux forces de convergence. Ces forces de convergence correspondent aux caractéristiques des réseaux incitant les organisations à s'organiser comme tel, caractéristiques également qualifiées « d'effets réseaux » (Mandard, 2015) ou encore de « *drivers* » (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). Ces caractéristiques sont en parties expliquées par les différents intérêts à s'organiser en réseau et plus largement par le complexe de motivation que nous avons défini dans la première partie du chapitre précédent. Nous identifions

principalement trois catégories de forces de convergence : les forces financières, les forces compétitives et les forces institutionnelles.

- Les forces financières

Ce type de forces correspond aux intérêts financiers que peuvent avoir les organisations à s'organiser en réseau. C'est ce qui est notamment mis en évidence par le bais de la théorie des coûts de transaction (TCT) permettant de définir s'il est financièrement plus intéressant pour deux organisations distincts de procéder à un échange par le marché ou d'établir des rapprochements plus étroits (Williamson, 1975, 1996). Dans cette catégorie de forces nous identifions également les intérêts liés aux économies d'échelles auxquels donnent accès la configuration en réseau (Garrette, Castañer, & Dussauge, 2009; Garrette, 1989), que nous pouvons également qualifier de masse critique. Cette masse critique est directement liée à la configuration en réseau permettant de réduire le coût de différentes pratiques. C'est notamment le cas pour l'accès à certaines ressources facilité par le volume plus important permis par la mutualisation de l'accès à des ressources identiques pour les organisations membres du réseau et par la spécialisation du réseau dans une activité. Pour ce type de force, il est possible de citer en exemple certains groupements d'achats qui se forment en vue de bénéficier des économies d'échelles dans l'accès aux intrants des organisations membres (exemple des coopératives d'achats). Dans le cas où le réseau est créé en vue d'externaliser une activité et de la mutualiser au niveau du réseau, la masse critique que permet l'organisation en réseau donne également accès à une réduction des coûts liés à cette activité mutualisée, notamment pas le baisse des coûts de structure. De manière inverse, cette force liée à la mise en commun des volumes produits par chaque organisation membre du réseau permet également d'accéder à de nouveau marchés par un certain niveau de volumes que permet d'assurer la mutualisation des productions (cas des coopératives agricoles par exemple).

- Les forces compétitives

Les intérêts que regroupe cette catégorie de forces de convergence portent directement sur la position compétitive des organisations. Le réseau permet aux organisations d'améliorer leurs positions compétitives en apportant une réponse aux différentes forces en vigueur dans l'environnement de l'organisation (Porter, 1979, 2008). Parallèlement à cette vision encadrée dans l'environnement organisationnel, les intérêts compétitifs comprennent également le développement de nouvelles ressources et de nouvelles compétences auquel donne accès l'organisation en réseau. Dans la perspective des approches par la théorie de la *ressource based-view* (RBV) (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) et de la théorie évolutionniste (Winter & Nelson, 1982), le réseau est considéré un lieu d'apprentissage permettant aux organisations de créer et de développer de nouvelles routines et compétences bénéficiant au réseau dans son ensemble et de manière sous-jacente aux membres du réseaux. De manière tangible, les développements de nouvelles ressources et compétences sont

identifiables par les actifs spécifiques du réseau se définissant comme l'ensemble des actifs matériels et immatériels résultants de l'interaction des membres du réseau (Heitz, 2000). Etant dépendants de l'assemblage des organisations membres du réseau, les actifs spécifiques sont idiosyncratiques pour chaque réseau conférant potentiellement une certaine compétitivité au réseau. C'est par exemple le cas d'un réseau dont l'activité est orientée sur de la recherche & développement. Dans ce cas, l'ensemble des éléments issus de cette activité (et aboutissant à des dépôts de brevets par exemple) seront alors des actifs spécifiques appartenant au réseau et profitant aux membres co-détenant le réseau permettant ainsi d'améliorer leur compétitivité. Une autre caractéristique inhérente aux réseaux est connexe aux forces compétitives, il s'agit de la flexibilité. La flexibilité est considérée par certains comme « un avantage clé » des réseaux (Das & Teng, 1999). Elle est permise par un partage et une mise en commun des ressources permettant de répondre à l'environnement organisationnel, notamment lorsque son évolution est rapide et lorsque le niveau de compétitivité est important (Provan & Kenis, 2007).

- *Les forces institutionnelles*

La dernière catégorie de forces de convergence porte sur les forces institutionnelles. Les organisations étant insérées dans un environnement organisationnel normatif, cet environnement les oblige à atteindre une certaine légitimité (Suchman, 1995) se définissant comme la justification sociale d'un acteur ou d'une activité publiquement approuvée (Perrow, 1961). La légitimité organisationnelle peut donc se définir comme la manière dont une organisation se comporte vis-à-vis des normes sociales de son secteur. Dans cette perspective différentes forces de convergence sont associées aux réseaux. Elles s'illustrent notamment par la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) invitant les organisations à prendre en considération les besoins et intérêts de leurs parties prenantes. Le réseau peut alors permettre de développer des pratiques permettant d'y répondre. Elles s'illustrent également par la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) où dans ce cas l'organisation en réseau confère une certaine légitimité à ces membres. Dans leurs travaux Dacin, Oliver, & Roy (2007) ont mis en évidence différents types de légitimité directement liées aux organisations en réseau. Un résumé de ces différentes natures de légitimité est proposé dans le Tableau 13 ci-dessous.

Parmi ces forces institutionnelles nous pouvons également discuter de la masse critique à laquelle donne accès l'organisation en réseau et que nous avons mentionné préalablement dans la partie s'intéressant aux forces financières. Dans certains cas les rapprochements inter-organisationnels permettent de faire face aux organismes de régulation du secteur dans lesquelles les organisations membres du réseau sont encadrées (activités de lobbying), mais permettent plus largement de faire face à des acteurs de la filière ayant un poids et un pouvoir plus important que les organisations seules (c'est-à-dire sans être membre d'un réseau) (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Luo, 2007).

Tableau 13 : Présentation des différentes natures de légitimité auxquels donnent accès les configurations en réseau (d'après Dacin et al., 2007)

Nature de la légitimité	Descriptions et caractéristiques
Légitimité de marché	Le réseau peut permettre aux organisations membres du réseau d'accéder à certains marchés, notamment dans les cas où leurs accès et fonctionnement est fortement contrôlés. Ce type de légitimité illustre également le cas où une organisation n'ayant pas une bonne réputation sur un marché se rapproche d'autres organisations ayant meilleure réputation sur le marché en question afin de modifier cette réputation perçue et pénétrer plus facilement le marché en question.
Légitimité relationnelle	Le réseau peut permettre de modérer le niveau de concurrence entre les organisations membres du réseau. Il peut également permettre à une organisation d'atteindre une meilleure notoriété en s'alliant à des organisations plus puissantes.
Légitimité sociale	Quand la pression institutionnelle est importante, le réseau peut permettre d'améliorer l'image des organisations membres.
Légitimité d'investissement	L'organisation en réseau peut être pour l'organisation membre une source de légitimité auprès des créanciers et investisseurs donnant ainsi l'image d'une organisation s'ouvrant à des pratiques lui permettant de se développer.
Légitimité de réseau	La constitution du réseau lui-même peut permettre d'accéder à une forme de légitimité, notamment lorsque cette forme est nouvelle pour une organisation ou dans un secteur d'activité.

L'ensemble de ces forces de convergence font largement référence aux motivations invitant les organisations à s'organiser en réseau. A l'instar de ces motivations, les forces de convergence peuvent également s'organiser en « complexe de forces », c'est-à-dire qu'une force de convergence n'est pas exclusive, mais que plusieurs forces peuvent potentiellement s'exercer simultanément. De manière identique au « complexe de motivations » que nous avons discuté dans la première partie du premier chapitre, il peut exister une force majeure en lien direct avec la principale motivation ayant poussée l'organisation à rejoindre le réseau auquel s'associent d'autres forces. Par ailleurs, comme pour les motivations, les forces de convergence peuvent être différentes pour deux organisations différentes membres d'un même réseau, ceci en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques (produits, stratégies par exemple), mais également en fonction de leurs caractéristiques extrinsèques (positionnement concurrentiels sur leur marché, environnement dans lequel elles sont encadrées par exemple).

2.1.2.2. Les forces de divergence associées aux réseaux d'entreprises

Pour rappel, les forces de divergence des oppositions paradoxales font références aux frontières internes du paradoxe, c'est-à-dire à ce qui sépare les deux éléments composant le paradoxe, ce qui les met en opposition (Lewis, 2000; Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011). Ces oppositions sont centrales dans le concept de paradoxe dans la perspective où ce sont elles qui permettent de discriminer, de dissocier et de caractériser les éléments composant le paradoxe. Dans le cas des réseaux et de la conceptualisation de l'espace d'expression des paradoxes que nous avons proposée précédemment, les forces de divergence s'établissent à l'intérieur des frontières de cet espace comprenant les organisations membres au niveau individuel et les organisations agrégées correspondant au réseau, mais également dans le cas où elle existe, l'organisation dédiée au fonctionnement du réseau (joint-venture/coentreprise). Dans cette perspective deux types de forces peuvent s'établir : les forces

verticales et les forces horizontales. Ces deux types de dynamiques mettent pleinement en exergue les deux niveaux inhérents aux organisations en réseau qui sont au cœur de notre approche s'intéressant à la construction des réseaux. Elles permettent d'identifier comment s'articulent les deux niveaux entre eux. Une représentation schématique des deux types de dynamiques sont mises en évidence dans la Figure 16.

- Les forces verticales

Ce premier type de forces porte sur les divergences entre les organisations membres du réseau et le réseau lui-même, origine de leurs qualifications de verticales (elles sont représentées par les doubles flèches noires sur la Figure 16). Par l'opposition directe qu'elles mettent en évidence entre les membres du réseau et le réseau lui-même, les forces verticales font largement références à la double vision stratégique que doivent déployer les membres d'un réseau : la vision stratégique des organisations membres du réseau et la vision stratégique du réseau, double vision également qualifiée de « vision de Janus » (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004). Cette double vision s'apparente à la pensée paradoxale (Andriopoulos & Lewis, 2009) permettant d'identifier simultanément les deux niveaux opposés se situant à chacune des extrémités des forces verticales. Ces forces sont en lien étroit avec la configuration hybrides des réseaux partagées entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986). Les relations de marché font références à une certaine méfiance et un risque d'opportunisme lors de la transaction alors que les relations de hiérarchie font référence à des liens plus étroits basés sur une certaine confiance.

De manière tangible, les forces verticales se manifestent par les différences d'objectifs, de finalités et plus largement de paradigme de fonctionnement qu'il existe entre le niveau du réseau lui-même et le niveau des organisations membres. Les organisations membres sont généralement construites sur des modèles de fonctionnement relativement rigides et majoritairement régis par des systèmes hiérarchiques avec des objectifs de long-terme et des relations relativement formelles. D'une manière générale, les organisations reposent sur des relations basées sur des épreuves de force et d'opportunisme guidées par la recherche de performances. Les organisations en réseaux sont quant à elles des structures relativement flexibles avec des entrées et des sorties de membres relativement faciles. A l'inverse des organisations membres, le fonctionnement du réseau repose sur des relations principalement basées sur le partage, la mise en commun et la confiance (Das & Teng, 2001; Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006; Provan & Kenis, 2007).

En parallèle, mais également en lien avec les différences de fonctionnement et de paradigmes de chacun des niveaux, les activités de chacun des niveaux sont également différentes et peuvent donner naissance à des divergences. L'un des exemples le plus souvent cité est celui de la recherche & développement mené au niveau du réseau. Comme nous l'avons montré dans les motivations conduisant les

organisations à s'organiser en réseau, l'exploration peut être l'une des activités possible à mener en réseau. Cette activité est notamment permise par la mise en commun des forces de chacun des membres donnant accès à de nouveaux actifs spécifiques propres au réseau. Dans ce cas, le réseau est alors positionné sur un paradigme d'exploration se caractérisant par l'expérimentation, la flexibilité, les divergences d'idées et l'augmentation de la variance. Alors qu'au même instant et dans le même espace les membres du réseau se positionnent sur un paradigme d'exploitation caractérisé par l'efficacité, la convergence de pensée et la réduction de la variance (March, 1991).

○ Les forces horizontales

Il existe dans les réseaux un second type de force d'opposition que nous qualifions de forces horizontales représentées par les doubles flèches pointillées sur la Figure 16. Ce type de forces se définit par les oppositions qui s'établissent entre les membres du réseau, raison pour laquelle nous les qualifions de forces horizontales. Les organisations membres d'un réseau sont de potentielles concurrentes en dehors de l'activité du réseau. C'est-à-dire qu'elles peuvent s'inscrire dans un secteur d'activité identique et proposer le même type de produits à des clients potentiellement similaires. Les forces horizontales ne se réduisent cependant pas à ces dynamiques de concurrence, mais peuvent également être dues à différentes caractéristiques qui leur sont intrinsèques. C'est par exemple le cas d'intérêts économiques divergents, de stratégies différentes, des encastrement organisationnels différents (parties prenantes différentes pour chaque organisation), de cultures différentes (Gnyawali et al., 2016; Raza-Ullah et al., 2014; Tidström, 2014), mais plus largement de la différence d'identités entre chaque organisation membre du réseau (Fiol, 2002; Gioia et al., 2000; Oliver & Roos, 2006). L'ensemble de ces caractéristiques propres à chaque organisation sont en lien direct avec les motivations ayant poussées les organisations à se rapprocher en vue d'aboutir au réseau dont chaque organisation d'un même réseau peut avoir des motivations différentes. Ainsi, chaque organisation peut faire le choix de s'organiser en réseau pour des raisons différentes conduisant ainsi à de potentielles oppositions au sujet des objectifs à atteindre dans le réseau.

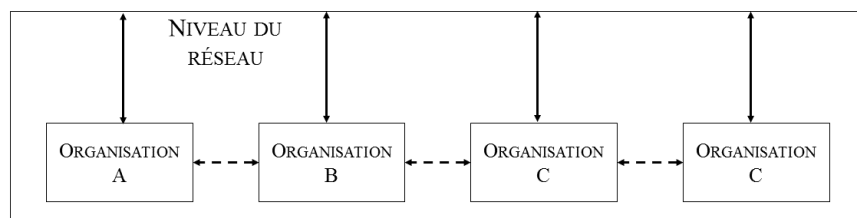


Figure 16 : Représentation schématique des deux types de forces mettant en exergue les forces de divergence inhérentes aux réseaux. Les doubles flèches pleines représentent les forces verticales et doubles flèches pointillées les forces horizontales. (Source : auteur)

La conceptualisation de ces forces de convergence et de divergence permet d'identifier comment des oppositions paradoxales peuvent naître de la configuration en réseau. Face à ces deux types de forces, les organisations membres d'un réseau sont donc simultanément confrontées à deux forces opposées :

la pression compétitive (s'exprimant par le biais de forces de divergence) et le désir de collaboration (s'exprimant par les forces de convergence) (Bengtsson & Kock, 2000; Luo, 2007). Malgré une présentation et une caractérisation relativement dichotomique, ces deux types de forces ne sont pas à percevoir comme totalement dissociées ou figées dans le temps.

2.1.2.3. Forces de convergence et forces de divergence : liens et évolutions

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie proposant une déconstruction du concept de paradoxes, chacune des forces a une certaine « puissance » (Hargrave & van de Ven, 2016). Cette puissance permet en théorie de caractériser le niveau d'importance de chacune des frontières, ou autrement dit de chacune des forces caractérisant le paradoxe, vis-à-vis de la force opposée. Il existe donc trois situations possibles : les forces de convergence ont une puissance supérieure aux forces de divergence ; les forces de divergence ont une puissance supérieure aux forces de convergence ; les deux forces ont une puissance identique. Ces situations conduiront à des évolutions différentes.

Tout d'abord, pour qu'une certaine pérennité du réseau soit assurée et que son existence perdure dans le temps, il est nécessaire que les forces de convergence restent plus puissantes que les forces de divergence (qu'ils s'agissent des oppositions conduisant aux divergences verticales ou aux divergences horizontales). Cependant, dans le cas où les forces de convergence deviendraient trop fortes et les forces de divergence trop faibles, la frontière interne risquerait de disparaître faisant également disparaître le réseau par fusion-acquisition des organisations membres pour devenir une entité unique. Dans le cas opposé, c'est-à-dire où les forces de divergence sont plus importantes que les forces de convergence, le réseau sera alors relativement fragile avec un risque d'éloignement des pôles relativement important conduisant à un risque non négligeable de dissolution du réseau. Dans le dernier cas de figure possible, c'est-à-dire où les deux types de forces s'exercent à une puissance identique, le réseau sera dans un état de *statu quo*, c'est-à-dire qu'il n'y aura ni engagement plus important dans le réseau de la part des pôles en opposition (comme c'est le cas lorsque les forces de convergence sont plus importantes), ni de dissolution des relations inter-organisationnelles (comme c'est le cas lorsque les forces de divergence sont plus importantes). Dans ce dernier cas, le réseau « *marche sur une étroite ligne pour maintenir une balance relativement fragile* » (Das & Teng, 2000: 88).

Dans le meilleur intérêt du réseau, il est donc nécessaire sur le long terme que les forces de convergence soient supérieures aux forces de divergence. Cependant il est également nécessaire que les forces de divergence restent à un niveau relativement important. Ce niveau important sera tout d'abord signe que les organisations membres du réseau conservent leur pleine indépendance et ne perdent que très partiellement une partie de leur identité. De plus, plus les deux forces s'exerceront à des intensités relativement identiques et plus l'apparition de tensions sera théoriquement importante. Ces tensions venant nourrir la transformation du processus de dialectiques et assurant la bifurcation (Brochier et al.,

2010) sont donc essentielles au processus de construction du réseau en permettant de donner naissance à de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles nécessaires au fonctionnement du réseau (Dorn et al., 2016; Larson, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984).

D'un point de vue longitudinal, la puissance de ces forces n'est pas figée dans le temps et peut évoluer par deux origines différentes. La première cause d'évolution se trouve dans les organisations membres du réseau. Les réseaux étant directement liés à l'évolution de la stratégie des organisations membres (Koza & Lewin, 1998) un changement de stratégie de l'une des organisations peut venir modifier les forces en vigueur influençant soit les forces de divergence, soit les forces de convergence. Ces modifications peuvent également se faire de manière indirecte. Certains changements d'une organisation peuvent venir modifier la relation avec l'une des organisations membres (sans modifier les relations avec les autres organisations) modifiant par la suite l'ensemble des relations dans le réseau et de manière implicite les forces de divergence ou de convergences (Knoben et al., 2006). La seconde cause d'évolution peut trouver son origine dans l'environnement des organisations membres faisant référence à l'*environmental fit* (Miller, 1992). Comme nous l'avons précisé dans les développements décomposant l'approche par les paradoxes, certains facteurs de l'environnement peuvent venir modifier l'expression des oppositions paradoxales²⁴ (Luo, 2007; Miron-Spektor et al., 2017; Raza-Ullah et al., 2014; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011) en modifiant la puissance des forces de convergence et/ou de divergence. Cette seconde cause d'évolution des forces peut être liée à la précédente dans la perspective où l'environnement organisationnel peut conduire des modifications dans les organisations membres du réseau qui par la suite viendront modifier la puissance des forces de convergence ou des forces de divergence.

Par ailleurs, dans une vision également longitudinale certaines caractéristiques endogènes au réseau peuvent également modifier la puissance des différents types de forces en vigueur. L'un des exemples que nous pouvons utiliser est celui des actifs spécifiques du réseau qui se construisent dans la durée et par les relations inter-organisationnelles répétées dans le réseau au fil du temps (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000; Rorive, 2005). Ces actifs spécifiques peuvent potentiellement déboucher sur d'importants facteurs de compétitivité tels que le dépôt de brevet par exemple quand il s'agit d'actifs spécifiques issus d'activités de recherches et de développements. Dans ce cas, les actifs spécifiques pourront alors renforcer les forces de convergence et l'implication des organisations dans le fonctionnement du réseau par le niveau de compétitivité qu'ils procurent aux organisations membres. Un autre exemple peut également être discuté, celui des comportements opportunistes que peuvent adopter les membres du réseau. Ce type de posture se caractérisant par des comportements tels que l'esquive, l'appropriation de ressources des partenaires du réseau, une distorsion volontaire de l'information, la dissimulation de

²⁴ Pour rappel, c'est le cas d'un niveau de compétitivité du secteur relativement important, des changements et des innovations dans le secteur, une certaine rareté des ressources, mais également un secteur d'activité concentrés avec une forte régulation et un fort encadrement des activités.

certaines stratégies individuelles impactant potentiellement le réseau et le transfert de flux (produits ou services) délibérément défectueux (Das & Teng, 1999) peut largement contribuer à l'apparition d'un climat délétère entre les membres du réseau. Dans ce cas, les forces de divergence, et plus spécifiquement les forces horizontales se renforceront au détriment des forces de convergence.

2.1.3. Les deux types de paradoxes inhérents aux réseaux

Selon le modèle de conceptualisation des oppositions paradoxales, les précédents paragraphes nous ont permis d'identifier les différents types de forces de convergence et de divergences inhérents aux réseaux. Ces forces sont synthétisées dans le Tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 : Synthèse des différents types de forces de convergence et de divergences inhérentes aux organisations en réseau selon l'approche par les paradoxes

Natures des forces	Forces	Principales caractéristiques
Forces de convergence	Financières	- Intérêts financiers de s'organiser en réseau pour organisations membres du réseau - Economies d'échelle/masse critique
	Compétitives	- Améliorer la position compétitive des organisations membres du réseau - Accès à de nouvelles ressources/nouvelles compétences - Développement d'actifs spécifiques
	Institutionnelles	- Apporter une réponse à l'environnement normatif - Principalement cinq voies de légitimité auquel donne accès le réseau
Forces de divergence	Verticales	- Oppositions entre les intérêts et caractéristiques du réseau et celles des organisations membres du réseau
	Horizontales	- Oppositions entre les intérêts de l'organisation membre du réseau et de ceux de ses concurrents

Les forces de divergence permettant de caractériser la frontière entre les deux éléments en opposition paradoxale, l'existence de deux types de forces de divergence dans le cas des réseaux donnent donc naissance à deux grandes catégories d'oppositions paradoxales, celles issues des oppositions verticales et celles issues des oppositions horizontales. Ces deux types d'oppositions paradoxales sont décrits dans les paragraphes ci-dessous.

2.1.3.1. Les paradoxes de configuration

Cette première catégorie théorique de paradoxes que nous proposons de décrire est directement associée aux doubles niveaux organisationnels inhérents aux réseaux d'entreprises. Pour ce type de paradoxe, la frontière externe est caractérisée par les trois forces de convergence que nous avons décrits (forces financières, forces compétitives et forces institutionnelles). La frontière interne se caractérise quant à elle par les forces de divergence verticales caractérisées par les oppositions entre le niveau des organisations et le niveau du réseau. Les deux types de frontières ainsi que les deux éléments en oppositions sont mis en évidence dans la Figure 17 ci-dessous.

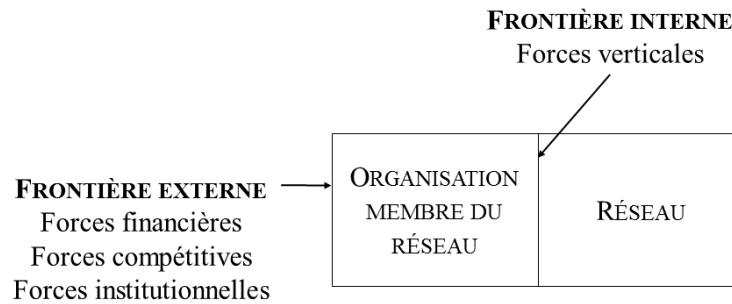


Figure 17 : Schéma représentant les paradoxes de configuration
(Source : auteur)

Par la collision des deux éléments qui le compose, ce premier type de paradoxe constitue l'un des moteurs (dans le sens de Brochier et al., 2010) qui conduira par la suite au saut d'ordre et au développement de nouvelles routines et caractéristiques par le biais du processus de transformation. Dans une vision processuelle et longitudinale s'intéressant à la construction des réseaux, les tensions issues de cette catégorie de paradoxes peuvent potentiellement apparaître tout au long de la construction, mais plus largement perdurer jusqu'à la disparition du réseau. Cette persistance dans le temps est principalement due à l'impossible suppression de l'un des deux niveaux organisationnels qui conduirait à la disparition du réseau. En favorisant le réseau et supprimant les organisations membres, ce serait les organisations qui disparaîtraient par des fusions-acquisitions. À l'inverse, en favorisant les organisations membres et leurs indépendances au détriment du réseau, ce serait le réseau qui disparaîtrait par une suppression des relations inter-organisationnelles. Dans ce cas, les organisations ne trouveraient pas réponse aux problématiques et motivations les ayant poussées à s'organiser en réseau.

2.1.3.2. Les paradoxes de concurrence

Cette seconde catégorie de paradoxes fait référence aux forces de divergence horizontales, c'est-à-dire celles s'établissant entre les organisations membres du réseau. De manière identique aux paradoxes de configuration, la frontière externe des paradoxes de concurrence est caractérisée par les trois forces de convergence que nous avons décrits (forces financières, forces compétitives et forces institutionnelles). La frontière interne quant à elle, se caractérise par les oppositions entre les organisations membres. Comme nous le mettons en évidence dans la Figure 18 ci-dessous, l'un des pôles du paradoxe se caractérise par l'organisation membre du réseau seule, alors que l'autre pôle se caractérise par les autres organisations membres du réseau. De par sa nature, ce type de paradoxe fait écho au phénomène de coopétition (Bengtsson et al., 2010; Bengtsson & Kock, 2000; Gnyawali et al., 2016; Nalebuff & Brandenburger, 1996) par les forces de divergence horizontales qui mettent en évidence les oppositions entre les organisations et par les forces de convergence qui conduisent des organisations concurrentes à rester associées.

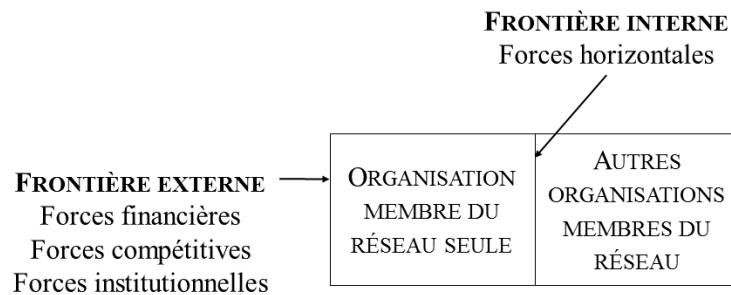


Figure 18 : Schéma représentant les paradoxes de concurrence
(Source : auteur)

La collision de ces oppositions constitue le second type de moteur (dans le sens de Brochier et al., 2010) qui permettra par la suite de nourrir le processus de transformation (Hargrave & van de Ven, 2016). Dans une vision dynamique et longitudinale, ces oppositions ne sont pas figées et certains facteurs peuvent faire varier leur puissance. Les forces de divergence que l'on peut traduire par le niveau de compétition entre les organisations, peuvent se trouver renforcées par différents facteurs. C'est par exemple le cas lorsque l'interdépendance des ressources entre les concurrents se réduit, quand les organisations cherchent à renforcer leur place sur le marché et que leurs produits sont similaires, mais également lorsque les entreprises engagées dans le réseau ont les mêmes stratégies compétitives. A l'inverse, les forces de divergence peuvent s'amenuiser lorsque qu'un concurrent (qui n'est pas membre du réseau) prend trop d'importance, la coopération peut alors permettre de le contrer. C'est également le cas lorsque la demande change et que les organisations souhaitent engager des réductions des dépenses, rendues notamment possibles par les économies d'échelle que permettent les réseaux (Luo, 2007).

A l'instar des paradoxes de configuration, les paradoxes de concurrence persistent tout au long de la construction du réseau, mais plus largement jusqu'à sa disparition. Ce maintien s'explique pour les mêmes raisons que pour celui des paradoxes de configuration. En supprimant l'un des deux éléments en opposition le réseau disparaîtrait par la sortie de ses membres. Le réseau perdrait ainsi sa raison d'être et les organisations ne pourraient apporter une réponse aux motivations les ayant conduits à s'organiser comme tel.

2.1.3.3. Les liens entre les paradoxes de configuration et les paradoxes de concurrence

Ces deux types de paradoxes inhérents aux organisations en réseau ne sont pas à concevoir comme deux catégories de paradoxes différentes respectant un découpage parfaitement dichotomique. Des liens entre ces deux catégories existent. Comme nous l'avons montré dans la conceptualisation précédente, par le biais des forces de divergence verticales, les paradoxes de configuration mettent en exergue les oppositions entre les caractéristiques des organisations membres et les caractéristiques du réseau. Les paradoxes de concurrence mettent quant à eux en évidence les oppositions entre l'organisation seule face aux autres organisations potentiellement concurrentes par le biais des forces de divergence

horizontales. Les « autres organisations membres du réseau » des paradoxes de concurrence (voir Figure 18) sont cependant partie intégrante du réseau et de son fonctionnement que nous avons mis en évidence dans les paradoxes de configuration (voir Figure 17). Dans cette perspective et malgré les caractéristiques différentes, notamment par les éléments différents que chacun de ces paradoxes met en opposition, nous pouvons considérer que les paradoxes de concurrence peuvent s'inscrire comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration. Ces liens entre les deux catégories de paradoxes s'expriment également par les forces de convergence identiques pour chacun de ces paradoxes, à savoir : les forces financières, compétitives et institutionnelles. Malgré ces liens étroits entre ces deux types de paradoxes, leur dissociation permet de bénéficier d'une conceptualisation plus fine des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises, facilitant par la suite la compréhension de la construction des réseaux et le rôle de moteur (Brochier et al., 2010) que chacun de ces paradoxes peut avoir dans ce processus de construction.

2.1.3.4. Les paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature

Dans la littérature, aucun travail à notre connaissance n'a pas proposé une conceptualisation des oppositions paradoxales comme nous l'avons proposé dans les précédents paragraphes. Malgré cette absence, deux contributions ont cependant mis en évidence de manière tangible des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises : celle de Das & Teng (2000) et celle de de Rond & Bouchikhi (2004). L'ensemble des oppositions paradoxales identifiées par ces auteurs sont synthétisées dans la Figure 19. Les prochains paragraphes sont consacrés à la description de ces oppositions paradoxales tout en les discutant sous le prisme de notre recherche s'intéressant à la construction des réseaux. Nous proposerons par la suite une classification de ces paradoxes en fonction des travaux de Smith & Lewis (2011).

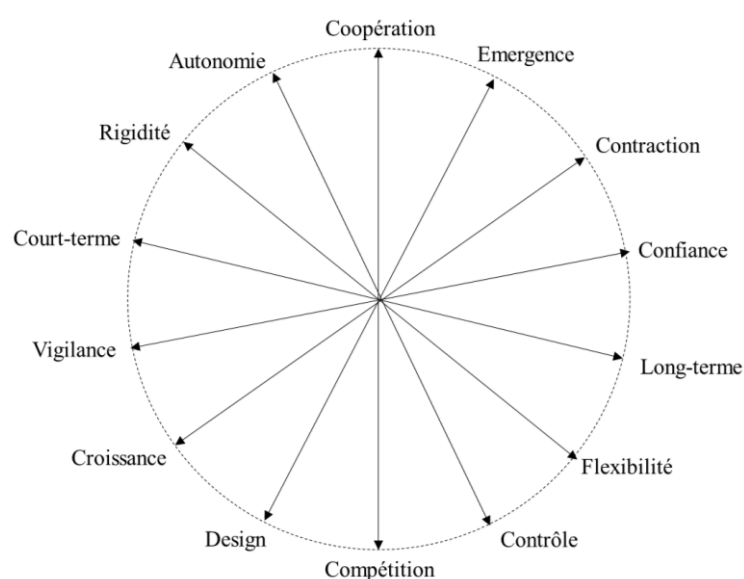


Figure 19 : Représentation des oppositions paradoxales inhérentes à un réseau selon les travaux de Das & Teng (2001) et de Rond & Bouchikhi (2004) (Source : auteur)

a. Les paradoxes de configuration identifiés dans la littérature

Les descriptions des oppositions paradoxales que Das & Teng (2000) et de Rond & Bouchikhi (2004) proposent dans leurs travaux nous permettent d'identifier trois paradoxes s'inscrivant dans la catégorie des paradoxes de configuration : le contrôle *versus* l'autonomie, le design *versus* l'émergence (tous deux identifiés par de Rond & Bouchikhi (2004)) et la rigidité *versus* la flexibilité (identifié par Das & Teng (2000)). Ces oppositions sont exclusivement dues aux oppositions paradoxales entre la configuration et les caractéristiques organisationnelles des membres et la configuration et les caractéristiques organisationnelles des réseaux.

o Contrôle *versus* Autonomie

Le contrôle est lié aux dynamiques de l'action collective que nous avons discutée dans le premier chapitre et se situe au niveau du réseau dans le paradoxe de configuration. De manière générale, le contrôle permet de s'assurer du bon fonctionnement du réseau, mais également de l'investissement de chacune des organisations dans son fonctionnement. Il est considéré comme indissociable de l'atteinte des objectifs du réseau (Provan & Kenis, 2007). Le contrôle peut prendre deux formes différentes, mais pouvant cependant être associées : le contrôle par les mécanismes sociaux (Mandard, 2012) et le contrôle par la hiérarchie (Provan & Kenis, 2007), qui peut être assuré par le pivot lorsque le réseau en est doté.

A l'opposé de cette pratique de contrôle, et malgré leur implication dans le réseau, les organisations membres du réseau conservant leur enveloppe organisationnelle restent dotées d'une certaine autonomie de fonctionnement notamment pour les activités ne concernant pas celles du réseau (Assens, 2003, 2013). Selon cette vision, les organisations membres du réseau ne se sont pas nécessairement habituées à être soumises au contrôle de leurs activités par des organisations tierces. Ce caractère d'autonomie permet au réseau de bénéficier des avantages de la diversité combinatoire des organisations demeurant non négligeable pour le réseau et l'atteinte de ses objectifs (exemple du développement des actifs spécifiques du réseau).

Dans une vision longitudinale, ces oppositions paradoxales apparaissent dès le rapprochement des organisations et demeurent tout au long de l'existence du réseau (de Rond & Bouchikhi, 2004). Une évolution et variation de leur puissance est cependant possible. Certains comportements, tels que l'opportunisme peut conduire au renforcement des procédures de contrôle mise en place dans le réseau. Alors qu'un niveau de confiance relativement élevé entre les membres peut conduire à un allègement des procédures de contrôle par la réduction des risques relationnels et la stabilité qu'elle apporte aux relations inter-organisationnelles (Das & Teng, 2001; Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010; Gulati, 1998; Inkpen & Currall, 2004).

- Design versus Emergence

Le design qui compose l'un des éléments en opposition de ce paradoxe se définit par les modalités et caractéristiques du réseau que les organisations membres souhaitent mettre en place pour apporter une réponse aux motivations et plus largement aux problématiques ayant conduit à la formation du réseau. Dans cette perspective le design est donc planifié et répond à une vision relativement déterministe de la construction du réseau (Mintzberg & Waters, 1985).

Face à ce design déterministe, des éléments non-planifiés peuvent perturber la planification et donner lieu à l'émergence de certaines particularités du réseau et plus largement à une redéfinition des choix stratégiques (Mintzberg & Waters, 1985). L'émergence peut être provoquée par deux types de facteurs : les facteurs endogènes et les facteurs exogènes. Les facteurs endogènes sont les événements qui se produisent à l'intérieur des frontières du réseau et qui aboutissent à l'émergence de certaines particularités du réseau. C'est par exemple le cas de l'apparition de comportements opportunistes. Si le design déterminé par les organisations n'a pas anticipé la possibilité d'apparition de ce type de comportement, la manifestation de comportements opportunistes peut alors amener les organisations à développement ou revoir les méthodes de contrôle des pratiques à l'intérieur du réseau. Le second facteur pouvant conduire à des modifications du design est exogène au réseau. Des événements se produisant dans l'environnement soit du réseau, soit des organisations (dans la perspective où le réseau peut être considéré comme un prolongement de l'organisation (Koza & Lewin, 1998)) et non planifiés dans le design peuvent nécessiter une adaptation du réseau et conduire à l'émergence de nouvelles particularités du réseau permettant de s'y adapter (« *environmental fit* » (Miller, 1992)).

Dans une vision longitudinale et dynamique, ce type de paradoxe peut potentiellement se manifester dès les premiers rapprochements inter-organisationnels et se poursuivre durant toute la période de fonctionnement du réseau (de Rond & Bouchikhi, 2004). Au cours de la phase de construction, ce type de paradoxe conduira à établir les routines organisationnelles qui conduiront au fonctionnement optimal du réseau. Par la suite, au cours de la période de fonctionnement du réseau, la transformation de ce type de paradoxe permettra au réseau de s'adapter aux événements pouvant se produire soit dans le réseau, soit dans l'environnement.

- Rigidité versus Flexibilité

Ce troisième type de paradoxe de configuration s'intéresse aux propriétés structurelles du réseau en s'appuyant sur les connexions entre les nœuds et oppose la rigidité à la flexibilité. La rigidité peut se définir comme le degré de connectivité entre les membres impliqués dans le réseau. Selon la définition, la rigidité sous-entend une des caractéristiques que nous avons discuté dans le premier chapitre, celle des liens connectant les membres du réseau (n) dont le nombre maximum de connexions s'exprime selon $n(n-1)/2$ (Granovetter, 2005). Ces connexions permettent d'une part de structurer le réseau, mais

également de permettre le développement du capital social du réseau. Par les échanges qu'ils permettent également de mener à bien l'activité du réseau qu'il s'agisse d'échanges de flux matériels ou immatériels.

Dans le cas des organisations « traditionnelles », la rigidité interne, c'est-à-dire entre les différentes entités que comprend l'organisation, permet d'apporter une stabilité globale. La rigidité interne relativement forte doit être conjuguée à une rigidité externe plus faible qui se caractérise par les liens entretenus avec les organisations de l'environnement (Das & Teng, 2000). Cette rigidité externe plus faible permet de s'adapter plus facilement aux changements de l'environnement. Dans le cas des réseaux où les frontières des organisations membres sont plus confuses, notamment par l'apparition de la zone d'interface (Albers et al., 2016), le niveau de rigidité externe est partiellement modifié. Les organisations encastrées dans un réseau entretiennent un niveau de rigidité avec les membres du réseau supérieur à celui des organisations qui ne sont pas encastrées dans le réseau. Cependant, la configuration en réseau permettant aux organisations membres de conserver une certaine indépendance et autonomie (Assens, 2003, 2013), la rigidité interne du réseau reste plus faible que la rigidité interne des organisations membres.

Par inversement proportionnel, la rigidité interne au réseau étant plus faible que celle des organisations, apporte une certaine flexibilité au réseau. Cette flexibilité peut se définir comme le degré selon lequel les organisations membres du réseau sont capables de modifier l'arrangement structurel qui les unit, facilitant ainsi la capacité d'adaptation du réseau dans des conditions changeantes (développement d'un nouveau produit, perturbation dans l'environnement, arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché entre autres). Dans cette perspective la flexibilité est considérée comme l'un des principaux avantages de cette forme organisationnelle (Das & Teng, 1999, 2000). Cependant, les organisations étant habituées à une flexibilité externe relativement forte, une flexibilité trop importante du réseau pourrait conduire les membres à en sortir relativement facilement pour se rapprocher d'autres organisations qui ne sont pas membres du réseau, risquant ainsi de mettre en péril la pérennité du réseau sur le long terme (Provan & Kenis, 2007). Dans cette perspective, il est donc nécessaire de réguler la flexibilité du réseau en s'assurant de l'investissement des organisations membres dans le fonctionnement du réseau par différentes formes de contrôles (contrôle par les mécanismes sociaux et/ou contrôle par la hiérarchie).

Ce type de d'opposition étant étroitement lié à l'existence des liens inter-organisationnels dans le réseau, ce paradoxe est susceptible d'apparaître dès les premiers rapprochements inter-organisationnels et perdurer tout au long de l'existence de ces liens, c'est-à-dire jusqu'à la disparition du réseau.

b. Les paradoxes de concurrence identifiés dans la littérature

Dans cette seconde catégorie nous identifions quatre autres couples d'oppositions paradoxales que Das & Teng (2000) et de Rond & Bouchikhi (2004) décrivent dans leurs travaux à savoir : la confiance

versus la vigilance, le développement *versus* le repli (identifiés par de Rond & Bouchikhi (2004)), les orientations de long-terme *versus* les orientations de court-terme (identifié par Das & Teng (2000)) et la coopération *versus* le compétition (identifié par Das & Teng (2000) et de Rond & Bouchikhi (2004)).

A la différence des paradoxes de configuration qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans les paradoxes de concurrence, les oppositions paradoxales décrites dans les prochains paragraphes ne s'inscrivent pas exclusivement dans les paradoxes de concurrence, mais peuvent également trouver leur place dans les paradoxes de configuration. Ceci peut s'expliquer par ce que nous avons décrits dans la conceptualisation des deux types de paradoxes, à savoir que les paradoxes de concurrence peuvent s'inscrire comme des sous-paradoxes des paradoxes de configuration.

- Coopération *versus* Compétition

Par la coexistence simultanée de forces liées à la coopération et de forces liées à la compétition dans le réseau, ce premier type d'opposition est largement discuté dans la littérature traitant de la coopération (Bengtsson & Kock, 2000; Gnyawali et al., 2016; Nalebuff & Brandenburger, 1996). Cette opposition met en évidence les deux niveaux inhérents aux réseaux répondant ainsi aux caractéristiques des paradoxes de configurations. Le niveau du réseau, dont la coopération entre les membres est nécessaire pour poursuivre les intérêts communs et mutuels insistant sur le bien commun, les intérêts collectifs et les bénéfices communs. Et le niveau des organisations, qui elles sont traditionnellement basées sur des relations de compétition par la poursuite d'intérêts individuels au détriment des autres organisations et insistant dans ce cas sur les bénéfices individuels, les jeux à somme non-nulle et les comportements opportunistes (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Ce type de paradoxe peut également se positionner en partie dans les paradoxes de concurrence par les oppositions paradoxales liées aux relations entre concurrents, illustrant ainsi les liens entre les deux natures de paradoxes.

Selon une vision processuelle et longitudinale, les oppositions paradoxales composant ce paradoxe apparaissent dès les premiers rapprochements des organisations et perdurent tout au long de la construction du réseau et plus largement tout au long de son fonctionnement (Das & Teng, 2000). Elles ne peuvent être supprimées pour différentes raisons que nous avons précédemment évoquées dans la conceptualisation des deux types de paradoxes inhérents aux réseaux. Ces oppositions paradoxales peuvent cependant évoluer en fonction de différents facteurs qui viendront soit renforcer la coopération, soit renforcer la compétition (voir le paragraphe caractérisant les paradoxes de concurrence) (Luo, 2007). Cependant, comme nous l'avons également précisé précédemment, dans un objectif de pérennité du réseau, il est nécessaire que le niveau de puissance de la coopération reste globalement supérieur à celui de la compétition.

- Confiance versus Vigilance

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, la confiance constitue une dynamique non négligeable dans le fonctionnement du réseau, que certains considèrent comme « *le lubrifiant des échanges* » (Gulati, 1998). Cette confiance est nécessaire au partage et aux échanges qui doivent s'établir dans le réseau (Inkpen & Currall, 2004) et apporte de la stabilité et une constance aux relations inter-organisationnelles (Deitz et al., 2010). Malgré la nécessité d'une relative confiance entre les nœuds du réseau dès les premiers rapprochements (Das & Teng, 1998; Jarillo, 1988; Ring & van de Ven, 1992), la confiance peut cependant être difficile à construire lorsque les membres du réseau sont de potentiels concurrents et ont pour habitude d'adopter des postures vigilantes à l'égard des organisations qui les entourent. La vigilance se manifeste par des comportements et des attitudes de défiance (Provan et al., 2007) qui peuvent se renforcer lorsque le réseau rencontre des problèmes organisationnels ou lorsque certains des membres adoptent des comportements allant à l'encontre des postures favorisant la coopération.

Dans une vision longitudinales, les travaux de de Rond & Bouchikhi (2004) identifient un certain balancement dans le temps de la puissance de ces oppositions paradoxales. A certaines périodes le réseau connaît des périodes de confiance relativement importantes alors que d'autres périodes sont principalement marquées par des postures de vigilance.

- Développement versus Repli

Ce paradoxe décrit par de Rond & Bouchikhi (2004) met en évidence l'opposition paradoxale entre le souhait de développement et le souhait de repli du réseau. Dans ce cas, le développement peut se définir comme le souhait de renforcer l'activité et la puissance du réseau avec par exemple l'augmentation du volume d'activité, le développement de nouvelles activités, l'ouverture à de nouveaux membres, entre autres. Dans cette perspective le réseau sera ouvert sur l'innovation, le développement et le renforcement du réseau social, mais également à un certain degré d'ouverture du réseau sur l'environnement et de l'environnement des organisations membres. Cette ouverture peut être essentielle pour le réseau afin d'en éviter un certain sur-encastrement qui pourrait s'avérer délétère pour la pérennité du réseau en le conduisant vers une certaine obsolescence (Uzzi, 1997).

Face à ce développement, le réseau peut être opposé à un souhait de repli. Le repli se définit par les caractéristiques inverses du développement, c'est-à-dire par la recherche d'une plus grande spécialisation des activités du réseau et d'un recentrage de ces activités autour des organisations membres. Dans ce cas, le réseau sera alors fermé et restera fixé dans ses activités d'origine. Le choix du

repli peut permettre de réduire les coûts inhérents à l'activité du réseau par sa spécialisation dans certaines activités (Garrette et al., 2009; Garrette, 1989).

Le choix d'orienter le réseau sur le développement ou le repli peut être déterminé par différents événements intrinsèques, c'est-à-dire issus des organisations membres ou alors du réseau lui-même (lié à ses activités, à ses résultats par exemple), ou alors extrinsèques au réseau, c'est-à-dire issus de l'environnement organisationnel du réseau ou des organisations membres (de Rond & Bouchikhi, 2004). Ces origines différentes ne permettent pas de définir si le développement ou le repli sont spécifiquement associés au réseau ou aux organisations. Ces deux oppositions sont interchangeables. Dans les deux cas, le développement du réseau peut être souhaité soit par les organisations membres souhaitant que le réseau se renforce, soit par le réseau lui-même pour atteindre ses objectifs. Cette caractéristique est également valable pour le repli qui peut être souhaité soit par les organisations membres, soit par le réseau. L'interchangeabilité de ces deux oppositions est notamment due d'une part aux motivations des organisations les ayant conduits à s'organiser en réseau (certaines motivations inviteront soit au développement soit au repli), d'autre part aux événements non-planifiés que peuvent connaître soit les organisations soit le réseau (de Rond & Bouchikhi, 2004).

Les particularités inhérentes au repli et au développement, permettent de classer ce type d'opposition paradoxale dans les paradoxes de concurrence mais également dans les paradoxes de configuration. Cette opposition se positionne dans les paradoxes de concurrence lorsque le développement et le repli s'opposent entre l'organisation individuelle souhaitant l'une des deux orientations, et que les autres organisations membres souhaitent prendre l'orientation opposée. Elle prend place dans les paradoxes de configuration lorsque l'orientation souhaitée par le réseau et ses intérêts s'oppose à celle souhaitée par les organisations membres et leurs intérêts.

Dans une vision longitudinale et dynamique, ce type d'opposition étant conditionné par les oppositions entre le niveau du réseau et celui des organisations peut potentiellement faire son apparition dès les premiers rapprochements et persister jusqu'à la disparition du réseau. Par ailleurs, les événements aléatoires non-planifiés pouvant également conduire à l'apparition de ces oppositions, ce type de paradoxe peut se manifester durant l'ensemble de la période de fonctionnement du réseau.

- Orientations de court-terme versus Orientations de long-terme

Ce dernier paradoxe identifié dans les travaux de Das & Teng (2000) porte sur les oppositions entre les orientations de court-terme et les orientations de long-terme. Cette opposition s'intéresse aux différences d'échelles de temps qui peuvent exister dans le réseau. Les organisations membres d'un réseau sont orientées sur des échelles de temps relativement courtes. Cette orientation de court-terme s'explique notamment par les motivations ayant conduit les organisations à établir des relations inter-organisationnelles. Les organisations s'organisent en réseau en vue de répondre à une/des

problématique(s) spécifique(s) à un *instant t* et souhaitent apporter des réponses tangibles à ces motivations le plus rapidement possible en vue de bénéficier des avantages qui sont associés à cette configuration organisationnelle.

Le réseau est quant à lui orienté sur des échelles de temps plus longues. Cette différence s'explique notamment par le temps nécessaire au développement de l'ensemble des dimensions inhérentes aux organisations en réseau (dimension sociale, dimension relationnelle et dimension structurelle) permettant un fonctionnement optimal et l'atteinte des objectifs fixés par les motivations des organisations membres. Par ailleurs, si le réseau est orienté sur une échelle de court-terme, le réseau pourra prendre l'allure d'une « *ruée vers l'or* » (Das & Teng, 2000) se traduisant par une surexploitation des ressources auquel le réseau donne accès et conduisant à un épuisement rapide si aucune attention n'est portée à leur développement et renouvellement. Cependant, la vision de court-terme dans le réseau n'est pas à négliger, dans la perspective où des résultats préliminaires et rapides peuvent conduire à stimuler l'investissement des organisations dans le réseau (Das & Teng, 2000) et réduit le risque d'apparition de comportements opportunistes (Das, 2006).

L'échelle de temps du réseau est également influencée par son activité. Les réseaux dont l'activité est orientée sur l'exploitation ont des échelles de temps de plus court-terme alors que dans le cas où le réseau est orienté sur des activités d'explorations nécessitant des échelles de temps sur le long-terme (Lavie & Rosenkopf, 2006; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; March, 1991). Malgré des échelles de temps plus courtes dans le cas des réseaux dont l'activité porte sur l'exploitation, l'échelle de court-terme des réseaux restera supérieure à l'échelle de court-terme des organisations membres. Cette différence s'explique notamment par la nécessité que le réseau a de se structurer et se développer avant d'envisager les premiers résultats tangibles. Par ailleurs, dans une vision plus large, les activités menées en réseau peuvent également venir borner les orientations temporelles du réseau dans la perspective où certains réseaux disparaîtront lorsque l'objectif ayant conduit à leurs constructions sera atteint (Meschi, 2003). Cette conceptualisation des oppositions temporelles liées à aux activités différentes entre le réseau et les organisations membres permet de considérer ce paradoxe comme un paradoxe de configuration.

Les oppositions entre court et long-terme peuvent également être dues aux calendriers et à la planification de chacune des organisations membres du réseau (Das, 2006). De par les motivations ayant conduit les organisations à s'organiser en réseau, mais plus largement la situation individuelle de chaque organisation (financière, organisationnelle et/ou contextuelle entre autres), les calendriers individuels des organisations peuvent être différents et conduire à des échelles de temps différentes. Par ailleurs, certains facteurs peuvent renforcer l'orientation de court-terme souhaitée par les organisations, notamment lorsque le réseau apportera un niveau de contrainte trop important pour les membres qui considéreront alors le réseau comme un « fardeau » (Das & Teng, 2000). Dans ce cas, l'opposition

prenant place entre les organisations membres, le paradoxe entre orientations de court-terme et orientations de long-terme se positionnera dans les paradoxes de concurrence.

Selon une approche longitudinale et dynamique, par ses caractéristiques, ce type de paradoxes peut apparaître dès les premiers rapprochements inter-organisationnels et perdurer jusqu'à la disparition du réseau, notamment dans le cas où les oppositions d'orientations temporelles sont dues à la différence d'activités menées entre le réseau et les organisations membres. Ils sont cependant particulièrement perceptibles au préalable de l'apparition des premiers résultats tangibles auquel donne accès le réseau (Das & Teng, 2000).

2.1.3.5. Proposition d'une catégorisation des paradoxes identifiés dans la littérature

Pour respecter la classification des paradoxes organisationnels proposée par Smith & Lewis (2011) et faisant autorité dans les recherches s'intéressant aux oppositions dans les organisations, nous proposons de catégoriser les différents paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature selon cette classification. Pour rappel, comme le montre le Tableau 10, Smith & Lewis (2011) identifient quatre catégories de paradoxes organisationnels (les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'organisation, les paradoxes d'appartenance et les paradoxes d'exécution/fonctionnement) dont chacune d'elles ont des particularités différentes. La classification que nous proposons dans la suite de ce paragraphe est synthétisée dans le Tableau 15.

○ Les paradoxes d'apprentissage dans les réseaux

Pour rappel ce type de paradoxe résulte principalement des oppositions entre ancien (anciennes pratiques, ancien paradigme, etc.) et nouveau (nouvelles pratiques, nouveau paradigme, etc.) mettant ainsi en confrontation les besoins simultanés entre la stabilité que procure « l'ancien » et nécessité de changement auquel appelle « le nouveau » (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas des réseaux, le principal paradoxe d'apprentissage se trouve dans l'opposition entre développement et repli (de Rond & Bouchikhi, 2004). Le développement du réseau apporte nécessairement des changements permettant d'assurer l'extension, l'essor du réseau, alors que le repli quant à lui, ne nécessite pas ces changements en restant sur les pratiques initiales, ou alors en revenant sur des anciennes pratiques.

○ Les paradoxes d'organisation dans les réseaux

Cette catégorie proposée par Smith & Lewis (2011) conçoit les organisations comme dotées d'un ensemble de sous-systèmes interagissant entre eux et nécessaires au fonctionnement global de l'organisation. Ce type de paradoxe oppose l'intégration, qui nécessite des liens relativement formels entre les sous-systèmes, à la différenciation nécessitant des liens beaucoup moins importants (Lawrence & Lorsch, 1967). Dans le cas des réseaux, cette catégorie de paradoxe intègre deux oppositions paradoxales : la rigidité *versus* la flexibilité ; la vision de court-terme *versus* la vision de long-terme (Das & Teng, 2000) et le design *versus* l'émergence (de Rond & Bouchikhi, 2004). Le premier paradoxe

met en opposition le réseau et son niveau de rigidité considéré comme un système global composé d'organisations dont chacune d'elles constituent un sous-système flexible par leurs indépendances. Ainsi malgré les avantages et les intérêts de s'organiser en réseau, une organisation s'intégrant dans un réseau verra son niveau de flexibilité se réduire posant ainsi la question de l'intégration ou de la différenciation du réseau. Le second paradoxe que nous positionnons dans cette catégorie porte sur les oppositions entre court-terme *versus* la vision de long-terme. En considérant le réseau comme un système comprenant un ensemble de sous-systèmes, chacun de ses systèmes peut avoir des perspectives de temps différentes. Le troisième paradoxe, design *versus* émergence oppose le développement et le fonctionnement planifié et donc relativement déterministe du réseau à l'émergence faisant référence à l'adaptation du réseau à des événements non-planifiés. Ces deux oppositions paradoxales poseront la question de l'intégration ou de la différenciation de pratiques ou d'organisations en fonction des événements incitant plutôt au design ou à l'émergence.

- *Les paradoxes d'appartenance dans les réseaux*

Dans leur catégorisation Smith & Lewis (2011) définissent les paradoxes d'appartenance comme l'ensemble des oppositions entre les membres d'une organisation ayant des croyances et des valeurs s'opposant aux croyances et valeurs de l'organisation auxquels ils appartiennent. Dans le cas des réseaux, les membres d'une organisation peuvent être considérés comme les organisations membres du réseau. Cette catégorie regroupe deux types de paradoxes inhérents aux réseaux : confiance *versus* vigilance et contrôle *versus* autonomie (de Rond & Bouchikhi, 2004). Dans le cas du premier paradoxe, les organisations sont ancrées dans des croyances fondées sur la vigilance dans l'objectif de conserver un meilleur niveau de compétitivité face à un environnement composé de potentiels concurrents. Face à cette vigilance des organisations, le réseau par son organisation nécessite de développer des croyances fondées sur la confiance entre les organisations et plus largement le développement d'un paradigme coopératif. Le second type de paradoxe est associé au précédent. Afin de s'assurer de l'investissement des organisations dans le fonctionnement du réseau qui sont par habitude ancrées dans des postures de vigilance, des pratiques de contrôle sont nécessaires, alors que les organisations sont habituées à l'autonomie sans contrôle extérieur d'une organisation tierce.

- *Les paradoxes d'exécution/fonctionnement dans le cas des réseaux*

Cette dernière catégorie de paradoxes proposée par Smith & Lewis (2011) fait référence aux oppositions entre les pratiques incitées par l'extérieur de l'organisation (relatives à la théorie institutionnelle) et les pratiques nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation conduisant parfois à mener des tâches contradictoires. Dans ce type de paradoxe nous pouvons positionner le couple d'oppositions paradoxales : coopération *versus* compétition (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). Différents facteurs de l'environnement peuvent conduire les organisations à coopérer et lier d'étroites relations inter-organisationnelles comme dans le cas des réseaux. Cependant, les organisations ne sont pas

nécessairement dans des dispositions internes et plus largement des pratiques les conduisant à coopérer facilement avec d'autres organisations potentiellement concurrentes (opposition accentuée par des produits identiques, des marchés identiques, des leviers de compétitivité relativement similaires, etc.).

Tableau 15 : Classification des paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature en fonction de la classification proposée par Smith & Lewis (2011)

Catégories de paradoxes organisationnels proposés par Smith & Lewis (2011)	Paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature
Paradoxes d'apprentissage	Développement vs Repli
Paradoxes d'organisation	Court-terme vs Long-terme Rigidité vs Flexibilité Design vs Emergence
Paradoxes d'appartenance	Confiance vs Vigilance Contrôle vs Autonomie
Paradoxes d'exécution/ fonctionnement	Coopération vs Compétition

2.1.4. La conceptualisation des oppositions paradoxales dans le cas des réseaux, éléments de synthèse et de conclusion

L'objectif de cette partie était d'identifier le cadre théorique de l'approche par les paradoxes au cas des réseaux d'entreprises. Pour atteindre cet objectif nous avons suivi les recommandations des principales contributions scientifiques sur le sujet (Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Raza-Ullah et al., 2014; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Ces recommandations nous ont tout d'abord permis d'identifier les forces permettant aux éléments en oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux se rapprocher et d'entrer en collision. Trois types de forces de convergence ont été identifiées et décrites : les forces financières, les forces compétitives et les forces institutionnelles. Ces forces viennent s'opposer aux forces de convergences naissantes des caractéristiques de chacun des éléments en opposition paradoxale. Dans le cas des réseaux, nous avons montré qu'il existe deux types de forces de divergences : les forces verticales et les forces horizontales (l'ensemble des forces de convergence et de divergence sont synthétisées dans le Tableau 14). Ces deux types de forces de convergence nous permettent d'identifier deux catégories théoriques de paradoxes inhérents aux réseaux d'entreprises : les paradoxes de configuration et les paradoxes de concurrence. Les paradoxes de configurations s'intéressent aux oppositions entre les organisations membres comme organisations individuelles et le niveau du réseau comprenant l'ensemble des organisations membres dans un état agrégé. Les paradoxes de concurrences s'intéressent quant à eux aux oppositions entre l'organisation individuelle membre du réseau et les autres organisations membres du réseau. Comme nous l'avons précisé, ces deux types de paradoxes ne sont pas à concevoir comme respectant un découpage parfaitement dichotomique et totalement opposés ou différents. Les paradoxes de concurrence peuvent être considérés comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration. Les paradoxes de concurrence peuvent également être des paradoxes de configuration alors que les paradoxes de configuration ne sont pas nécessairement des paradoxes de concurrence.

A la suite de cette conceptualisation théorique des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises, nous nous sommes intéressés aux paradoxes identifiés de manière tangible dans la littérature. Peu de travaux se sont pleinement penchés sur ces oppositions à l'exception de ceux de Das & Teng (2000) et de ceux de de Rond & Bouchikhi (2004). Ces deux contributions ont selon nous une faiblesse conceptuelle, celle de ne pas proposer une méthode de conceptualisation des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux comme nous l'avons proposé dans cette partie. Malgré cette faiblesse conceptuelle, les différentes oppositions identifiées dans ces travaux ont été rediscutées et détaillées sous le prisme de nos recherches avec le positionnement de chacune de ces oppositions dans les paradoxes de configuration ou les paradoxes de concurrence. De plus, pour s'inscrire dans la lignée des travaux de Smith & Lewis (2011) faisant largement autorité dans la classification des paradoxes organisationnels, chacun des paradoxes identifiés dans la littérature a été positionné selon cette classification.

Dans l'objectif de nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux sous le prisme du double niveau organisationnel inhérent aux réseaux d'entreprises, cette partie nous a permis de conceptualiser les oppositions paradoxales émanant des réseaux. Cette conceptualisation est nécessaire d'une part pour la bonne compréhension et à la définition de chacun des niveaux, mais est également pour identifier comment l'approche par les dialectiques, que nous conceptualisons au cas des réseaux dans la prochaine et dernière partie de ce chapitre, permet de transformer ces oppositions paradoxales par le biais des tensions qu'elles peuvent générer (Hargrave & van de Ven, 2016).

2.2. La conceptualisation de l'approche par les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises

Dans le cas de notre recherche s'intéressant à la construction des réseaux, l'approche par les dialectique qui peut s'inscrire comme une « sous-théorie » de l'approche par les paradoxes (Poole & van de Ven, 1989), présente différents intérêts. Elle permet tout d'abord d'identifier comment les oppositions paradoxales sont dépassées par le biais du processus de transformation aboutissant à un nouvel ordre (Hargrave & van de Ven, 2016; Josserand & Perret, 2003; Putnam et al., 2016). L'approche par les dialectiques présente l'intérêt particulier de conserver l'intégralité des caractéristiques de chacun des éléments en opposition dans le processus de transformation évitant ainsi toute forme de réduction (Bakhtine, 1981).

A l'instar de la partie précédente conceptualisant l'approche par les paradoxes au cas des réseaux, cette dernière partie propose une conceptualisation de l'approche par les dialectiques au cas des réseaux d'entreprises. Avant de proposer cette conceptualisation, nous proposons dans un premier temps de revenir sur les postulats et les hypothèses de base de cette approche pour en vérifier l'application au cas des réseaux. Par la suite, nous suivrons les recommandations de Putnam et al. (2016) en caractérisant le

« troisième espace », le dialogue, mais également la synthèse, ensemble permettant d'observer le saut d'ordre auquel permet d'aboutir le processus de transformation.

2.2.1. Vérification des postulats de l'approche par les dialectiques au cas des réseaux d'entreprises

L'application de l'approche par les dialectiques doit répondre à trois hypothèses de base identifiées par van de Ven & Poole (1995). La première postule qu'au moins deux entités ayant des caractéristiques en oppositions ou en contradictions sont nécessaires pour établir une approche par les dialectiques. Dans le cas des réseaux ces oppositions sont mises en évidence par les deux types de paradoxes (paradoxes de configuration et paradoxes de concurrence) décrits dans la partie précédente. Ces paradoxes mettent en opposition des entités aux caractéristiques et identités différentes. Les paradoxes de configuration mettent en opposition le niveau des organisations face au niveau du réseau dans son ensemble. Les paradoxes de concurrence mettent quant à eux en opposition l'organisation seule membre du réseau face aux autres organisations membres du réseau. La seconde hypothèse de base formule que les oppositions des entités doivent potentiellement engager des conflits liés aux oppositions caractérisant chacune d'elles, ceci dans un espace physique ou social où les oppositions peuvent s'exprimer (van de Ven & Poole, 1995). Dans le cas des réseaux, le conflit s'engage suite à la collision des entités composant chacun des deux types de paradoxes. Cette collision se fait à l'intérieur des frontières organisationnelles du réseau, c'est-à-dire dans l'espace correspondant à la zone d'expression des paradoxes. Une conceptualisation plus précise de la notion d'espace est proposée dans le début de la partie conceptualisant l'approche par les paradoxes au cas des réseaux (paragraphes 2.1.1 et 2.1.2). La troisième et dernière hypothèse de base postule que les conflits donnent naissance à une entité ayant des caractéristiques différentes que les deux entités en conflit (van de Ven & Poole, 1995). Dans le cas des réseaux, nous considérons que les conflits des deux entités en opposition aboutissent à un saut d'ordre permis par l'apparition de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles, renforçant le degré de néguentropie du réseau aboutissant à son fonctionnement optimal.

Au-delà de ces trois hypothèses de base, Benson (1977) a discuté de quatre principes incompressibles de l'approche par les dialectiques au cas des organisations. Le premier d'entre eux porte sur le principe de totalité postulant que l'organisation est composée d'un ensemble de sous-structures reliées entre elles par différentes relations permettant d'identifier la morphologie de l'organisation et les frontières organisationnelles. Dans le cas des réseaux, le principe de totalité invite à prendre en considération l'ensemble des organisations composant le réseau à savoir les organisations membres et le pivot si la fonction n'est pas assurée par une des organisations membres. Cet ensemble d'organisations est structuré et organisé par le biais des relations sociales, mais également des flux inter-organisationnels tels que les flux d'informations et les flux de matières permettant de caractériser les interactions et donnant naissance à un ensemble de routines organisationnelles (Albers et al., 2016; Dorn et al., 2016; Larson, 1992; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984). Le principe de totalité invite ainsi à

prendre en considération l'ensemble des dimensions inhérentes aux réseaux d'entreprises et que nous avons définies tout au long du premier chapitre (la dimension sociale, la dimension relationnelle et la dimension structurelle). Le second principe est celui de construction organisationnelle qui stipule que les organisations sont continuellement dans un état de devenir et ne sont pas des entités fixes et déterminées (Benson, 1977). Appliqué au cas des réseaux, le principe de construction organisationnelle est vérifiable dans la perspective où le réseau est en constante construction et adaptation ne cessant ainsi d'évoluer pour s'adapter d'une part aux organisations membres mais également à son environnement (Knoben et al., 2006; Koza & Lewin, 1998). Le troisième principe est celui de contradictions organisationnelles, essentielle à la conceptualisation de l'approche par les dialectiques constituant « le moteur » de la transformation par les tensions que peuvent générer ces contradictions (Hargrave & van de Ven, 2016). Dans les organisations, ces contradictions sont générées par les objectifs et finalités des sous-structures qui assemblées permettent de considérer l'organisation comme un tout (Benson, 1977). Dans le cas des réseaux, ce principe de contradiction est mis en évidence dans la partie précédente traitant des oppositions paradoxales. Ce principe est illustré de manière tangible par les oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux identifiées dans la littérature. Le dernier principe est celui de la transformation organisationnelle au cœur de l'approche par les dialectiques. Ce principe permet de dépasser les oppositions afin de les considérer dans un nouvel ensemble les englobant aboutissant à un nouvel ordre. Dans le cas des réseaux, ce principe permet d'aboutir à de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016) renforçant le degré de néguentropie.

L'ensemble des hypothèses de bases et principes inhérents à l'approche par les dialectiques étant vérifiés pour une application dans le cas des réseaux, nous nous intéressons désormais à la transformation, concept central de l'approche par les dialectiques mais également dans le renforcement du degré de néguentropie.

2.2.2. Le processus de transformation dans les réseaux d'entreprises

La transformation s'inscrit comme la principale caractéristique de l'approche par les dialectiques permettant de dépasser les oppositions paradoxales d'apparences irréconciliables. Ces oppositions irréconciliables et leurs collisions permises par les forces de convergence sont un préalable nécessaire pour que le processus de transformation s'établisse (Hargrave & van de Ven, 2016). Par la collision, l'association des forces de divergence et de convergence mène alors à un désordre relativement important de l'ordre préalable et conduit à des tensions. Chacune de ces forces ont des intérêts différents et bien définis. Le lieu d'exercice des trois catégories de forces de convergence, issues des « *drivers* » incitant les organisations à se configurer en réseau (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016) et préalablement théorisées dans la conceptualisation des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux, permet de fixer le périmètre du processus de transformation. Ce périmètre permet alors d'identifier d'une part,

l'ensemble des éléments à prendre en considération dans le processus de transformation et d'autre part, d'identifier l'ensemble des éléments pouvant potentiellement être transformés ou modifiés par la transformation. Dans cette perspective nous pouvons considérer que l'ensemble des constituants du réseau, à l'instar des organisations membres mais également du pivot si cette fonction existe, doivent être pris en considération dans le processus de transformation. De manière moins tangible, ce périmètre nécessite également de prendre en considération dans le processus de transformation l'ensemble des dimensions animant les interactions entre ces organisations telles que les dimensions sociales, relationnelles et structurelles que nous avons discutées et caractérisées dans le premier chapitre.

Au-delà de ce périmètre fixant l'ensemble des éléments concernés par la transformation, les environnements organisationnels des membres du réseau et du réseau sont également à prendre en considération. Certains facteurs de l'environnement ayant une possible influence sur les oppositions paradoxales et sur leurs expressions (Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2017; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011), peuvent également influencer de manière implicite le processus de transformation. Cet effet de l'environnement organisationnel sur le processus de transformation s'explique par le fait que le réseau peut être considéré comme le prolongement des organisations membres (Koza & Lewin, 1998). Dans une vision de type *environmental fit* (Miller, 1992; Volberda et al., 2012), les organisations membres du réseau s'adaptent à leur environnement organisationnel et l'ensemble de leurs dimensions (Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Bourgeois, 1980) qu'elles prendront en considération dans le processus de transformation et plus spécifiquement dans le dialogue qui aboutira à la synthèse des deux oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016). Dans une approche identique et à l'instar de Thorelli (1986) postulant que le réseau est doté de « *fenêtres stratégiques* » ouvertes sur son environnement, l'environnement organisationnel du réseau doit également être pris en considération dans le processus de transformation afin de s'y adapter (Knoben et al., 2006).

L'ensemble des éléments pouvant potentiellement être impliqués dans le processus de transformation dans les réseaux étant identifiés, nous revenons dans les prochains développements sur les éléments permettant d'identifier de manière tangible le processus de transformation. Nous suivons ainsi les recommandations de Putnam et al., (2016) invitant à mettre en évidence trois éléments fondamentaux au processus à savoir : la collision, le « troisième espace », mais également le dialogue. La collision est largement mise en évidence dans la partie conceptualisant l'approche par les paradoxes au cas des réseaux. Nous proposons de nous intéresser de plus près au « troisième espace » mais également au dialogue qui permettent aux organisations d'aboutir à la synthèse.

2.2.2.1. Le « troisième espace » dans les réseaux d'entreprises

Pour rappel, le troisième espace correspond au lieu où s'expriment les oppositions issues de la collision permettant à la transformation de s'établir dans ce même espace (Putnam et al., 2016). Dans le cas des

réseaux, ce troisième espace est doté de différents composants. On peut d'abord identifier la zone d'interface des organisations membres du réseau correspondant au « champ d'action » que les organisations mènent en réseau (Albers et al., 2016). Cette zone nécessite de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques qui concernent l'activité qui y est menée (étroitement associée à l'activité du réseau), et l'ensemble des acteurs impliqués dans cette zone, c'est-à-dire les salariés membres de l'organisation dont l'activité est directement liée à celle du réseau. Ces acteurs étant dans la zone impliquée d'une part par les activités du réseau, mais également celle de l'organisation, sont pleinement exposés aux oppositions paradoxales. Les tensions inhérentes à ces oppositions paradoxales se traduisant par de potentiels états de stress, d'anxiété ou d'inconfort pouvant conduire à de la frustration, des craintes, de la méfiance, des blocages, de l'incertitude et de la paralysie (Putnam et al., 2016) seront plus susceptibles de s'exprimer chez les acteurs que comprend la zone d'interface.

Dans le cas des réseaux, le troisième espace comprend également les entités représentant l'activité du réseau tel que le pivot ou la joint-venture si le réseau est doté de cette fonction. Pour rappel, le pivot est l'organisation la plus spécialisée du réseau et entièrement dédiée à son fonctionnement (Albers et al., 2016; Jarillo, 1988). Son rôle principal est d'assurer les échanges inter-organisationnels dans le réseau en coordonnant les interactions entre les nœuds (Assens, 1996). Plus implicitement, le pivot permet également de développer un « espace commun » au réseau (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998) facilitant les échanges et les interactions dans le réseau. Par sa spécialisation dans le fonctionnement du réseau le pivot doit donc répondre d'une part aux besoins liés aux organisations membres, mais également à ses propres besoins qui doivent permettre de mener à bien l'activité du réseau. Dans cette perspective de double attente à laquelle le pivot doit répondre, les acteurs engagés dans le fonctionnement de cette structure centrale peuvent également être soumis aux oppositions paradoxales inhérentes à la configuration en réseau. Ces acteurs sont donc susceptibles d'exprimer des tensions inhérentes aux paradoxes opposant les intérêts des organisations membres à ceux du réseau.

Au-delà de ces deux catégories d'acteurs exprimant potentiellement les tensions inhérentes aux organisations en réseau, une troisième catégorie peut être identifiée. Il s'agit des dirigeants des organisations initiatrices du réseau ou des chefs de projets rattachés aux organisations initiatrices. Cette troisième catégorie est transversale dans la perspective où ces acteurs doivent répondre à la fois aux intérêts et enjeux de leurs organisations, mais également aux intérêts et enjeux du réseau qui doit apporter une réponse à la problématique pour laquelle le réseau a été créé, et de manière implicites aux organisations concurrentes membres du réseau qui sont à ce niveau des partenaires. Les dirigeants ou chefs de projet sont donc soumis aux deux types de paradoxes inhérents aux réseaux : les paradoxes de configuration et les paradoxes de concurrence. Dans cette perspective les dirigeants ou chefs de projet sont également susceptibles de manifester certaines tensions inhérentes aux oppositions paradoxales.

2.2.2.2. Le dialogue dans le troisième espace des réseaux

Dans le troisième espace que nous venons de caractériser s'établit également le dialogue, étape non négligeable et nécessaire à la transformation, pouvant être considérée comme la partie centrale de la transformation des oppositions paradoxales (mis en évidence dans la Figure 14). Dans une vision processuelle de la transformation, le dialogue se positionne à l'issue de l'expression des tensions considérées comme l'énergie cognitive nécessaire à la transformation (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Ce dialogue s'établit entre les deux éléments en opposition paradoxale et permet d'aboutir à la synthèse, étape finale de la transformation et plus largement de l'approche par les dialectiques aboutissant à un saut d'ordre. Le dialogue est ainsi au cœur du « moteur » conduisant au renforcement du degré de néguentropie (Brochier et al., 2010).

Dans le cas des réseaux, la source d'énergie cognitive (Hargrave & van de Ven, 2016) issue des tensions paradoxales et alimentant le dialogue peut avoir deux origines : l'énergie issue des paradoxes de configuration et l'énergie issue des paradoxes de concurrence. Ces deux types d'énergies cognitives permettent de prendre en considération dans le dialogue les intérêts de chacun des éléments composant ces oppositions, c'est-à-dire les intérêts des organisations, les intérêts du réseau et les intérêts des organisations concurrentes membres du réseau. Selon cette conceptualisation des sources d'énergie cognitive, et selon les fondements de l'approche par les dialectiques, le dialogue aboutira théoriquement à une synthèse prenant en considération l'ensemble des intérêts de chacun des éléments impliqués dans la transformation (Benson, 1977; Poole & van de Ven, 1989), répondant ainsi à l'approche bakhtinienne.

De manière tangible, ce dialogue s'établit entre les acteurs concernés par les oppositions paradoxales et que nous avons identifiés dans le paragraphe précédent caractérisant le « troisième espace » du réseau. On peut ainsi identifier les acteurs des organisations membres du réseau directement concernés par l'activité du réseau (ceux se positionnant dans la zone d'interface), mais également les représentants décisionnaires des organisations membres (qu'il s'agisse des dirigeants ou des représentants de l'organisation tels que les chefs de projet), ainsi que un/des représentant(s) du réseau comme par exemple les acteurs membre de l'organisation pivot, ou encore la/les personne(s) responsable(s) du développement et du management du réseau si la fonction existe. Par ailleurs, nous pouvons préciser que dans le cas où le réseau implique une prise de participation de la part de ses membres (Aliouat, 1996; Mandard, 2015) dans une structure commune telle qu'une joint-venture, les dirigeants auront alors une double fonction : dirigeants de leurs organisations et dirigeants/actionnaires du réseau.

Le principal objectif du dialogue entre les oppositions est d'engager un échange permettant d'aboutir à un consensus entre les différents éléments en opposition paradoxale débouchant sur la synthèse. Dans cette perspective, l'objectif de du dialogue sera double. Tout d'abord que chacun des éléments composant l'opposition paradoxale présente et expose ses intérêts et besoins, mais également que

l'élément en opposition prenne connaissance et comprenne ses intérêts et besoins. Cette caractéristique permet aux acteurs de déplacer le niveau d'observation en se plaçant à un niveau supérieur et plus global permettant de comprendre les intérêts et besoin de l'élément en opposition (Hargrave & van de Ven, 2016). Cette caractéristique fait également pleinement référence à l'approche bakhtinienne visant à éviter toute forme de réduction des caractéristiques de chacun des éléments en oppositions. Le déplacement du niveau d'approche des oppositions paradoxales que permet le dialogue fait référence à ce qui a été ultérieurement qualifié de « pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016).

De manière tangible, le dialogue peut porter sur l'ensemble des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux d'entreprises dont quelques-unes ont été identifiées précédemment. Mais plus largement, dans l'intérêt que nous portons sur la construction des réseaux d'entreprises, le dialogue peut potentiellement porter sur l'ensemble des dimensions inhérentes aux organisations en réseau, c'est-à-dire les dimensions sociales, structurelles et relationnelles que nous avons mises en évidence tout au long du premier chapitre.

2.2.2.3. La synthèse et le saut d'ordre dans les réseaux d'entreprises

La synthèse est l'aboutissement de la transformation et d'une manière plus générale de l'approche par les dialectiques (voir la Figure 14). Elle est le résultat du dialogue précédemment décrit (Benson, 1977; Putnam et al., 2016) et correspond à l'issue favorable des deux éléments en opposition paradoxale (thèse et antithèse) supprimant les tensions.

Dans le cas des réseaux, la synthèse propose une issue aux oppositions inhérentes aux paradoxes de configuration et aux paradoxes de concurrence tout en conservant les intérêts de chacune des parties composant ces oppositions. Les caractéristiques nées de la synthèse peuvent potentiellement concerner l'ensemble des dimensions inhérentes au réseau et à son fonctionnement qu'il s'agisse des dimensions structurelles, sociales ou relationnelles. De manière tangible, les synthèses issues des oppositions paradoxales permettent de développer des routines organisationnelles (Putnam et al., 2016), mais plus largement de développer de nouvelles caractéristiques au réseau permettent de répondre aux intérêts de l'ensemble des éléments en opposition paradoxale.

Dans ce cas, les synthèses issues des paradoxes de configuration donneront naissance à des routines et des caractéristiques satisfaisant les oppositions que conceptualise ce type de paradoxe, à savoir le réseau comme entité organisationnelle à part entière et les organisations membres du réseau comme entités organisationnelles indépendantes. Les synthèses issues des paradoxes de concurrence permettront quant à elles de donner naissance à des routines et des caractéristiques spécifiques répondant aux collaborations entre concurrents. La synthèse permet alors de contrôler les tensions issues des oppositions paradoxales en agissant rétroactivement sur potentiellement deux éléments différents. Tout

d'abord, la synthèse peut donner naissance à des routines ou caractéristiques qui viendront supprimer les éléments en oppositions paradoxales, dissipant ainsi les tensions auxquels ils aboutissent. Cependant, dans le cas des réseaux, comme nous l'avons discuté précédemment, cette suppression conduirait à la disparition du réseau soit par dissolution des relations inter-organisationnelles, soit par fusion-acquisition des organisations. Dans un second cas de figure, la synthèse peut donner naissance à des pratiques ou de nouvelles caractéristiques au réseau qui peuvent être qualifiés d'artefacts (Thiéart & Forgues, 1995, 2006) dont l'objectif sera d'apaiser voir de dissiper les tensions inhérentes à ces oppositions. Dans ce cas, les oppositions paradoxales ne seront pas supprimées conservant ainsi l'intégralité des caractéristiques de chacun des éléments en opposition mais dissipant les tensions. Dans le cas des réseaux et des deux types de paradoxes que nous avons conceptualisés, la suppression de l'un des éléments en oppositions paradoxales étant impossible sous risque de disparition du réseau, les synthèses aboutiront principalement à la création d'artefacts.

De manière tangible, qu'il s'agisse des synthèses issues des paradoxes de configuration ou des paradoxes de concurrence, les artefacts issus de ces synthèses peuvent être de nature différente (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). On peut ainsi identifier des innovations organisationnelles et technologiques spécialement développées dans l'objectif de concilier les besoins de chacun des éléments en oppositions paradoxales. Parallèlement aux innovations, il est également possible d'identifier les connaissances dégagées des situations paradoxales qui pourront alors être remobilisées ultérieurement dans le cas d'autres paradoxes. Ce type de pratique fait largement référence au phénomène de résilience organisationnelle pouvant se définir comme la capacité de reconstruction continue par la remobilisation des enseignements tirés des expériences passées (Hamel & Valinkangas, 2003). Par ailleurs, le consensus obtenu par la synthèse permet de développer la confiance entre les membres du réseau (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), élément non négligeable pour un fonctionnement optimal du réseau (Aliouat, 1996; Gulati, 1998; Inkpen & Currall, 2004; Larson, 1992) et plus spécifiquement aboutir sur le succès des relations entre les différents éléments en oppositions que nous avons conceptualisés.

D'une manière générale, l'ensemble des éléments aboutissant de la synthèse doivent alors permettre de répondre aux besoins et intérêts de chacun des éléments en opposition, ainsi que d'améliorer leur performance sans léser l'une des parties, ce qui pourrait *in fine* remettre en question leur investissement dans le réseau et son fonctionnement (Tidström, 2014).

Dans la vision processuelle que nous avons mis en évidence pour chacune des étapes de l'approche conceptuelle que nous proposons, les éléments nés de la synthèse des oppositions paradoxales quelle que soit leur nature, permettent alors d'engager une bifurcation (Brochier et al., 2010) dans la trajectoire qu'avait pris chacun des éléments en opposition, qu'il s'agisse du réseau ou des organisations membres. Cette bifurcation conduit alors au changement d'ordre du réseau et au renforcement du degré de néguentropie.

2.2.3. La conceptualisation de l'approche par les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises, éléments de conclusion

Dans le cas de notre recherche s'intéressant à la construction des réseaux et au renforcement du degré de néguentropie, l'approche par les dialectiques trouve un intérêt particulier dans la perspective où elle permet d'aboutir à un saut d'ordre se caractérisant par le développement de nouvelles routines et plus largement de nouvelles caractéristiques dans le réseau (Josserand & Perret, 2003; Putnam et al., 2016). Ce saut d'ordre est permis par la transformation des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux (paradoxes de configuration et paradoxes de concurrence). La transformation est un processus dont l'intérêt central se situe sur la prise en considération de l'intégralité des caractéristiques des éléments composant les oppositions paradoxales (Bakhtine, 1981; Hargrave & van de Ven, 2016) permise par l'approche par les paradoxes conceptualisant finement les oppositions inhérentes aux réseaux. La transformation entretient un lien étroit et indissociable des oppositions paradoxales dans la perspective où ce sont les tensions issues des paradoxes de configuration et des paradoxes de concurrence qui libèrent l'énergie cognitive nécessaire à la transformation des oppositions d'apparence irréciliable (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Dans les réseaux, cette énergie cognitive peut avoir deux origines : celle provenant des tensions issues des paradoxes de configuration et celle provenant des tensions issues des paradoxes de concurrence. Ces deux énergies cognitives viennent nourrir le dialogue qui s'établit entre les deux éléments en opposition paradoxale (l'organisation membre du réseau, les concurrents membres du réseau et le réseau lui-même), concept central dans le processus de transformation (Putnam et al., 2016). Ce dialogue est relativement pertinent dans le cas de nos recherches s'intéressant à la construction du réseau. C'est lui qui permet aux deux éléments en opposition de dialoguer dans l'objectif de développer des routines et des caractéristiques permettant au réseau de se construire en donnant naissance à différents aboutissants (innovations, nouvelles connaissances, amélioration de la performance des organisations et du réseau) (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). Le processus de transformation dans les réseaux concerne alors l'ensemble des acteurs se situant dans le « troisième espace » se définissant comme l'espace où s'élabore la transformation (Putnam et al., 2016), comprenant ainsi la zone d'interface des organisations (Albers et al., 2016), mais également l'organisation centrale telle que le pivot où une certaine partie des décisions concernant le réseau sont prises (Assens, 1996; Jarillo, 1988; Kogut, 1988).

Dans cette perspective globale, l'approche par les dialectiques, par la synthèse des oppositions paradoxales est l'aboutissant de l'approche théorique nous permettant d'identifier comment le réseau se construit et atteint un certain degré de néguentropie par le biais des deux niveaux organisationnelles indissociables de ce type d'organisation.

2.3. Proposition d'une reconstruction des approches par les paradoxes et les dialectiques dans le cas des réseaux d'entreprises, éléments de conclusion et de synthèse

L'objectif de cette seconde partie de ce deuxième chapitre était de répondre à la question « *comment les approches par les paradoxes et dialectiques peuvent-elles être conceptualisées au cas des réseaux d'entreprises ?* ». Les réponses à cette question que nous avons apportées tout au long de cette seconde partie doivent nous permettre d'utiliser cette conceptualisation comme méthode de lecture de la construction des réseaux. La conceptualisation des approches par les paradoxes et les dialectiques nous a permis de mettre en évidence différentes particularités que nous exploiterons dans la partie empirique afin de répondre à notre problématique.

Dans un premier temps, l'approche par les paradoxes déclinée au cas des réseaux nous a permis d'identifier comment les deux niveaux inhérents aux réseaux d'entreprises sont en opposition paradoxale. Cette identification est permise par la conceptualisation des deux types de frontières : la frontière interne et la frontière externe (Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011). La frontière externe permet d'identifier comment les deux éléments composant le paradoxe se rapprochent, entrent en collision et restent associés et se caractérise par le biais des forces de convergence. Dans le cas des réseaux nous avons montré qu'il existe trois forces de convergence largement associées aux motivations conduisant à la création du réseau discutées dans le premier chapitre, autrement dit les « *drivers* » (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). C'est ainsi que nous avons décrit les forces financières, les forces compétitives et les forces institutionnelles. La frontière interne permet quant à elle d'identifier les oppositions qu'il existe entre les deux éléments composant le paradoxe par le biais des forces de divergence. Ce type de frontière permet donc de caractériser chacun des éléments en opposition. Dans le cas des réseaux nous avons montré qu'il existe deux grands types de forces de divergence : les forces verticales et les forces horizontales. Les forces verticales mettent en opposition les caractéristiques organisationnelles des organisations membres du réseau à celles du réseau. Les forces horizontales mettent quant à elles en exergue les oppositions liées à la coopération entre concurrents.

L'association de ces deux types de frontières par le biais de la collision nous a permis d'identifier deux catégories de paradoxes dans les réseaux d'entreprises : les paradoxes de configuration, caractérisés par les oppositions de configuration entre les organisations membres du réseau et celles du réseau ; et les paradoxes de concurrence, caractérisés par les oppositions entre l'organisation membre du réseau et les concurrents également membres du réseau. Comme nous l'avons précisé dans les précédents développements, ces deux types de paradoxes ne sont pas à percevoir comme opposés suivant un découpage dichotomique, mais sont associés dans la perspective où les paradoxes de concurrence peuvent venir s'inscrire comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration. A l'inverse cependant, les paradoxes de configuration ne s'inscrivent pas nécessairement dans les paradoxes de concurrence. A l'issue de cette conceptualisation, une revue de la littérature nous permettant d'identifier

de manière tangible sept couples d'oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux que nous avons décrites pour chacun d'eux (voir Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). La description de ces oppositions paradoxales nous a également permis de mettre en exergue les liens entre les deux catégories de paradoxes.

Dans la vision dynamique de la construction des réseaux d'entreprises et du phénomène de néguentropie, chacun des éléments constituant les oppositions paradoxales peuvent être considérées comme les ingrédients qui conduiront au renforcement du degré de néguentropie. La collision de ces éléments, permis par les trois forces de convergence deviendra le moteur conduisant à la bifurcation (Brochier et al., 2010) dont l'approche par les dialectiques en permet la lecture (Farjoun, 2017; Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016).

L'approche par les dialectiques trouve un intérêt dans nos recherches dans la lecture du processus de transformation que nous avons schématisé dans la Figure 14, concept central dans l'approche par les dialectiques se nourrissant des énergies cognitives des tensions issues des oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Au cœur de ce processus de transformation se situe ce qui est qualifié de dialogue (Putnam et al., 2016) qui permet aux oppositions paradoxales entrées en collision et générant des tensions (Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011) de s'ouvrir mutuellement permettant d'identifier l'intégralité des caractéristiques de chacun des éléments en opposition. Cette ouverture et la prise en considération de l'intégralité des caractéristiques de chacune des oppositions constitue une caractéristique propre de l'approche par les dialectiques également qualifiée de dialogisme dans l'approche bakhtinienne. Les considérations des oppositions paradoxales de ce type permettent *in fine* d'identifier précisément comment les intérêts de chacun des éléments en oppositions sont pris en compte dans la synthèse.

Dans notre recherche s'intéressant à la construction des réseaux d'entreprises et au renforcement de son degré de néguentropie, la synthèse représente un intérêt relativement important dans la perspective où elle permet d'accéder à un saut d'ordre (Josserand & Perret, 2003), que l'on peut également qualifier de bifurcation de trajectoire (Brochier et al., 2010). Ce saut d'ordre se manifeste par l'apparition de nouvelles caractéristiques ou routines organisationnelles nées par le biais du dialogue entre les oppositions (Benson, 1977; Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam et al., 2016). Selon la conceptualisation des deux catégories d'oppositions paradoxales que nous avons proposée, la synthèse de ces oppositions peut prendre deux voies théoriques différentes. L'une des voies est issue de la transformation des paradoxes de configuration, dont les routines et les caractéristiques du réseau seront construites selon les intérêts des organisations membres, mais également selon les intérêts du réseau. Le second type de voie est issu des paradoxes de concurrence dont les routines et caractéristiques du réseau seront construites selon les intérêts de l'organisation membre et de sa relation de concurrence avec les autres organisations membres.

Cet ensemble s'établit dans ce que Putnam et al. (2016) qualifient de « troisième espace » comprenant l'ensemble des zones touchées par la transformation, ainsi que l'ensemble des dimensions à prendre en considération dans les approches par les paradoxes et dialectiques à savoir les dimensions sociales, structurelles et relationnelles. Dans le cas des réseaux nous avons mis en évidence un « troisième espace » comprenant deux zones : l'interface (Albers et al., 2016), correspondant à la partie des organisations dont l'activité est étroitement liée à celle du réseau, et le pivot comprenant l'ensemble des activités de fonctionnement et de régulation du réseau (Assens, 1996; Jarillo, 1988; Kogut, 1988). L'identification de ces zones nous a également permis d'identifier trois catégories d'acteurs susceptibles d'être soumis aux tensions issues des oppositions paradoxales et d'intervenir dans le processus de transformation : les acteurs se situant dans la zone d'interface dont les activités menées sont intégrantes de l'organisations mais en relation directe avec le réseau, les acteurs membres du pivot devant satisfaire les besoins des organisations membres et celles du réseau et les dirigeants ou chef de projet de chacune des organisations membres.

L'ensemble de cette conceptualisation de l'approche par les paradoxes puis de l'approche par les dialectiques proposée dans cette seconde partie de ce chapitre présente un intérêt particulier pour l'approche empirique que nous proposons à l'issue de cette partie théorique. D'une manière générale, cette conceptualisation nous permet de proposer un cadre conceptuel permettant d'approcher la construction des réseaux d'entreprises mais également le processus conduisant au renforcement du degré de néguentropie en mettant en évidence certaines caractéristiques nécessaires à la compréhension de ces phénomènes. Parallèlement, cette conceptualisation nous permet également de développer une approche méthodologique adaptée à l'ensemble des caractéristiques de notre problématique.

Conclusion

Dans ce second chapitre théorique notre principal objectif était de s'inscrire dans la poursuite du premier chapitre s'intéressant aux différentes caractéristiques associées aux réseaux d'entreprises en proposant une approche théorique permettant de lire cette construction des réseaux et le renforcement du degré de néguentropie qui y est associé, ceci en prenant en considération l'intégralité des caractéristiques liées à notre problématique et à l'objet réseau.

Après nous être rapprochés des approches théoriques les plus couramment utilisées dans les recherches scientifiques s'intéressant aux réseaux d'entreprises (voir la synthèse proposée dans le Tableau 9), nous constatons qu'aucune approche ne permet de répondre pleinement aux différentes particularités et caractéristiques liées à notre recherche. Par ailleurs, parallèlement à cette observation, nous répondons à certains auteurs tels que Bell et al. (2006) appelant au renouvellement des approches théoriques permettant la lecture des réseaux d'entreprises. Les auteurs justifient cet appel par la convergence de résultats des recherches menées sur les réseaux et au manque de renouvellement des conclusions auxquelles conduisent les approches traditionnellement utilisées. Parmi leurs propositions, les auteurs proposent de s'intéresser plus particulièrement aux approches par les oppositions. Cependant, comme l'évoquent récemment Hannachi & Coléno (2015), il semblerait que cet appel ne soit toujours pas entendu et que peu de travaux s'intéressent à l'approche des réseaux par le biais des oppositions qui peuvent en être inhérentes. Au-delà de cet appel au renouvellement des méthodes de lecture des réseaux, l'approche par les oppositions répond pleinement au double niveau organisationnel indissociables des réseaux d'entreprises : le niveau des organisations membres et le niveau du réseau comme organisation, caractéristique quasi absente des travaux s'intéressant aux réseaux d'entreprises. Notre chapitre a donc été construit en prenant en considération l'ensemble de ces remarques. C'est ainsi que notre première partie nous a permis de répondre à la question « *quelle conceptualisation est possible pour une approche par les oppositions ?* ». La seconde partie propose quant à elle une conceptualisation de l'approche par les oppositions au cas des réseaux en répondant à la question « *comment les approches par les paradoxes et dialectiques peuvent-elles être conceptualisées au cas des réseaux d'entreprises et comment ces approches permettent-elles de lire la construction des réseaux d'entreprises ?* ».

Notre objectif étant d'identifier comment les deux niveaux organisationnels inhérents aux réseaux d'entreprises interviennent dans la construction des réseaux, nous nous sommes tout d'abord intéressés à une approche permettant de conceptualiser ces deux niveaux opposés mais indissociables. C'est dans cette perspective que nous nous sommes rapprochés de l'approche par les paradoxes permettant de prendre en considérations deux éléments opposés mais indissociables (Lewis, 2000). Cette approche est habituellement discutée et conceptualisée dans de nombreuses recherches s'intéressant aux dynamiques organisationnelles (Audebrand et al., 2017; Bollecker & Nobre, 2016; Jarzabkowski et al., 2013; Lewis & Smith, 2014; Lewis, 2000; Perret & Josserand, 2003; Poole & van de Ven, 1989; Putnam et al., 2016;

Quinn & Cameron, 1988; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Dans les travaux de recherche, cette approche a montré une certaine puissance et est utilisée dans différents cas, notamment comme stratégie de théorisation, comme appui pour répondre et défier une interrogation et comme cadre théorique pour explorer les oppositions (Lewis & Smith, 2014). Cette approche est ainsi considérée par certains auteurs comme étant une métathéorie (Lewis & Smith, 2014) voir un paradigme de recherche (Schad et al., 2016). D'une manière générale, cette approche permet de conceptualiser finement comment deux éléments peuvent être en opposition paradoxale, c'est-à-dire être en opposition tout en restant associés. Dans le cas des réseaux et de notre recherche, ces deux éléments opposés se portent sur le niveau des organisations membres indépendantes et celui du réseau comme organisation comprenant l'ensemble des organisations. L'identification des deux types de frontières permettant de conceptualiser des oppositions paradoxales, nous a permis d'identifier comment les deux niveaux inhérents aux réseaux entrent en collision et restent associés malgré leurs oppositions. C'est ainsi que nous avons identifiés trois types de forces de convergence : les forces financières, compétitives et institutionnelles. A l'opposé des forces de convergence, l'approche par les paradoxes nous a permis d'identifier les forces de divergences, c'est-à-dire les caractéristiques mettant en opposition les deux éléments composant le paradoxe. Principalement deux types de forces ont été identifiés : les forces verticales, par les oppositions entre la configuration organisationnelle des réseaux et la configuration organisationnelle des organisations membres ; et les forces horizontales, par les oppositions liées à la coopération entre concurrents. Ces deux types de forces nous ont permis de caractériser deux types de paradoxes inhérents aux réseaux : les paradoxes de configuration, issus des oppositions verticales ; et les paradoxes de concurrence issus des forces horizontales (les paradoxes de concurrence pouvant être considérés comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration). L'approche par les paradoxes dans le cas des réseaux nous a ainsi permis de mieux identifier, mieux caractériser et mieux connaître chacun des deux niveaux inhérents aux réseaux d'entreprises.

A l'issue de cette approche par les paradoxes, nous nous sommes rapprochés d'une seconde approche par les oppositions prenant en considération les oppositions et permettant d'identifier comme les deux oppositions paradoxales contribuent à la création de caractéristiques et routines permettant au réseau de fonctionner tout en prenant en considération les caractéristiques organisationnelles de chacun des niveaux. C'est dans cette perspective que nous nous sommes rapprochés de l'approche par les dialectiques que certains considèrent comme « sous-théorie » de l'approche par les paradoxes (Poole & van de Ven, 1989). Cette considération est notamment due à l'utilisation des tensions issues des oppositions paradoxales comme énergie cognitive et émotionnelle dans le processus que conceptualise l'approche par les dialectiques (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Cette approche cherche à conceptualiser comment les conséquences aux oppositions telles que les tensions peuvent être dépassées et leurs effets dissipés (Schad et al., 2016). Au cœur de cette approche se situe la transformation des oppositions permettant d'aboutir à leur synthèse qui représente les nouvelles

caractéristiques organisationnelles telles que les routines par exemple. Pour appliquer l'approche par les dialectiques au cas des réseaux, nous avons caractérisés différents éléments. Le premier d'entre eux s'intéresse au troisième espace correspondant au lieu où s'expriment les oppositions paradoxales (Putnam et al., 2016). Ce troisième espace permet également d'identifier l'ensemble des éléments et caractéristiques intervenant dans le processus de transformation. Dans le cas des réseaux, nous avons montré que ce troisième espace regroupe : les zones d'interface des organisations (Albers et al., 2016), mais que l'organisation centrale telle que pivot. Cette caractérisation a également permis d'identifier trois types d'acteurs impliqués dans ce troisième espace à savoir : les acteurs membres des organisations qui se positionnent dans la zone d'interface, les acteurs assurant l'activité du pivot et les dirigeants ou chefs de projet des organisations membres. Par ailleurs, les oppositions paradoxales étant socialement construites (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003), ce sont également chez ces acteurs que peuvent s'exprimer les tensions inhérentes aux oppositions, et donc apporter l'énergie cognitive nécessaire à l'aboutissement de la synthèse (Hargrave & van de Ven, 2016). La caractérisation de ce troisième espace nous a également permis d'identifier l'ensemble des dimensions inhérentes aux réseaux sur lesquelles la synthèse peut agir à savoir : la dimension sociale, la dimension relationnelle et la dimension structurelle.

Le second élément que nous avons caractérisé dans le processus de transformation est le dialogue, essentiel dans la perspective où c'est lui qui permet d'aboutir à la synthèse des oppositions paradoxales (Putnam et al., 2016). Le dialogue a un double intérêt : il permet d'une part à chacun des éléments en opposition de prendre connaissance des intérêts et caractéristiques de l'élément opposé, mais également à chacun des éléments de faire part de ces intérêts et caractéristiques. Dans le cas des réseaux, ce dialogue s'établit entre l'ensemble des acteurs que nous avons précédemment identifiés. Le dernier élément est la synthèse qui se caractérise par le développement de nouvelles caractéristiques et routines. Dans le cas des réseaux, deux types de synthèses peuvent être obtenues : les synthèses issues de la transformation des paradoxes de configuration, qui permettent d'obtenir des caractéristiques et routines organisationnelles permettant de concilier les caractéristiques organisationnelles du réseau et des organisations membres ; et les synthèses issues de la transformation des paradoxes de concurrence permettant d'obtenir des caractéristiques et routines organisationnelles conciliant les oppositions inhérentes aux coopérations entre concurrents. Cependant, ces synthèses aboutissant de la collision des oppositions paradoxales permis par les forces de convergence que nous avons caractérisées dans l'approche par les paradoxes, il est nécessaire que la puissance des forces de convergence restent supérieures aux forces de divergence afin que les éléments en oppositions ne se séparent pas et que le réseau continue d'exister. Cependant il est nécessaire qu'une certaine puissance des forces de divergence se maintiennent, qui par leur collision avec les forces de convergence permettent de générer un désordre se traduisant par les tensions qui par la suite alimenteront le processus de transformation.

Au-delà de l'intérêt que ces deux approches représentent pour lire le processus de construction des réseaux en prenant en considération le double niveau organisationnel, ces deux approches que nous conjugurons présentent un grand intérêt pour deux autres caractéristiques liées à notre problématique sur lesquels nous mettons un accent particulier : l'approche processuelle, indissociable du processus de construction des réseaux, et le renforcement du degré de néguentropie, lui-même indissociable de l'approche processuelle. Les deux approches que nous proposons, et plus spécifiquement l'approche par les dialectiques représentent un intérêt particulier pour une approche processuelle dans la perspective où elle est inhérente au processus en permettant d'explorer comment le changement se produit par des explications riches et détaillées en mettant un certain accent sur le pluralisme (Farjoun, 2017; Langley & Sloan, 2012; Langley & Tsoukas, 2017; van de Ven, 1992). D'une manière générale, ces deux approches permettent de décrire l'ensemble des caractéristiques à mettre en évidence dans le cas d'une approche processuelle et d'identification du renforcement du degré de néguentropie, à savoir : les ingrédients, qui sont caractérisés par l'approche par les paradoxes ; les moteurs, permis pas la collision des oppositions paradoxales libérant l'énergie nécessaire à la transformation ; les séquences, par l'intervalle de temps qui s'établit entre deux bifurcations à laquelle abouti la transformation ; et les bifurcations, par les synthèses qui elles-mêmes permettent de renforcer le degré de néguentropie (Brochier et al., 2010). Par ailleurs, dans une vision longitudinale, les différents paradoxes inhérents aux réseaux d'entreprises ne se manifestent pas uniquement dans la phase de construction du réseau. Comme peuvent le montrer les différents exemples de paradoxes inhérents aux réseaux identifiés dans la littérature (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004), ces paradoxes peuvent se manifester tout au long de la période d'existence du réseau, conduisant également à leur transformation au-delà de la période de construction permettant ainsi une continue adaptation des réseaux aux intérêts de chacun des niveaux : le niveau des organisations membres et le niveau du réseau.

Dans le renouvellement des méthodes d'approche des réseaux auquel font appels Bell et al. (2006) puis Hannachi & Coléno (2015), les approches par les paradoxes et les dialectiques apportent un regard différent sur les recherches menées s'intéressant aux réseaux et ouvre sur de nouvelles perspectives. Ce regard différent est principalement dû à l'hypothèse de base des approches par les oppositions selon laquelle l'organisation, c'est-à-dire le réseau dans notre cas, est une organisation dans laquelle il existe un « *pluralisme de mondes en collision* » (van de Ven & Poole, 1995) conduisant des périodes plus ou moins chaotiques et de bifurcations (Thiéart & Forgues, 1995, 2006). Dans cette perspective, les approches par les paradoxes et les dialectiques donnent accès à un renouvellement des méthodes de lecture des réseaux pour différentes raisons.

Tout d'abord, ces deux approches permettent de proposer une alternative aux théories de la contingence traditionnellement discutées dans les recherches en sciences de gestions (Lewis & Smith, 2014; Vlaar et al., 2007). Ces deux approches par les oppositions permettent ainsi de sortir de la vision déterministe remettant en question la dépendance au sentier des organisations en réseau (David, 1985) par la

construction du « *futur qui n'est pas nécessairement le prolongement du présent* » (Benson, 1977). De manière complémentaire à la remise en question de la dépendance au sentier, dans l'approche par les dialectiques, les tensions que peuvent générer des oppositions paradoxales ne sont pas perçues comme délétères mais, mais plutôt comme une caractéristique « positive » nécessaire à la transformation des oppositions.

Par ailleurs, l'approche par les oppositions permet également de remettre en question les fondations ontologiques des réseaux. Cette refondation ontologique porte sur principalement quatre points (de Rond & Bouchikhi, 2004). Tout d'abord les réseaux sont perçus comme des phénomènes hétérogènes. Le réseau se trouve continuellement déchiré par différentes forces de contradiction que nous avons mise en exergue dans l'approche par les paradoxes. Ces forces sont expliquées par la pluralité des intérêts et de valeurs composant les deux types de paradoxes que nous avons décrits, à savoir le réseau comme entité organisationnelle (mis en exergue dans le paradoxe de configuration), l'organisation membres du réseau (mis en exergue dans les deux types de paradoxes) et les concurrents membres du réseau (mis en exergue dans les paradoxes de concurrence). La seconde refondation porte sur la performance des réseaux comme construction sociale (de Rond & Bouchikhi, 2004). En considérant le réseau selon deux niveaux indissociables, les performances du réseau ne sont pas nécessairement les performances agrégées des organisations membres. Chaque organisation membre du réseau ayant des motivations et des intérêts à s'organiser en réseau différentes (ce que nous avons discuté dans le début du premier chapitre), les performances recherchées au travers le réseau seront différentes pour chacune des organisations rendant ainsi difficile toute mesure de la performance à l'échelle du réseau. Le troisième point de refondation ontologique porte sur les conséquences indirectes sur lesquelles peuvent porter un changement dans l'un des deux éléments en oppositions (de Rond & Bouchikhi, 2004). Un simple changement concernant l'activité du réseau dans l'une des organisations peut modifier les forces de divergence en vigueur soit en les renforçant soit en les affaiblissant, conduisant par la suite à des transformations différentes.

D'une manière générale, une lecture des réseaux d'entreprises par les biais des oppositions conduit à considérer ces organisations comme étant dans un perpétuellement changement composé de périodes stables et de périodes plus chaotiques conduisant à des bifurcations (Thiéart & Forgues, 1995, 2006). Dans cette perspective, la perception du réseau comme « îlot de stabilité » que nous avons discutée dans la conclusion du précédent chapitre est remise en question.

Le quatrième et dernier point de refondation ontologique des réseaux porte sur la méthodologie à déployer afin de lire les oppositions inhérentes aux réseaux. L'approche par les oppositions nécessite un accès minutieux et précis aux données de terrain en vue d'en tirer le maximum de détails afin de comprendre chacun des éléments en oppositions et les dynamiques qui en sont inhérentes (de Rond & Bouchikhi, 2004). Par ailleurs la méthodologie retenue devra tenir compte de l'ensemble des

dynamiques inhérentes aux organisations en réseau (Halinen & Törnroos, 2005) à savoir : les dynamiques sociales, les dynamiques relationnelles et les dynamiques structurelles.

Ce chapitre nous a permis de proposer un cadre théorique identifiant comment les réseaux se construisent. Dans la suite de nos travaux nous proposerons une application de ce cadre théorique en l'appliquant à un réseau d'entreprises en cours de construction. Au préalable de cette application, nous proposons de développer une approche méthodologique permettant de concilier l'ensemble des caractéristiques inhérentes à notre recherche et au cadre théorique que nous proposons.

CHAPITRE 3

DESIGN DE LA RECHERCHE ET ETUDE DE CAS DU RESEAU D'ENTREPRISES HORTICOLES VEGESUPPLY

« L'idée de l'expérience ne remplace nullement l'expérience. »

Emile-Auguste Chartier, dit Alain, 1945 – *Les aventures du cœur*

Introduction

La revue de la littérature que propose le premier chapitre a permis de mettre en évidence certaines particularités inhérentes aux réseaux d'entreprises qui doivent être prises en considération dans l'étude de leurs constructions. C'est notamment le cas du double niveau organisationnel que nous positionnons au centre de notre recherche. C'est également le cas du renforcement du degré de néguentropie, ainsi que le caractère multidimensionnel des réseaux comprenant les dimensions sociales, relationnelles et structurelles. L'ensemble de ces caractéristiques nous ont permis de construire le cadre de lecture par les oppositions paradoxales que nous avons proposé dans le précédent chapitre.

Dans ce troisième chapitre, notre objectif est de développer un design de recherche qui doit nous permettre d'étudier empiriquement la construction des réseaux selon notre cadre de lecture. Ce chapitre est donc guidé par la question : *Quel design de recherche doit être mis en place en vue de lire la construction des réseaux d'entreprises selon leur double niveau organisationnel ?* En proposant des réponses à cette question, ce troisième chapitre vient s'inscrire comme l'articulation entre les éléments théoriques développés dans les précédents chapitres, et les éléments empiriques (Thiétart, 2014). Le design permet ainsi de définir la manière dont nous accédons aux données empiriques en fonction de la littérature associées à notre recherche, mais également de notre problématique générale. Les principales caractéristiques de notre recherche sont prises en compte pour élaborer ce design, à savoir notre objet de recherche, portant sur la construction des réseaux, et notre cadre de lecture s'intéressant aux oppositions paradoxales.

Pour répondre à la question de l'élaboration du design, nous proposons de débiter ce chapitre en conduisant une réflexion sur le positionnement épistémologique de notre recherche. Nous considérons également nécessaire de mener une réflexion épistémologique sur notre objet de recherche, c'est-à-dire la construction des réseaux, mais également sur notre cadre théorique. A l'issue de ces réflexions épistémologiques, nous verrons comment l'étude de cas est la meilleure méthode nous permettant de

répondre à notre problématique. Nous apporterons un éclairage à cette méthode ainsi qu'à l'utilisation que nous en faisons pour mener nos recherches.

La recherche empirique, et la méthode de l'étude de cas, soulèvent la question implicite du choix du « terrain de recherche », c'est-à-dire le cas étudié pour conduire la recherche. Nous discuterons alors dans la deuxième section de ce chapitre du cas Végésupply ainsi que de ses particularités, permettant de comprendre pourquoi et comment ce cas répond à nos objectifs de recherches. Nous proposerons par la suite le récit du cas Végésupply, sur lequel nous menons nos recherches empiriques qui seront présentées dans le chapitre quatre.

1. DESIGN DE LA RECHERCHE

Le design de la recherche peut se définir comme l'architecture que le chercheur donne à sa recherche. Son principal objectif est d'articuler le questionnement qui a conduit à la recherche qui est menée, avec la revue de la littérature, avec les données et avec les résultats de la recherche empirique (Thiétart, 2014). Certains considèrent ainsi que la question de recherche fait partie intégrante de l'élaboration du design est en constitue l'étape préliminaire (Eisenhardt, 1989). Aucun design n'est exclusif et plusieurs sont potentiellement possibles pour une même recherche. Notre objectif est cependant de proposer le meilleur design en fonction de la revue de la littérature que nous avons menée sur notre sujet de recherche mais également en fonction de l'accès au terrain de recherche qui permet de collecter les données pour l'étude empirique. Malgré la non exclusivité d'un design pour une recherche donnée, la qualité du design retenu dépend selon Thiétart (2014) de la logique d'ensemble de la recherche, mais également de la cohérence des éléments qui sont articulés.

En présentant l'articulation de l'ensemble des éléments constituant une démarche de recherche scientifique, le design doit mettre en exergue certains éléments que nous discutons dans cette première partie de ce troisième chapitre. Nous nous attacherons dans un premier temps à présenter le positionnement épistémologique de notre recherche en identifiant dans un premier temps comment notre recherche se positionne selon les principaux positionnements épistémologiques en sciences de gestion, mais également à quelle épistémologie fait appel notre objet de recherche ainsi que le cadre théorique que nous avons développé. Nous intéresserons par la suite à la méthodologie de l'étude de cas, en identifiant pourquoi cette méthode est la plus en adéquation avec nos recherches mais également en identifiant l'ensemble des particularités associées à cette méthode de recherche empirique. L'un des objectifs d'un travail de recherche étant sa reproductibilité, nous terminerons par une réflexion sur les méthodes d'analyse des recherches issues de l'étude de cas.

1.1. Le positionnement épistémologique auquel fait appel notre recherche

L'épistémologie de la recherche est une question largement discutée dans les recherches en sciences sociales, notamment en sciences de gestion. Elle correspond à « *une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques* » (Herman (1988) cité par Le Flanchec (2011: 1)). Considérée comme la « *science des sciences* », la réflexion épistémologique donne un véritable caractère scientifique à la recherche qui est menée s'avérant donc indispensable à toute démarche de recherche (Le Flanchec, 2011). Dans ce paragraphe, nous venons donc interroger comment la connaissance est-elle construite dans le cas de notre recherche en nous positionnement tout d'abord sous le prisme des principaux positionnements épistémologiques des sciences de gestion. Dans un second temps nous nous intéresserons à l'épistémologie à laquelle les oppositions paradoxales font appel puis pour terminer nous portons un regard sur le positionnement épistémologique nécessaire à l'approche des réseaux d'entreprises et à leurs constructions.

1.1.1. Notre recherche sous le prisme des courants épistémologiques de sciences de gestion

Dans les recherches menées en sciences de gestion, dont l'objectif est d'appréhender le « vivant » ou le « réel » des organisations, il existe trois positionnements épistémologiques distincts : l'approche positiviste, l'approche interprétative et l'approche constructiviste (Thiéart, 2014). Chacun d'eux se différencie par leur approche du réel.

Dans le cas d'une approche positiviste, la réalité est considérée comme régie par un ensemble de lois invariables et indépendantes du sujet et de l'observateur (David, 1999; Le Flanchec, 2011) (les sciences dites « dures » sont très majoritairement positivistes). Dans ce cas, la recherche consiste principalement à interroger de manière objective les faits par le biais d'hypothèses théoriques, impliquant nécessairement une ontologie de l'objet de recherche (Le Flanchec, 2011; Thiéart, 2014). Dans le cas de nos recherches exploratoires s'intéressant à la construction des réseaux d'entreprises par le biais du double niveau inhérent à ces organisations, l'ontologie de l'objet de recherche, c'est-à-dire les mécanismes intervenant dans la construction des réseaux sont très peu connus, voir inconnus. L'ontologie de l'objet de recherche étant nécessaire pour formuler des hypothèses de recherches, notre recherche ne peut s'inscrire dans une démarche positiviste. Par ailleurs, la formulation d'hypothèses de recherche que nécessite cette approche du réel pourrait restreindre notre objectif exploratoire. La formulation d'hypothèses viendrait conditionner la recherche en réduisant le champ des possibles d'une démarche exploratoire.

Le second positionnement épistémologique des sciences de gestion est qualifié d'interprétativiste. Cette approche, dont Max Weber²⁵ est considéré comme le fondateur, est principalement utilisée dans les recherches impliquant des concepts sociologiques (Le Flanchec, 2011). Dans les approches interprétativistes, l'objectif n'est plus de découvrir la réalité (comme le propose l'approche positiviste) mais de développer une compréhension de la réalité sociale (Thiéart, 2014), c'est-à-dire quel sens donner à une action sociale en s'intéressant aux intentions des acteurs (Le Flanchec, 2011). Ce type d'approche nécessite donc de comprendre les intentions et les motivations des acteurs participant à la création de la réalité sociale dans laquelle ils sont encastés. Le chercheur centralisera alors ses investigations sur les acteurs sans interroger directement les faits, mais en appréhendant un phénomène dans la perspective des acteurs participant à sa création. Ainsi, l'activité de recherche consistera à comprendre la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés (Thiéart, 2014).

Le troisième positionnement épistémologique des recherches en sciences de gestion est de type constructiviste. Dans ce type d'approche, la connaissance repose sur l'idée que le réel est construit par le biais de l'interaction entre l'esprit humain et cette réalité et n'est donc pas nécessairement le reflet exact de cette réalité (David, 1999; Thiéart, 2014), Le Flanchec (2011: 3) parle alors « *d'interprétation*

²⁵ Max Weber (1864 - 1920) est un économiste-sociologue allemand. Ses travaux ont principalement porté sur l'entrée de la société dans l'ère de la modernité. Il est considéré par certains comme l'un des principaux fondateurs de la sociologie.

du monde ». Contrairement à l'approche positiviste reposant sur une connaissance ontologique de l'objet de recherche, l'approche constructiviste repose principalement sur une hypothèse phénoménologique (Le Flanchec, 2011). La réalité passant au travers du prisme cognitif des acteurs encastrés dans le terrain de recherche, mais également par le prisme cognitif du chercheur, le réel est perçue comme construite. Weick (1995) considère ainsi que la réalité passe au travers de « filtres » inconscients venant déformer le réel que l'acteur interprète par la suite à l'aide d'une carte mentale préalablement construite. Dans ce cas, la réalité est donc construite au travers des représentations mentales qui s'appuient sur des informations limitées, voir erronées dans certains cas (Le Flanchec, 2011).

La recherche que nous menons est à la croisée des positionnements positivistes et constructivistes. Nos recherches prennent place dans un positionnement positiviste dans la mesure où nous nous intéressons à la construction des réseaux par le biais des oppositions paradoxales. Pour Violet (2003), les recherches s'intéressant aux oppositions paradoxales sont intrinsèquement associées à une épistémologie constructiviste. Les paradoxes étant des constructions sociales expliquent l'adhésion à ce courant épistémologique (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003). L'observation de la réalité se faisant au travers des acteurs vivant les situations d'oppositions, la réalité observée est dépendante de ces acteurs dotés d'une indépendance d'esprit et de conscience limitée (Thiéart, 2014). Par ailleurs, l'épistémologie constructiviste qui observe la réalité et qui conçoit le monde fait de multiples possibilités, répond également à l'approche par les paradoxes qui permet de mettre en évidence des éléments émergents, surprenants, contre intuitifs et en tensions, à l'inverse des approches plus rationnelles, logiques et linéaires qui ne le permettent pas (Lewis & Smith, 2014). L'épistémologie constructiviste, qui n'exclue aucune possibilité du monde répond également à l'approche par les dialectiques proposant une rupture de la vision déterministe (Vlaar, Van Den Bosch, & Volberda, 2007). En étudiant la construction des réseaux selon une approche exploratoire et par abduction, notre recherche prend également place dans une approche constructiviste en cherchant à comprendre le réel pendant qu'il se construit. Par notre problématique, nous cherchons à comprendre et nous interprétons cette réalité selon le double niveau organisationnel auquel ils sont associés. De plus, en inscrivant nos recherches dans ce type de posture, nous suivons les conseils de Bell, Den Ouden, & Ziggers (2006) appelant à dépasser les approches positivistes traditionnellement utilisées dans les recherches menées sur les réseaux d'entreprises.

Au-delà de ce courant constructiviste, nous considérons également que nos recherches s'inscrivent en partie dans une posture positiviste. Cette posture s'explique par le cadre de lecture par les oppositions paradoxales que nous proposons. En utilisant ce cadre théorique, nous sommes amenés à implicitement faire des choix dans la lecture du double niveau organisationnel, en sélectionnant certaines caractéristiques particulières à observer. Nous pouvons alors considérer que nous réduisons la part de la réalité auquel nous avons accès en interprétant les observations empiriques sous le prisme de ce cadre.

Par ailleurs, l'association de l'approche par les paradoxes et de l'approche par les dialectiques, n'ayant à notre connaissance jamais été appliqué à un recherche traitant de la construction des réseaux, nous amènent également à tester leurs utilisations et donc à tester le niveau d'intérêt de ce cadre de lecture.

1.1.2. L'épistémologie de l'approche par les oppositions paradoxales

En prenant en considération des oppositions à un *instant t* et dans un espace identique, l'approche par les paradoxes puis leur transformation par l'approche par les dialectiques créent des situations où les choses sont et ne sont pas à la fois (Perret & Josserand, 2003). Cette particularité des deux approches (paradoxes et dialectiques) permet de découvrir de nouvelles hypothèses, de décaler les perspectives et de s'interroger différemment sur des questions fondamentales (Poole & van de Ven, 1989). L'approche par les dialectiques accentue cette interrogation en permettant de dépasser la vision déterministe (Vlaar et al., 2007) et en adoptant une vision alternative selon laquelle « *le futur n'est pas nécessairement une projection de l'ordre présent, mais constitue une multitude de possibilités dont l'une d'elles peut être fabriquée* » (Benson, 1977: 18). Dans cette perspective, « la dépendance au sentier » (*path dependence*) (David, 1985) des organisations est donc remise en question, ainsi que la doxa principale des logiques tautologiques conventionnelles par la perception irrationnelle que propose l'étude des oppositions (Violet, 2003). Cette remise en question s'explique notamment par les deux frontières que propose la conceptualisation des paradoxes qui mettent simultanément en évidences les éléments de convergence et les éléments de divergence.

Dans leurs conceptions, les approches par les paradoxes et les dialectiques interdisent de procéder à un choix (Perret & Josserand, 2003). L'interdiction de choix fait écho aux approches dialogiques bakhtiniennes nécessitant de conserver l'intégralité des caractéristiques en opposition (forces de divergence et de convergence notamment) (Bakhtine, 1981) permettant ainsi de pleinement comprendre l'issue retenue satisfaisant les deux éléments en opposition paradoxale. Dans cette perspective, ce type d'approche fait donc appel d'une part à une épistémologie pluraliste qualifiée de « théorie de la variété » (de Rond, 2002; Glynn, Barr, & Dacin, 2000). Cette épistémologie pluraliste ou théorie de la variété invitent à laisser de côté les considérations monistes²⁶ de l'ordre qui peut s'établir dans une organisation et de l'homogénéisation qui n'est que partiellement existante. Par ailleurs, la prise en compte simultanée des deux oppositions nécessite une approche holistique. Cette vision holistique a deux intérêts. Elle permet d'une part de prendre en considération de manière égale les deux pôles en oppositions composant le paradoxe sans en privilégier un pôle au détriment de l'autre ce qui fausserait la compréhension globale du phénomène (Bakhtine, 1981). D'autre part, la considération holistique permet également d'identifier les différents facteurs ayant une potentielle influence sur les paradoxes et intervenant dans les dynamiques qui y sont associées, comme l'environnement dans lequel l'organisation est encastrée. Ce

²⁶ Le monisme est une doctrine reposant sur une thèse selon laquelle tout ce qui existe est un tout unique. Le monisme s'oppose donc aux thèses dualistes qui quant à elles séparent et décomposent.

type de considération permet également d'explorer la perspective des paradoxes qui ne peut être contrainte par un contexte particulier, des variables ou des méthodes réductionnistes (Lewis & Smith, 2014). La vision holistique est également associée à l'identification des forces associant et dissociant les deux pôles en oppositions notamment par une approche phénoménologique des événements (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016). L'épistémologie phénoménologique est également importante dans le processus de transformation des oppositions paradoxales permettant d'accéder à un nouvel ordre dépassant mais englobant les oppositions. D'une manière générale, la vision holistique est nécessaire dans l'approche par les paradoxes et les dialectiques dans la perspective où les caractéristiques de ces deux approches ne peuvent exclure toute réduction du phénomène étudié.

1.1.3. L'épistémologie associée à la construction des réseaux d'entreprises

Au-delà de l'épistémologie constructiviste, mais également de l'épistémologie spécifiquement associées à l'approche par les oppositions paradoxales, notre recherche nécessite de mener une réflexion sur l'épistémologie liée à la construction des réseaux d'entreprises. Ce positionnement épistémologique peut se dissocier en deux parties : l'épistémologie associée à l'approche des réseaux d'entreprises et l'épistémologie associée à l'approche des processus (pour répondre à la construction des réseaux dans le temps).

Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, les réseaux d'entreprises sont dotés d'un ensemble de dimensions qu'il est nécessaire de prendre en considération pour en comprendre le fonctionnement : les dimensions structurelles, les dimensions sociales et les dimensions relationnelles. Nous avons également identifiés que les réseaux sont composés d'un double niveau organisationnel qui leurs sont indissociables : celui des organisations membres et celui du réseau comme organisation à part entière. L'ensemble de ces caractéristiques nécessitent d'inscrire la recherche dans une épistémologie de la globalité, du pluralisme, rejoignant ainsi l'épistémologie de l'approche des oppositions paradoxale nécessitant une « théorie de la variété » (de Rond, 2002; Glynn et al., 2000). Ce type d'épistémologie permet d'approcher les réseaux dans leur globalité, vision nécessaire à leur étude (Håkansson & Ford, 2002). Par ailleurs, le double niveau organisationnel que nous considérons indissociable de l'étude des réseaux nécessite de déployer une vision se balançant entre chacun de ces niveaux, faisant ainsi référence à la « vision de Janus » (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004). L'ensemble de ces caractéristiques épistémologiques nécessitent donc d'adopter une vision holistique, comme c'est également le cas pour l'approche des oppositions paradoxales.

L'adoption d'une vision holistique est donc nécessaire pour l'approche des oppositions paradoxales, mais également pour l'approche de l'objet réseau. Elle est également largement associée à la démarche processuelle que nous adoptons pour lire la construction des réseaux. L'approche processuelle, notamment expliquée dans la « philosophie du processus » théorisée par Alfred North Whitehead,

considère alors que le changement est un concept central à cette approche (Mesle & Dibben, 2017). Dans l'étude des processus, ce changement est expliqué par des relations causales entre différentes variables dépendantes et indépendantes aboutissant à des changements (van de Ven, 1992) et dans notre cas au saut d'ordre permettant de renforcer le degré de néguentropie du réseau. La vision holistique permet ainsi d'identifier l'ensemble des variables intervenant dans le processus étudié et les différentes interactions qui se produisent. Elle permet également de mettre en exergue les éléments de contextualisation nécessaires à la compréhension du processus étudié (Pettigrew, 1990). Par ailleurs, l'approche des processus nécessite également de s'inscrire dans une démarche donnant accès au facteur temps permettant de décomposer le processus étudié et permettant de mettre en évidence des différentes séquences d'évènements (Thiétart, 2014) ainsi que les connexions inter-séquentielles (histoire-présent-futur) permettant de comprendre le processus dans sa globalité (Pettigrew, 1990).

La réflexion épistémologique que nous venons de mener sur notre recherche nous permet désormais de discuter de l'approche méthodologique que nous retenons permettant de répondre au mieux à l'ensemble des caractéristiques discutées précédemment. Les prochains paragraphes sont ainsi consacrés à la présentation de la méthodologie que nous adoptons pour répondre à notre objectif de recherche et à notre cadre théorique.

1.2. L'étude cas comme méthodologie pour approcher la construction des réseaux

L'ensemble des réflexions épistémologiques que nous avons menées nous amène à nous rapprocher de la méthode de l'étude de cas. Cette méthode fait partie des principales méthodes qualitatives utilisées dans les travaux de recherches (Creswell, 2007) qui comptent : l'approche phénoménologique (proposant une analyse compréhensive d'un phénomène par le biais d'entretiens et d'analyse de contenus) ; l'approche narrative (également qualifiée de « récit de vie » ou « histoire de vie », elle permet d'appréhender les différentes facettes de la vie d'un nombre élevé d'acteurs par la biais d'entretiens en profondeur) ; la théorie ancrée (également connue sous le nom de « *grounded theory* » dont l'objectif principal est de proposer une théorie par le biais de données de terrain) ; et l'ethnographie (permettant d'étudier des valeurs partagées dans un groupe d'acteurs).

Selon Yin (1989: 25), l'étude de cas peut se définir comme une « *recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* ». L'auteur explique que « *l'étude de cas est particulièrement adaptée lorsqu'une recherche pose la question « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'évènements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* » (Yin, 1989: 20). Selon cette définition, trois caractéristiques liées à l'objet d'étude sont au cœur de l'étude de cas : l'encastrement de l'objet dans son contexte, les frontières floues entre l'objet et son contexte, et les sources empiriques multiples. Le contexte entretient une place importante dans la méthode de l'étude de cas. Tout d'abord, le cas ou le phénomène observé

tel qu'il soit, est encadré dans un contexte permettant de le situer dans le temps et de le localiser dans l'espace (Albarelo, 2011). De manière complémentaire, dans l'étude de cas l'objet lui-même est très étroitement lié au contexte dans la mesure où les frontières entre eux sont relativement floues s'expliquant par le fait que tout phénomène social est encadré dans un contexte plus large. Dans les recherches empiriques mobilisant l'étude de cas, il est ainsi nécessaire de prendre en considération le contexte dans toute son intégralité. Toute étude de cas nécessite donc une contextualisation précise dans la perspective où elle apporte des éléments nécessaires et indissociables à la compréhension et de l'interprétation du cas étudié (Miles & Huberman, 2003; Yin, 1989, 2013). Pettigrew (1990) parle alors de « pertinence du contexte ». Dans le cas d'un manque de précision contextuelle ou plus largement d'une dé-contextualisation, la recherche menée encoure principalement deux risques (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012) : la réduction et l'écrasement de toute la richesse d'information associée au cas étudié, et donc du potentiel de connaissances qu'il est possible d'extraire du cas ; et associé au risque précédent, la baisse de la solidité théorique à laquelle conduit la recherche. Cependant, dans le cas où la recherche menée mobilise plusieurs cas, la dé-contextualisation est importante dans la théorisation dans la mesure où elle permet d'apporter de la légitimité aux résultats et aux conclusions dans une perspective de généralisation (Girin, 1986). Dans ce cas, une balance entre contextualisation et dé-contextualisation que nous discutons dans les prochains paragraphes doit donc s'établir.

Au-delà du contexte, l'autre particularité de l'étude de cas réside dans la combinaison des différentes sources empiriques (Albarelo, 2011). L'accès à différentes sources empiriques permet d'étudier le cas en profondeur ainsi que le phénomène étudié pour par la suite l'exemplifier. *In fine*, l'objectif de l'étude de cas est de donner du sens à une masse de données selon la problématique traitée permettant de faciliter la compréhension et l'analyse (Giroux, 2003). Nous revenons plus en détails sur les méthodes de collectes des données dans les prochains paragraphes.

L'ensemble de ces caractéristiques confère une certaine proximité entre la méthode de l'étude de cas et la théorie ancrée (Strauss & Corbin, 1994), notamment par la nécessité d'être « ancrée dans le réel » pour ces deux approches. Cet « ancrage dans le réel » donne un caractère idiosyncratique à chaque recherche aboutissant à des modèles relativement complexes et détaillés, mais permettant cependant d'entretenir une certaine proximité avec le cas étudié en accédant à de nombreuses données internes (Giroux, 2003). Certains auteurs considèrent ainsi que procéder à une recherche par le biais d'une étude de cas suppose accepter l'idée du particulier et de l'unique (David, 2005). Ainsi, dans l'interaction entretenue entre le chercheur et le cas, la méthode de l'étude de cas peut pleinement s'inscrire dans une démarche inductive (Giroux, 2003) dans différents types de recherches, qu'il s'agisse d'étudier des comportements de groupe, des processus organisationnels, la mise en place de modalités managériales, des relations internationales, entre autres (Yin, 2013). D'une manière générale, un cas ayant une forte dimension sociale dans la mesure où il doit comporter un ensemble d'acteurs (dans une même ou dans différentes entités organisationnelles), répond aux recherches menées dans sur les logiques d'actions

collectives, d'interdépendances et d'interactions (Albarell, 2011) comme peuvent l'être les réseaux d'entreprises.

L'application de la méthode de l'étude de cas soulève plusieurs questions pratiques. C'est notamment le cas de la question du cas retenu mais également de la collecte des données ainsi que les différentes sources de données. Pour répondre à ces interrogations nous suivons les travaux d'Eisenhardt (1989) détaillant les différentes phases qui permettent de théoriser une recherche issue de l'étude de cas. Avant de traiter ces questions, nous revenons plus détail sur les raisons qui nous ont poussées à mobiliser l'étude de cas.

1.2.3. La méthode de l'étude de cas et les particularités de notre recherche

Le premier chapitre nous a permis de mettre en exergue l'ensemble des dimensions indissociables des réseaux d'entreprises : la dimension sociale, la dimension structurelle et la dimension relationnelle, le tout caractérisent un degré de néguentropie de plus en plus important au cours de la construction des réseaux. Nous avons également mis en évidence le double niveau organisationnel des réseaux, mais également leur indissociabilité. Dans le second chapitre nous avons proposé un cadre théorique permettant d'identifier comment les réseaux se construisent et aboutissent à un important degré de néguentropie. Nous revenons sur l'ensemble des particularités misent en exergues dans les deux premiers chapitres pour identifier comment l'étude de cas permet de les prendre en considérations.

1.2.3.1. L'étude de cas appliquée à la construction des réseaux d'entreprises

L'étude de cas est une méthode très largement utilisée dans les recherches menées sur les organisations en réseaux (Borch & Arthur, 1995; Dorn, Schweiger, & Albers, 2016; Halinen & Törnroos, 2005). Cette observation s'explique notamment par le fait que chaque réseau d'entreprise est unique et est constitué de spécificités idiosyncratiques principalement dues à l'encastrement spatial, social, politique, technologique et la structure de marché dans lequel il est inséré. L'idiosyncrasie des réseaux est également due à différentes caractéristiques intrinsèques telles que l'identité différente de chacune des organisations composant le réseau ainsi que les motivations les ayant conduits à s'organiser en réseau, la structure du réseau (qui se caractérise par la configuration nœuds-liens), le mode de gouvernance, l'activité menée en réseau, entre autres caractéristiques que nous avons évoquées dans le premier chapitre. L'ensemble de ces particularités font référence à « la théorie de la variété » (de Rond, 2002; Glynn et al., 2000) que nous devons adopter ainsi que l'approche holistique.

L'étude de cas est une méthode particulièrement adaptée dans les recherches nécessitant de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques et de facteurs (Giroux, 2003) tels que ceux précédemment évoqués. Cette méthode permet de proposer une riche description du réseau empiriquement étudié en donnant accès à toute la complexité de ces configurations organisationnelles. La question de cette complexité est l'un des grands défis de l'étude de cas appliquée aux réseaux

(Halinen & Törnroos, 2005). La complexité conduit à s'interroger sur la nécessité d'étudier l'ensemble de ces caractéristiques et dimensions inhérentes aux réseaux d'entreprises, ou de ne s'intéresser qu'aux plus importantes, au risque de perdre une partie de la réalité observée. La complexité ne peut être restituée que par une description détaillée et approfondie du cas étudié. Dans notre cas, cette complexité est nécessaire à prendre en considération dans la mesure où nos recherches s'inscrivent dans une démarche exploratoire adoptant une posture constructiviste permettant ainsi d'identifier l'ensemble des paramètres intervenant dans le processus de construction des réseaux. Cependant, dans une approche diachronique ou longitudinale des réseaux, comme nous le privilégions, cette complexité des organisations peut s'avérer difficile à gérer par la multitude de données à laquelle elle donne accès (Stervinou & Legrand, 2008). Différentes méthodes permettent de gérer cette multitude de données. Nous les discuterons ultérieurement.

Le second défi de l'application de l'étude de cas aux réseaux relevé par Halinen & Törnroos (2005) porte sur la question des frontières du réseau. Les dynamiques qui s'établissent dans le réseau sont difficilement dissociables des organisations qui le composent. Ceci peut s'expliquer par la complexité plus importante des frontières organisationnelles du réseau que celles des organisations traditionnelles. C'est notamment le cas de la zone d'interface qui se met en place dans les organisations membres du réseau (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2016). Ainsi, l'organisation membre du réseau doit-elle être incluse dans sa totalité à l'intérieur des frontières organisationnelles du réseau, ou faut-il uniquement inclure la zone d'interface pour l'approche empirique des réseaux d'entreprises ? Le choix du positionnement des frontières est directement associé à la problématique de recherche. Dans notre cas nous nous intéresserons qu'aux zones d'interface des organisations, nous n'accorderons pas d'intérêt particulier aux parties des organisations qui ne sont pas concernées par le réseau et son activité. Ce choix est justifié par la volonté de se concentrer sur le réseau et sa construction, mais également pour limiter la quantité de données empiriques collectées. De plus, cette question des frontières soulève également de manière implicite la question de l'échelle d'approche du réseau à adopter : une échelle se positionnant à une micro-position et s'intéressant aux organisations membres ; ou une échelle se positionnant à un macro-niveau permettant d'identifier le réseau dans son ensemble. Dans le cas de nos recherches accordant une place importante au double niveau organisationnel des réseaux, nous nous positionnons simultanément à ces deux niveaux en établissant des allers-retours. Ces allers-retours sont facilités par l'étude de cas, qui comme nous le verrons par la suite permet de définir des lieux de collecte de données spécifiques au double niveau organisationnel.

Le dernier point que nous devons soulever est celui de la question du temps également discutée par Halinen & Törnroos (2005). Ce point ne doit pas être négligé dans le cas de nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux dans la mesure où la construction du réseau se fait durant un certain laps de temps. De plus, les réseaux sont également des unités d'analyse dynamiques dans la mesure où ce sont des structures souples et flexibles avec un périmètre d'action pouvant évoluer rapidement (par les

entrées et sorties relativement faciles des nœuds composant le réseau). Dans cette perspective, il est nécessaire que le chercheur adopte une approche flexible permettant de prendre en compte cette temporalité pour par la suite restituer les éléments dans une perspective historique. Cet intérêt porté à l'aspect temporel est l'une des particularités de l'étude de cas. Elle permet de mettre en évidence l'enchaînement des événements (*histoire-présent-futur*) et de relier entre eux, mais également d'identifier les effets de causalités entre chacune des séquences d'événements (Miles & Huberman, 2003; Pettigrew, 1990; Thiétart, 2014; van de Ven, 1992). Plus largement, l'étude de cas permet de prendre en considération un ensemble de dimensions telles associées aux recherches diachroniques ou longitudinales telles que les dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles du phénomène observé (Giroux, 2003), notamment permis par les méthodes diversifiées de collectes de données.

1.2.3.2. Etude de cas et approche des oppositions paradoxales

Dans le cas de l'approche par les oppositions paradoxales, la principale question qui se pose afin de déterminer la meilleure méthode d'approche porte sur comment voir les oppositions paradoxales, comment les identifier étant donné qu'il s'agit d'un phénomène socialement construit par des acteurs soumis à différents éléments en oppositions (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003) ? L'étude des oppositions paradoxales nécessite donc d'accéder à l'ensemble des facteurs donnant naissance à ces oppositions. Dans cette perspective, les recherches impliquant les oppositions paradoxales appellent à privilégier les méthodes dites « sophistiquées » (Smith & Lewis, 2011) évitant toute forme de réductionnisme de la réalité (Lewis & Smith, 2014). Il est donc nécessaire de privilégier une méthodologie dont la force permet d'accéder à une certaine richesse contextuelle, et plus généralement permettant d'accéder au maximum d'informations pour comprendre les oppositions paradoxales (Smith & Lewis, 2011). Cette richesse d'informations est également nécessaire pour comprendre comment elles sont transformées par le biais de l'approche par les dialectiques (Hargrave & van de Ven, 2016).

L'étude de cas est alors l'une des méthodes privilégiées dans les recherches s'intéressant aux oppositions paradoxales (Andriopoulos & Lewis, 2009; Michaud, 2014; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; Schad et al., 2016). Elle permet d'accéder à une importante richesse contextuelle nécessaire à la compréhension des paradoxes (Smith & Lewis, 2011), mais également à l'approche par les dialectiques (Hargrave & van de Ven, 2016). Les différentes techniques de collecte de données que nous discutons ultérieurement donnent également accès à l'encastrement social des organisations, ainsi que des acteurs impliqués dans les oppositions paradoxales. La flexibilité des méthodes de collecte et l'adaptation rapide aux évolutions qui se produisent dans le cas permet également de comprendre comment les oppositions paradoxales sont transformées dans le processus des dialectiques pour donner naissance à de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles dans le réseau. Plus largement, l'étude de cas est décrite

par certains auteurs comme étant la méthode la plus pertinente pour approcher les processus évolutifs tels que peut l'être la construction des réseaux (Giroux, 2003).

L'application de l'étude de cas répondant aux particularités inhérentes de la construction des réseaux, mais également de l'approche par les oppositions paradoxales, se pose désormais la question des critères conduisant au choix du/des cas de la recherche empirique. Nous répondons à cette question dans le prochain paragraphe.

1.2.4. Le choix du/des cas étudié/s

Pour mener une recherche empirique par le biais d'une étude de cas, il est nécessaire que le/les cas retenu/s puisse/nt apporter le matériel nécessaire pour répondre à la problématique en donnant accès à des données précises et en adéquation avec la recherche menée (Eisenhardt, 1989). Dans ce sens le cas doit correspondre à l'objet de recherche, c'est-à-dire au phénomène étudié, mais également au cadre théorique retenu (Giroux, 2003). En fonction de la problématique traitée, David (2005) identifie quatre types de cas :

- Le cas illustratif : le cas est choisi afin de faire comprendre une théorie et n'a dans ce sens aucune valeur démonstrative. L'objectif est de montrer que la théorie développée s'applique. Dans ce type de cas, la théorie doit être formulée au préalable de son application.
- Le cas typique : le cas est dans ce cas choisi par son importante représentativité du phénomène étudié et possède donc une valeur générale vis-à-vis de la théorie. A l'inverse du cas typique se trouve les cas éloignés correspondant aux exceptions, aux écarts par rapport à la moyenne que représente le cas typique et sa valeur générale. Dans ce type de cas, le chercheur étudie donc une représentation moyenne du phénomène étudié.
- Le cas test : dans ce troisième type, le cas est retenu pour ses caractéristiques permettant de tester des théories préalablement formulées. Le cas permet alors de confronter la théorie aux éléments empiriques.
- Le cas inédit ou exemplaire : le cas est alors choisi pour la rareté du phénomène observé, ou alors pour des situations particulièrement innovantes. Dans ce type de cas, l'objectif est de proposer de nouveaux concepts.

Au-delà de ces quatre types de cas qui se distinguent en fonction de la recherche qui est menée, les cas peuvent également se distinguer en fonction de leur nature intrinsèque (Creswell, 2007). On identifie ainsi le cas traitant d'un événement particulier (c'est par exemple le cas de la faillite d'une entreprise dans un contexte particulier, ou encore de la croissance rapide de certaines entreprises start-ups) ; le cas orienté sur un programme ou autrement dit un projet (cela peut par exemple concerner l'implantation d'une innovation, le développement d'un nouveau produit entre autres) ; et le cas s'intéressant à une activité humaine ou une décision permettant d'identifier pourquoi une décision a été prise, comment elle se concrétise, quels sont les résultats, etc. La nature des cas n'est pas à dissocier des différents types de

cas identifiés par David (2005). Dans certaines recherches, la nature du cas est également importante. Une recherche traitant de la gestion de l'inattendu se fera par le biais d'un cas s'intéressant à un événement particulier. Un dernier critère est à prendre en considération dans le choix du cas. Il s'agit de l'accès aux données et des modalités liées à cet accès (Albarello, 2011). Si le cas retenu ne donne pas accès à l'ensemble des informations nécessaires pour répondre à la problématique traitée, il existe alors un risque important que la recherche empirique soit incomplète.

Pour nos recherches, le cas retenu doit être à la croisée du cas test et du cas inédit (David, 2005). Il doit permettre de tester l'approche par les oppositions paradoxales que nous avons conceptualisée dans le second chapitre en la confrontant à des éléments empiriques. Le cas doit également permettre de tester le rôle du double niveau organisationnel inhérent aux organisations en réseau dans le processus de construction de ce dernier. Il doit également être inédit ou exemplaire. La construction des réseaux n'est pas une question inédite dans la perspective où l'organisation en réseau est très largement traitée dans la recherche depuis les années 1980. Cependant, observer la phase de construction est relativement inédit dans la perspective où peu de recherche se sont intéressées à ce phénomène organisationnel. Dans cette perspective, il est nécessaire que le cas retenu porte sur un réseau d'entreprises en cours de construction dans une phase assez précoce afin d'éviter la perte d'informations que pourrait générer une restitution d'événements *a posteriori* qui n'ont pas fait l'objet de suivi en temps réel de la part du chercheur (Thiétart, 2014; van de Ven, 1992).

Au-delà du type de cas test et inédit (David, 2005), le cas doit également répondre aux particularités de la recherche que nous menons. Il est nécessaire que le cas et ses modalités d'accès permettent d'approcher de manière distinctive les deux niveaux organisationnels inhérents aux réseaux : le niveau des organisations membres et le niveau réseau lui-même. Pour ce, le réseau retenu doit avoir une configuration, un fonctionnement laissant une autonomie suffisante aux organisations membres, mais également que la séparation organisationnelle entre le réseau et les organisations soit nette afin d'identifier chaque niveau organisationnel. Par ailleurs, les recherches menées sur les réseaux générant une importante quantité d'informations nous privilégions un réseau dont le nombre d'organisations membres est limité afin d'éviter toute surcharge de données dont l'interprétation pourrait s'avérer difficile par la suite (Eisenhardt, 1989; Hlady Rispal, 2002; Stervinou & Legrand, 2008; Thiétart, 2014). C'est en partie pour cette raison que nous privilégions une étude de cas unique. Le fait d'opter pour un cas unique est une considération importante à prendre en compte dans le choix du cas. En effet, il est nécessaire que le cas retenu soit un « cas extrême » (Albarello, 2011), c'est-à-dire que ses caractéristiques soient les plus saillantes possibles permettant d'identifier le plus de points particuliers et de caractéristiques originales et plus largement l'ensemble des caractéristiques inhérentes aux organisations en réseau (Borch & Arthur, 1995).

D'autres raisons nous poussent également à opter pour un cas unique. Selon Yin (2013) trois situations peuvent justifier la méthode de l'étude de cas par un cas unique : la volonté de tester une théorie pour réfutation ou confirmation, la rareté du phénomène étudié et la mise en évidence d'un cas non-étudié. De manière complémentaire à ces trois situations, deux autres objectifs peuvent guider le choix d'opter pour un cas unique (Stake, 1995). Les situations où le cas représente un intérêt en soi peuvent également nécessiter de mener une étude de cas unique. Le cas est alors retenu pour sa singularité permettant de découvrir de nouvelles perspectives jusqu'alors inconnues (c'est par le exemple le cas d'une recherche traitant d'un événement particulier (Creswell, 2007)). La seconde situation rejoint en partie celles de Yin (2013) où le cas constitue un intérêt instrumental, c'est-à-dire qu'il fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène ou d'une théorie émergente. Notre recherche répond à deux de ces situations. Nous nous intéressons au phénomène de construction des réseaux et le rôle des deux niveaux organisationnels inhérents aux configurations en réseau. A notre connaissance, aucune recherche ne s'intéresse à la construction des réseaux par le biais de ces deux niveaux indissociables. La seconde situation à laquelle notre recherche répond porte sur la volonté de tester une approche théorique. Dans notre cas il s'agit de l'approche par les oppositions qui n'a pas été appliquée au cas des réseaux d'entreprises (Bell et al., 2006; Hannachi & Coléno, 2015) et plus précisément à leur construction.

De manière complémentaire aux situations de Yin (2013) et de Stake (1995) justifiant les études de cas uniques, Hlady Rispal (2002) explique que la perspective temporelle est également décisive dans le choix d'un cas unique ou non. L'auteure oppose ainsi les recherches synchroniques qui s'intéressent à un phénomène à un *instant t*, aux recherches diachroniques qui s'intéressent aux évolutions d'un phénomène dans le temps (approche longitudinale). Elle montre alors que les recherches diachroniques privilégient les études de cas uniques, alors que les recherches synchroniques privilégient les recherches multi-cas. Ceci peut notamment s'expliquer pour différentes raisons. Tout d'abord l'importante implication sur le terrain que nécessite une recherche diachronique. Il est nécessaire d'être présent très régulièrement sur le terrain pendant tout le temps de suivi du cas afin de collecter suffisamment de données permettant de reconstruire le cas sur un modèle diachronique. Par ailleurs, l'observation faite par Hlady Rispal (2002) peut également s'expliquer par le caractère idiosyncratique de chaque cas conduisant à une généralisation et une comparaison inter-cas relativement difficile (Gavard-Perret et al., 2012). Ceci peut être d'autant plus important lorsque les recherches sont diachroniques pouvant conduire à terme à des résultats complètement différents selon les cas étudiés avec des natures de données relativement différentes. Dans le cas spécifique des études de cas appliquées aux réseaux, le problème de la comparaison inter-cas est également soulevé (Halinen & Törnroos, 2005). Chaque réseau étant unique, la comparaison multi-cas est extrêmement laborieuse et peut s'avérer relativement difficile. Ceci de manière plus importante lorsque l'étude de cas appliquée aux réseaux est diachronique (van de Ven & Walker, 1984).

C'est donc pour l'ensemble de ces raisons que nous optons pour la méthode de cas unique pouvant se révéler plus féconde qu'une recherche multi-cas (Albarello, 2011). Dans cette perspective, nous proposerons un cas permettant de répondre aux caractéristiques de notre recherche. Nous apporterons également le maximum d'informations permettant de comprendre la singularité du cas retenu et d'en exploiter toutes les potentialités. Ces informations seront acquises par un ensemble de données collectées sur le terrain permis par différentes méthodes que nous allons maintenant identifier après avoir discuté de manière plus large la question des enjeux de la collecte de données.

1.2.5. La collecte des données

La collecte des données est une étape importante dans la perspective où c'est elle qui permet au chercheur de s'immerger dans le cas retenu et de collecter le matériel empirique nécessaire à la recherche. Elle donne accès au « réel » et à toute sa complexité (Giroux, 2003) en accédant aux informations qui permettront de répondre à la problématique et aux exigences associées au cadre théorique retenu (Thiétart, 2014). La collecte de données répond ainsi à différents enjeux, notamment celui d'aboutir à la meilleure représentativité du cas étudié en réduisant au minimum le réel et en conservant le maximum de précisions. Il est donc nécessaire que la collecte s'adapte au cas étudié en adoptant notamment une posture dynamique et flexible afin d'accéder au maximum des opportunités du cas (Giroux, 2003). La collecte de données doit ainsi conduire le chercheur à s'interroger sur les informations dont il a besoin pour répondre à la problématique (Thiétart, 2014). Nous nous intéressons tout d'abord aux lieux où doivent se faire ces collectes de données, mais également au laps de temps où elles doivent se faire. Nous discuterons ensuite des méthodes permettant de s'assurer de la véracité des faits et la validation interne du cas. Nous nous intéresserons pas la suite à l'ensemble des méthodes de collecte de données.

1.2.5.1. Délimitations spatiales et temporelles de la collecte de données

Dans le cas de nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux et du rôle du double niveau organisationnel inhérent aux configurations en réseaux, la collecte de données doit répondre à certaines exigences. Il est tout d'abord nécessaire que les données permettent de mettre en évidence le double niveau organisationnel. La collecte doit donc s'opérer au niveau des organisations membres, ainsi qu'au niveau du réseau. Par ailleurs, notre recherche portant sur les oppositions de ces deux niveaux et leur indissociabilité (oppositions paradoxales), il est également nécessaire de collecter des données mettant en évidence la collision de ces deux niveaux et les effets de cette collision. Pour ce, la collecte se fera dans la zone d'interface (Albers et al., 2016) qui se trouvent simultanément dans les organisations membres et dans le réseau. Dans notre cas, trois « lieux » caractérisent ainsi la zone spatiale de collecte des données (Creswell, 2007) : les organisations membres, le réseau et la zone d'interface se situant entre les deux précédents lieux.

La délimitation temporelle est également importante dans la question que nous traitons. L'étude du processus de construction du réseau nécessite de mener une recherche diachronique. Deux méthodes de collecte de données existent dans ce type d'approche : les collectes *a posteriori* qui proposent une étude rétrospective sur des faits et des phénomènes révolus ; les collectes en temps réel, c'est-à-dire durant le déroulement des faits (Thiétart, 2014). Dans notre cas de recherche nous optons principalement pour une collecte en temps réel qui permet d'éviter toute réduction liée à une reconstruction des faits *a posteriori* et permettant également de saisir toute la complexité du phénomène étudié (van de Ven, 1992). Comme le préconise van de Ven (1992), nous complétons partiellement la collecte en temps réel par une collecte *a posteriori* qui nous permet de revenir ponctuellement sur des événements passés permettant de mieux comprendre certains éléments observés en temps réel. La collecte en temps réel soulève deux questions : la période sur laquelle la collecte doit être menée et le nombre de points de collectes de données nécessaires sur cette période (Albarelo, 2011; Creswell, 2007; Pettigrew, 1990; Thiétart, 2014). Concernant le point de départ de la collecte il n'existe pas de réponse universelle (Pettigrew, 1990). Elle doit s'adapter à la problématique qui est traitée (Thiétart, 2014). Dans le cas de notre problématique, la collecte doit débuter dès les premiers rapprochements inter-organisationnels, c'est-à-dire à l'instant où les premières discussions envisageant la création d'un réseau s'établissent. Le point de fin de collecte, correspondant au fonctionnement optimal du réseau, est quant à lui plus difficile à identifier. Dans cette perspective, deux paramètres associés viennent guider la fin de la collecte : l'instant où le réseau atteint ses objectifs opérationnels ; et l'instant où la quantité de données collectées permet de rendre le cas intelligible (cf. le point de saturation empirique que nous discutons par la suite).

Dans le cas de nos recherches, le principal enjeu de la collecte de données se situe sur le nécessaire positionnement simultané au niveau du réseau et au niveau des organisations membres mais également de la collision entre ces deux niveaux organisationnels, et ceci durant l'ensemble de la période de construction du réseau. Le positionnement dans la zone de collision a un double intérêt. Il permet d'une part d'identifier les oppositions paradoxales qui se manifestent de manière tangible par les tensions qu'elles génèrent, mais également d'identifier comment ces oppositions sont transformées. Le positionnement dans chacun des deux niveaux organisationnels, les organisations membres et le réseau, vient s'inscrire de manière complémentaire à la zone de collision des oppositions que chacun d'eux génèrent, et permet de caractériser chacun des éléments en opposition afin de les rendre intelligibles. Dans cette perspective, des allers-retours doivent donc s'effectuer entre la zone de collision et chacun des deux niveaux.

1.2.5.2. La véracité des faits ou la validation interne du cas

Le recueil de données a une importance capitale dans le design de la recherche et peut conduire à invalider l'ensemble de la recherche si les données sont de mauvaise qualité ou en inadéquation avec la problématique et le cadre théorique (Thiétart, 2014). Parallèlement à cette importance du recueil de

données, une autre question inhérente à la méthode de l'étude de cas est soulevée, celle de la véracité des faits rapportés. Pour s'assurer de la qualité des données, mais également de leur véracité, trois principes indissociables de l'étude de cas doivent être appliqués aux données collectées (Yin, 2013). Le premier de ces principes est la triangulation des données (Hlady Rispal (2002) parle de « multi-angulation des données ») dont l'objectif est de recouper les données collectées. La nécessité de cette pratique s'explique par le fait que les acteurs ayant produits les documents de travail à l'intérieur du cas (compte-rendu de réunion, notes de service, lettres d'informations, par exemple), mais également les acteurs interrogés ou encore les actions observées qui seront utilisés comme données pour reconstruire le cas et le rendre intelligible, ont des visions, des postures ou des rôles différents dans le cas étudié. De ce fait, chacun d'eux a une vision de la réalité différente et un jugement des faits également différent. La triangulation n'est pas à considérer comme une correction des données mais plutôt une manière de faire le lien entre les différentes données collectées. Elle constitue l'une des principales caractéristiques de l'étude de cas par rapport aux autres méthodes de recherche qualitative. Le second principe énoncé par Yin (2013) porte sur la sélection des informations. Cette sélection permet de cibler les informations les plus utiles et les pertinentes pour la recherche menée (réponse à la problématique et infirmations permettant d'être lues sous le prisme du cadre théorique retenu). Cette pratique est nécessaire dans la méthode de l'étude de cas qui peut mener à une collecte de données et d'informations importante en quantité invitant donc à procéder à un tri et une sélection. Parmi l'ensemble de ces données, il est nécessaire de veiller à ne pas supprimer des informations contextuelles qui permettraient de faciliter la compréhension du cas et de le rendre intelligible (Albarelo, 2011). Le dernier principe énoncé par Yin (2013) s'intéresse à la saturation des informations. Ce principe postule « *qu'à partir d'un certain nombre d'informations, la probabilité de recueillir une information originale et, par-là, la chance d'observer un nouveau modèle de sens, cette probabilité devient extrêmement faible. On considère alors que le matériau est saturé* » (Albarelo, 2011: 51). La saturation doit ainsi permettre de représenter l'ensemble des groupes d'acteurs de constituer un cas sur une base d'informations qui sont les plus exhaustives possibles.

L'ensemble de ces trois principes est appliqué à notre collecte de données. Ils nous permettent d'accéder à une validité interne du cas étudié. Cette validité peut se traduire par la meilleure représentation possible du réel qui nous permet par la suite de répondre à la recherche qui est menée. Par ailleurs, le chercheur étant le principal instrument de collecte puis d'analyse des données, l'ensemble des trois principes énoncés par Yin (2013) nous permettent également de réduire les biais inhérents aux méthodes de collecte des données (Giroux, 2003). De plus, il est à préciser que le chercheur est également soumis à des aléas intrinsèques au cas qu'il ne maîtrise pas. C'est par exemple le cas du départ de certains interlocuteurs clés, de la faillite d'une entreprise, ou encore la suspension ou l'arrêt du projet qui faisait l'objet des recherches.

1.2.5.3. Les différentes sources de données

Donner accès à la complexité du réel est le principal objectif de la collecte de données. La méthode de l'étude de cas nécessite de combiner un ensemble de sources de données et de les articuler entre elles, constituant l'une des principales particularités de cette méthode d'étude empirique (Albarello, 2011). La combinaison de ces sources a différents intérêts. Comme nous l'avons précisé précédemment la multiplicité des sources permet d'assurer par le biais de la triangulation de la validité interne des données en accédant à un regard varié sur une réalité identique (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Associé à la triangulation, multiplier les sources de données permet également de réduire les biais associés à certaines techniques de collectes de données. C'est par exemple le cas de l'entretien semi-directif qui peut déstabiliser le répondant qui oubliera de préciser certains détails sur des faits ou des événements. D'autres techniques de collectes, comme l'analyse de documents écrits, permettront alors de combler ce manque d'informations (Hlady Rispal, 2002). Le troisième intérêt réside dans l'importante quantité de données nécessaire à la reconstruction du cas permettant de le rendre intelligible. La combinaison des sources permet de diversifier les informations collectées et de rendre le cas plus riche et plus détaillé (Albarello, 2011).

Le recueil de données pose la question des instruments nécessaires à déployer afin de collecter les informations nécessaires à la recherche empirique (Thiétart, 2014). Les techniques de collecte dépendent principalement de deux facteurs : les données nécessaires pour apporter des éléments de réponse à la problématique ; et l'accès du chercheur au cas retenu. Cet accès au cas, et plus largement la relation chercheur - cas est non négligeable dans la perspective où le cas est « vivant », c'est-à-dire qu'il évolue et change dans le temps suite à différents événements. Dans ce contexte d'évolution constante, Hlady Rispal (2002) conseille alors d'adopter une « démarche caméléon » qui se traduit par une importante flexibilité du chercheur. Elle lui permet alors de s'adapter rapidement aux différents événements qui se produisent dans le cas, mais également d'adapter sa collecte de données. Selon l'auteure, cette « démarche caméléon » est d'autant plus importante lorsque les recherches sont diachroniques. Dans le cas de nos recherches cette « démarche caméléon » est relativement intéressante. Elle nous permet de suivre la construction du réseau en temps réel avec une prise en considération et une adaptation aux événements qui se produisent et que nous ne pouvons prédire *a priori* de la collecte des données.

Différentes techniques doivent donc être utilisées pour collecter les données issues du cas retenu (Albarello, 2011; Eisenhardt, 1989; Giroux, 2003; Hlady Rispal, 2002; Yin, 2013). Dans notre cas nous en retenons trois : les entretiens, l'observation et l'analyse de documents.

Les entretiens

Cette technique est largement utilisée dans les recherches en sciences de gestion. Les entretiens permettent de fournir des informations sur le phénomène observé par le biais des acteurs qui y sont encastés. Deux types d'acteurs peuvent être approchés pour mener les entretiens (Hlady Rispal, 2002) :

les acteurs centraux, qui sont les acteurs directement concernés par le phénomène étudié tenant ainsi une place décisive et importante dans l'étude de cas ; et les acteurs périphériques, qui sont généralement moins visibles que les acteurs centraux mais qui peuvent s'avérer tout aussi importants dans la compréhension du cas. Dans notre cas, les entretiens sont menés dans les deux niveaux organisationnels : les acteurs encastrés dans le réseau et les acteurs encastrés dans les organisations, plus spécifiquement ceux se positionnant dans la zone d'interface (entre les organisations membres et le réseau) (Albers et al., 2016). Nous menons également quelques entretiens avec des acteurs périphériques au cas qui nous permettent de renforcer notre compréhension du phénomène observé. Le guide de chaque entretien qui est mené s'adapte en fonction de deux facteurs : l'évolution du phénomène observé, c'est-à-dire l'état de construction du réseau ; mais également les données antérieures collectées afin de les préciser si nécessaire. Nous revenons plus en détail sur ces acteurs dans la partie présentant notre cas d'étude.

Malgré leur intérêt, nous portons une attention particulière aux données collectées par le biais d'entretiens. Les informations collectées par cette méthode passent au travers le prisme cognitif des acteurs interrogés, autrement dit au travers leur « filtre » intellectuel de compréhension d'une situation (Weick, 1995). Cette particularité invite à prendre du recul vis-à-vis des dimensions affectives et émotives de l'interlocuteur et renforce la nécessité d'avoir recours à la triangulation des données.

La collecte des données par entretiens, mais également par observation que nous détaillons dans le prochain paragraphe posent la question des traces d'informations nécessaires à leurs conservations. Deux méthodes peuvent être employées : l'enregistrement et la prise de notes (Hlady Rispal, 2002). L'enregistrement libère le chercheur de la prise de notes en facilitant les échanges avec l'interlocuteur permettant de le mettre en confiance comme dans le cas d'une « simple » conversation. Dans le processus de théorisation, en fonction du design de la recherche, l'enregistrement permet également d'avoir recours à des analyses relativement approfondies par le biais d'analyses textuelles. Cependant, les outils d'enregistrement et les traces qu'ils laissent peuvent conduire à l'inhibition de l'interlocuteur et à son autocensure, voir à la déformation de certains faits. Ainsi, les faits restitués par l'interlocuteur peuvent ne pas être intégraux nécessitant de manière plus importante une triangulation des informations (Yin, 2013). La prise de notes, quant à elle, permet d'éviter les mécanismes de défense de l'interlocuteur que nous venons de mentionner et faciliter son expression en ne conservant pas de trace exactes des réponses. La prise de notes n'est cependant pas aussi exhaustive que l'enregistrement et nécessite de revenir sur les notes afin de s'assurer de la bonne compréhension des faits.

L'observation

Cette technique de collecte est indispensable dans une recherche empirique employant la méthode de l'étude de cas (Albarello, 2011). Gavard-Perret et al. (2012: 166) définissent l'observation comme « *une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. [...] L'observation peut également être*

définie, de manière plus large comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ». Elle permet de « briser la façade » des discours pour identifier les pratiques concrètes des acteurs et permet d'accéder au mode de fonctionnement profond de l'organisation ou du phénomène observé dans son contexte naturel en se plongeant *in situ* dans le cas, c'est-à-dire au cœur de l'action (Gavard-Perret et al., 2012). L'observation trouve un intérêt au travers un certain nombre de particularités intrinsèques au cas. C'est par notamment le cas lorsque le phénomène étudié ne peut se réduire aux discours des acteurs qui y sont encastrés, lorsque les acteurs sont dans une configuration où ils ne détiennent pas l'intégralité des informations rendant difficile une restitution détaillée des faits, quand certaines pratiques ou certains événements ne peuvent se verbaliser, mais également lorsque les discours sont enfermés dans des codes sociaux ou professionnels inhérents à l'organisation ou au secteur d'activité (Hlady Rispal, 2002). Par ailleurs, l'observation permet également d'éviter la reconstruction des faits *a posteriori* et les biais qui en sont inhérents (omission de certains détails, manque de précision, etc.) en accédant directement aux événements du cas (Gavard-Perret et al., 2012) et ceci de manière plus importante lorsque la recherche est diachronique (van de Ven, 1992). Cette technique de collecte offre alors de grandes possibilités de découverte empirique et présente également l'avantage d'être relativement flexible dans la mesure où il est aisé de réorienter les observations si nécessaire. Au-delà de ses nombreux intérêts, l'observation n'est cependant pas une technique aisée et peut donner accès à une multitude d'informations qui peuvent s'avérer difficile à gérer par la suite. Il est donc nécessaire de cibler au préalable les faits à observer et à quel instant en fonction de la problématique et des éléments de réponses nécessaires pour y répondre. Dans le cas des réseaux, l'observation est relativement peu pratiquée par les chercheurs qui ont principalement recouru aux entretiens et questionnaires. L'observation permet ainsi de bénéficier d'un angle d'approche différent des organisations en réseau, d'autant plus si elle se fait dans le temps (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Dans le cas de nos recherches, l'observation se fera principalement dans la zone d'interface où se croisent les intérêts de chacun des deux niveaux organisationnels composant le réseau et leur collision. L'observation dans cette zone nous permet également d'identifier le processus de dialectiques et de transformation permettant de développer de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles dans le réseau.

L'analyse de documents écrits

Cette dernière source de données porte sur les documents et traces objectivés produites par les différentes parties constitutives du cas. Ce type de source a l'avantage important d'être écrit et rédigé en dehors du contexte de recherche permettant ainsi de les considérer comme objectifs et représentatifs des intentions passés sans être biaisés par le cadre de recherche ou le prisme cognitif des acteurs restituant les faits lors des entretiens (Hlady Rispal, 2002). Pour l'étude de cas les documents écrits ont un double intérêt : reconstruire *a posteriori* des événements passés et les rendre intelligibles ; mais également comparer les faits écrits aux faits énoncés par les acteurs interrogés et aux observations. Tout type de documents écrits et produits dans le cas peuvent alors être exploités à l'instar des comptes rendus

de réunion, des notes d'informations, des mails échangés, organigrammes, etc. (Albarello, 2011). Ce type de source a l'avantage de permettre de reconstruire facilement la chronologie des événements mais a cependant deux inconvénients. Dans certains cas, il peut être difficile de percevoir les intentions des acteurs au travers des documents écrits. De plus, le volume de documents écrits peut dans certains cas être très important nécessitant une sélection en fonction de la pertinence d'informations qu'ils apportent mais également en fonction de la problématique de recherche (Hlady Rispal, 2002). Dans le cas des recherches que nous menons, les documents écrits sont issus des deux niveaux organisationnels inhérents au réseau. Ils contribuent à rendre intelligible chacun d'eux, et permettent également de comprendre leur intérêts respectifs dans le processus de transformation.

Les matériaux collectés très variés dans leur nature constituent l'une des forces majeures de la méthode de l'étude de cas. La collecte peut cependant nécessiter un temps important et générer un volume important d'informations pouvant paraître indigestes pour (David, 2005; Yin, 1989). De plus, les différentes techniques de collecte que nous venons de discuter peuvent conduire à récolter un ensemble d'informations qui ne nous intéressent pas dans le cas de la recherche qui est menée. Le codage des données, mais plus largement la condensation permettent de retenir les informations les plus intéressantes et les pertinentes pour répondre à notre recherche. La collecte de ces données nous permet par la suite de construire le récit narratif du phénomène étudié (Miles & Huberman, 2003). Malgré le temps d'implication nécessaire, la maîtrise de différentes méthodes qu'elle nécessite et le travail fastidieux qu'elle peut représenter, la collecte n'est pas à négliger dans la perspective où c'est elle qui permet de rédiger le cas et de le rendre intelligible et procéder par la suite à son analyse. Dans la partie présentant le cas retenu nous revenons sur chacune de ces méthodes et nous détaillons les données auxquelles elles nous donnent accès.

1.2.6. Analyse des données issues de l'étude de cas

L'analyse des données est la partie terminale d'une recherche scientifique. C'est elle qui permet de tirer des conclusions et d'identifier de nouveaux concepts (Eisenhardt, 1989) mais également de proposer par la suite les préconisations managériales. Selon la problématique et le cadre théorique retenu, il existe deux types d'analyse du cas (Stake, 1995) : l'analyse intrinsèque et l'analyse instrumentale. Dans le cas d'une analyse intrinsèque, le cas est lu sous le prisme d'un ensemble de théories non retenues *a priori*, dont l'objectif n'est pas de les enrichir mais de comprendre le cas étudié. L'analyse instrumentale, quant à elle, est guidée par une question théorique générale avec l'élaboration d'un cadre théorique retenu *a priori*. Dans ce type d'analyse il existe une double interrogation du cas par la théorie et de la théorie par le cas (David, 2005). Dans le cas de nos recherches, la construction des réseaux est lue sous le prisme de l'approche par les oppositions paradoxales et du double niveau organisationnel inhérent aux réseaux. Par ailleurs, peu de recherches mobilisant notre cadre théorique, notre analyse empirique nous permettra

également d'enrichir ce cadre théorique. De par ces caractéristiques, notre recherche s'inscrit donc dans l'analyse instrumentale.

Au-delà de ces deux types d'analyses, selon Eisenhardt (1989) il n'existe pas de format spécifique pour l'analyse des données issues de l'étude de cas. Certains auteurs proposent cependant une démarche à suivre. Dans notre cas nous suivons celle de Miles & Huberman (2003) largement utilisée dans les recherches qualitatives. Leur démarche se décompose en trois parties distinctes mais inter-reliées par différentes boucles récursives : la condensation des données, la présentation des données, et la vérification et l'élaboration des conclusions. Nous revenons plus en détail sur chacune de ces étapes.

1.2.6.1. La condensation des données

La condensation des données correspond à l'ensemble des processus de sélection, de centration, de simplification, d'abstraction et de transformation des données « brutes » et est indissociable de l'analyse des données. Selon Miles & Huberman (2003: 29), « *la condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions « finales » et les vérifier* ». Elle permet d'éviter les problèmes issus d'une surcharge d'informations à laquelle peut conduire la collecte des données dans l'étude de cas. De manière optimale, la condensation s'opère tout au long du processus de recherche empirique et débute dès le développement du cadre conceptuel et du design de la recherche et le développement qui déterminent les données à collecter et les méthodes employées. De manière tangible, la condensation se manifeste par le biais de résumés d'observation, d'entretiens, de commentaires entre autres. Le codage des données fait également partie du processus de condensation en identifiant dans les données les informations les plus importantes pour répondre à la problématique. Dans le cas de nos travaux, la condensation des données est opérée en fonction des particularités de notre recherche. Nous portons donc une attention particulière aux informations issues de chacun des deux niveaux afin de les caractériser. Nous portons également une attention particulière aux conséquences de la collision de ces deux niveaux et des oppositions paradoxales qu'elle génère. Afin d'approcher le processus de dialectiques, la condensation des données s'intéresse aux informations concernant la transformation de ces oppositions menant au développement de nouvelles caractéristiques et routines organisationnelles et conduisant le réseau à un certain degré de néguentropie. Au cours de la condensation, nous veillons également à ne pas réduire les caractéristiques inhérentes aux réseaux d'entreprises notamment le caractère multidimensionnel (dimension sociale, structurelle et relationnelle) permettant de renforcer la compréhension du phénomène étudié.

1.2.6.2. La présentation des données

A l'issue de la condensation des données, la recherche doit conduire à la présentation des données. Dans le cas des recherches qualitatives, la présentation des données se fait généralement sous la forme d'un récit (Miles & Huberman, 2003) et permet de clarifier l'important volume de données issues de la

collecte et réduit par la condensation en vue de les rendre intelligibles (Eisenhardt, 1989). Au-delà des recherches qualitatives, le récit est largement utilisé dans la méthode de l'étude de cas, mais également dans les recherches en management qui s'inscrivent dans une démarche diachronique ou longitudinale et constructiviste (Langley, 1999).

La rédaction du cas doit permettre au lecteur de se sentir impliqué dans la situation qui est décrite afin de comprendre les enjeux mais également les perspectives du phénomène étudié (Yin, 2013), constituant l'un des principaux enjeux de la rédaction. Le récit doit également réduire au maximum les imaginations du lecteur qui seraient fausses et conduiraient à une compréhension et interprétation différente du cas. Ceci est d'autant plus important dans la mesure où le récit est indispensable pour appréhender la chronologie (parfois complexe) du phénomène étudié (Miles & Huberman, 2003) mais également pour contextualiser le phénomène observé (Langley, 1999). Dans cette perspective, le récit a l'avantage d'apporter une précision relativement importante aux faits qui ont été observés dans le cas (Langley, 1999). Le récit constitue également la meilleure méthode de présentation de travaux issus de recherches longitudinales par la mise en évidence de l'enchaînement de différents événements qui se produisent dans le temps et les connexions entre ces événements (Brochier et al., 2010; Miles & Huberman, 2003; Pettigrew, 1990; Thiétart, 2014). D'une manière générale, le récit du cas doit être intéressant et intelligible en donnant accès à un certain nombre de détails sur l'ensemble des éléments concernant le cas (Miles & Huberman, 2003; Pettigrew, 1990).

Malgré la condensation des données collectées, le volume d'informations peut rester important et conséquent. Dans cette perspective notre récit sera synthétique tout en veillant à ce qu'il soit intègre et le plus fidèle à la réalité en évitant au maximum de réduire la complexité des faits observés. Pour faciliter sa compréhension, Miles & Huberman (2003) conseillent d'organiser le récit en fonction de la recherche qui est traitée. Le facteur temps étant important dans le récit (Langley, 1999) et notre recherche étant diachronique (ou chronologique), nous organiserons le récit en selon les séquences d'événements inhérentes à la construction du réseau observé permettant de faciliter la compréhension du lecteur. Ce type de logique permet également de mettre en exergue le cheminement de construction du réseau étudié selon un processus logique, linéaire et rationnel (Giroux, 2003; van de Ven, 1992). Selon Giroux (2003), une logique de découverte doit également être mise en exergue dans le récit. Moins importante et qui s'inscrit en second plan de la précédente, cette logique de découverte permet de mettre en évidence le vécu concret de la recherche.

Au-delà de ces préconisations que nous suivons pour organiser notre récit, la recherche que nous menons nécessite de mettre en exergue certaines caractéristiques du cas. Nous prêtons une attention particulière au caractère multidimensionnel des réseaux qui doit être perceptible par le lecteur. Nous prêtons également attention au double niveau organisationnel (réseau et organisations membres) et leurs interactions qui doivent également être mis en évidence pour répondre au cadre théorique des

oppositions paradoxales. Pour ce, nous présenterons de manière détaillée chacune des organisations membres mais également le réseau. Par ailleurs, comme le conseille Hlady Rispal (2002), les données empiriques peuvent être saturées par le biais de restitutions aux acteurs de terrain. Dans notre cas, ce conseil est suivi par le biais de restitutions lors de trois journées de recherches spécifiquement organisées avec l'ensemble des acteurs du cas²⁷, mais également par la restitution de rapport intermédiaires.

1.2.6.3. Elaboration des conclusions

Le principal enjeu de la théorisation est d'arriver à des conclusions claires et intelligibles en évitant de réduire au maximum la complexité (Giroux, 2003). Pour théoriser les données issues de notre étude de cas nous suivons les recommandations formulées par les auteurs ayant traité de cette problématique. L'une d'elles porte sur l'alternance entre collecte et analyse. Cette pratique a plusieurs avantages. Elle permet tout d'abord de sélectionner les données les plus pertinentes et d'en éviter la surcharge. Le second avantage d'alterner entre analyse et collecte porte sur la flexibilité et l'adaptation des méthodes de collecte en fonction du terrain (Eisenhardt, 1989). En permettant de prendre en considération les phénomènes émergents, cette flexibilité est l'une des principales forces de la théorisation issue de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). Par la rédaction de conclusions intermédiaires, de résumés et autres, l'alternance entre collecte et analyse des données est par ailleurs étroitement liée à la condensation des données que nous avons discuté ultérieurement (Miles & Huberman, 2003). Ayant préalablement traité de la condensation des données, nous nous intéressons plus en détail aux questions de la théorisation et aux méthodes permettant de construire des conclusions fiables et solides issues d'un raisonnement conjectural à l'instar des recherches inductives menées par le biais de l'étude de cas.

La théorisation à l'issue de l'étude de cas

Pour analyser les données afin de les théoriser nous engageons tout d'abord un effort de distanciation. Cette pratique nous permet de prendre du recul vis-à-vis du phénomène étudié dans lequel nous sommes imbriqué durant la collecte des données (Hlady Rispal, 2002). Pour mettre en exécution cette distanciation, nous alternons entre « intériorisation » et « extériorisation ». L'intériorisation nous de nous immerger dans les données alors que l'extériorisation nous permet de prendre du recul sur ces mêmes données (Hlady Rispal, 2002). Certaines méthodes de collectes des données nécessitent également de prendre plus de distance que d'autres en fonction de leur lien avec le terrain d'étude. Dans notre cas nous avons retenus trois techniques de collecte : les entretiens semi-directifs, l'observation, et documents écrits. Parmi ces trois techniques, les entretiens semi-directifs et l'observation nous conduisent à une forte immersion dans le cas, nécessite un effort de distanciation plus important. Cet effort de distanciation est d'autant plus important dans nos recherches par le fait que nous conduisons

²⁷ Ces journées de recherche ont été organisées les 14 mars 2014 ; 23 juin 2015 et 30 septembre 2016 à l'EA GRANEM de l'Université d'Angers avec la présence de chercheurs locaux mais également de chercheurs invités.

une étude diachronique nous amenant à être très régulièrement présent dans le cas et en interaction avec les acteurs qui y sont encastrés.

Suite à cette distanciation, les données sont peuvent être présentées. C'est ce que nous avons discuté dans le précédent paragraphe traitant du récit du cas. La présentation des données permet par la suite leur analyse, tout en continuant de procéder à une distanciation des données. L'analyse menée nous permet d'identifier les relations et les interdépendances entre différentes composantes du phénomène étudié (Giroux, 2003). Ceci est d'autant plus important dans l'approche par les oppositions paradoxales que nous proposons dans notre recherche permettant de mettre en évidence les interactions entre les deux éléments composant le paradoxe, mais également leur transformation. Par ailleurs, dans notre objectif d'identifier comment le réseau se construit par les transformations successives (i.e. les cascades de dialectiques discutées dans le chapitre deux) il est également nécessaire d'identifier les récurrences, les similitudes et les différences parmi chacune des transformations correspondant à la technique du « *cross-pattern* » (Eisenhardt, 1989). Cet enchaînement de phases successives soulève la question du caractère diachronique de la recherche dans l'analyse des données. Comme le précise Thiétart (2014), il n'existe pas de méthode d'analyse formalisée pour analyser les données issues de recherches longitudinales. Cependant, les conclusions qui en sont issues nécessitent de mettre en exergue certaines caractéristiques. C'est notamment le cas des phases et des séquences d'évènements que nous avons discutés dans le second chapitre correspondant à chaque étape de transformation. Les conclusions doivent mettre en évidence les caractéristiques de ces séquences, mais également leur enchaînement dans le temps par le biais de leur connexion (Miles & Huberman, 2003). De manière complémentaire, les analyses longitudinales doivent également prendre en considération l'évolution des variables explicatives dans le temps (Thiétart, 2014). Pour nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux selon le double niveau organisationnel, il est donc nécessaire de prendre en considération l'évolution de chacun des doubles niveaux organisationnels dans le temps. L'analyse longitudinale, mais plus généralement la phase d'analyse des données nécessite également de prendre en considération le contexte du phénomène étudié, les particularités idiosyncratiques et la temporalité des événements permettant de faciliter la compréhension du phénomène observé (Giroux, 2003; Pettigrew, 1990; van de Ven, 1992).

A l'issue de ce travail d'analyse des données nous suivons les recommandations de nombreux auteurs préconisant un retour à la littérature (Albarelo, 2011; Eisenhardt, 1989; Giroux, 2003; Hlady Rispal, 2002; Miles & Huberman, 2003; Thiétart, 2014). La nécessité de ce retour à la littérature s'explique par deux raisons (Eisenhardt, 1989). Il nous permet tout d'abord d'enrichir les concepts empiriquement développés par le biais de la littérature traitant de questions connexes à la nôtre. Il nous permet également de confronter les travaux empiriques à la littérature afin d'identifier les différences avec les concepts existants. Cette confrontation à la littérature nous permet également d'atteindre un certain niveau de saturation théorique de nos conclusions (Eisenhardt, 1989). Cette saturation est atteinte avec

l'analyse théorique élargie par le biais d'un brassage de théories en lien la recherche menée. La saturation théorique est également atteinte quand les données de terrain ne révèlent plus de nouvelles informations ou connaissances (Hlady Rispal, 2002). Dans notre cas, la saturation théorique est également atteinte par le biais de présentations académiques lors du « Congrès des IAE » de Rennes les 11 et 12 juin 2015, lors d'un séjour de recherches scientifiques à la Faculté des Sciences de de l'Administration (FSA) de l'Université Laval de Québec (Canada) en novembre 2016 qui a donné lieu à une présentation au « Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT) »²⁸, ainsi qu'à la « Chaire de leadership en enseignement en création et gestion de coopératives et d'entreprises collectives »²⁹. Par ailleurs l'ensemble de nos travaux ont également été présentés dans différents séminaires et journées scientifiques organisées par le Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management (EA. 7456 GRANEM) de l'Université d'Angers, notre laboratoire de rattachement.

Comme le précise Hlady Rispal (2002), l'ensemble des étapes permettant d'accéder à une théorisation solide n'est pas à percevoir de manière linéaire. Différentes retours récursifs mis en évidence dans la Figure 20 s'établissent entre les étapes et nous permettent de revenir sur chacune d'elles en fonction des besoins.

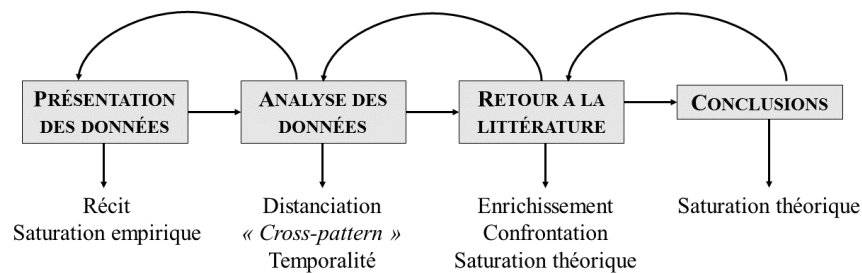


Figure 20 : Représentation schématique du processus suivi permettant de conduire aux conclusions de la recherche
(Source : auteur)

La généralisation des conclusions dans l'étude de cas ou validité externe de la recherche

L'un des principaux enjeux de la recherche est la généralisation des conclusions, autrement dit la validité externe de la recherche. Dans la logique inductive de l'étude de cas et plus généralement de nos recherches dont les concepts sont issus de raisonnements conjecturaux, la généralisation identifie dans quelle mesure les idées et concepts générés dans l'environnement donné de l'étude de cas peuvent s'appliquer à d'autres recherches (Hlady Rispal, 2002). Pour tendre vers cette validité externe, relativement difficile à atteindre de manière parfaite, il existe deux méthodes de généralisations de la recherche : la généralisation statistique, qui se base sur un échantillon représentatif d'une population et

²⁸ Laboratoire de recherche interdisciplinaire sous la direction de Yan Cimon, comprenant des chercheurs de l'Université Laval de Québec, McGill University, Université de Concordia, Université du Québec à Montréal, HEC Montréal, Polytechnique Montréal, Université de Montréal.

²⁹ Chaire de recherche et d'enseignement de l'Université Laval de Québec travaillant sur le modèle d'entreprises coopératives et collectives, sous la direction de Luc Audebrand.

sur la fréquence d'un phénomène ; et la généralisation analytique, qui repose sur un échantillon théorique et vise à étendre la théorie en question (Thiéart, 2014). Dans le cas de nos recherches utilisant aucun traitement statistique, la généralisation est analytique comme dans de nombreuses recherches issues d'études de cas (Yin, 2013).

La généralisation difficile des conclusions issues de l'étude de cas est cependant l'une des critiques les plus récurrentes formulées sur cette méthode. Cette remarque est d'autant plus importante lorsque le design de la recherche est constitué d'un cas unique, comme pour notre recherche, rendant toute réplique impossible (Albarello, 2011; Hlady Rispal, 2002). Cette question est également soulevée par Halinen & Törnroos (2005) considérant que la réplique inter-cas est l'un des principaux enjeux des recherches menées sur les réseaux d'entreprises. Selon ces derniers auteurs, chaque cas ayant des particularités idiosyncratiques et étant fortement encastré dans son contexte, toutes comparaisons engageraient des simplifications qui réduiraient la complexité du phénomène étudié et *in fine* réduiraient la portée de la recherche qui est menée. Pour revenir sur la méthode de l'étude de cas, la généralisation difficile des conclusions s'explique notamment par le manque de contrôle de certains paramètres, à la différence de l'expérience où quasiment l'ensemble des paramètres sont contrôlés permettant une généralisation statistique plus aisée (David, 2005). Elle s'explique également par l'utilisation du récit comme présentation des données, dont l'une des faiblesses est la difficile généralisation des résultats (Langley, 1999). Cependant, selon David (2005) qui a traité cette question de la généralisation des résultats issus de l'étude de cas, dire qu'aucune généralisation est possible constitue une erreur. Selon l'auteur différents pratiques que nous suivons permettent de généraliser les résultats. Tout d'abord, la méthode de l'étude de cas étant très étroitement associée à la contextualisation du cas, il est nécessaire que le contexte soit présenté de la manière la plus précise possible afin d'en identifier les particularités et les effets sur le phénomène observé, permettant ainsi d'isoler les différents facteurs inhérents à l'environnement du cas étudié. Ainsi, dans notre présentation du cas, comme le préconise Hlady Rispal (2002), nous veillons à typifier précisément notre cas, mais également à mettre en exergue ses caractéristiques idiosyncratiques. La seconde pratique proposée par David (2005) porte sur la libre circulation entre les différents niveaux théoriques. Deux types de mouvements que nous avons partiellement discutés précédemment peuvent s'établir : un mouvement de « généralisation vertical » entre intériorisation et extériorisation ; et un mouvement de « généralisation horizontale » entre des niveaux théoriques constant permettant de vérifier, confronter et compléter les concepts issus de l'étude de cas, rejoignant les recommandations d'Eisenhardt (1989).

1.3. Design de la recherche, éléments de conclusion

Cette partie nous a permis de déterminer de quelle manière nous construisons notre démarche de recherche pour répondre à la problématique que nous traitons. Comme le schématise la Figure 21, pour déterminer cette démarche de recherche que présente le design nous avons pris en considération

l'ensemble des caractéristiques inhérentes à notre objet de recherche mais également celles du cadre théorique que nous avons développé. L'ensemble de ces caractéristiques nous a permis de déterminer le positionnement épistémologique de notre recherche qui s'inscrit dans une démarche constructiviste. Cette démarche considère le réel comme construit par l'interaction entre l'esprit humain et ses représentations permettant de rendre intelligible une situation avec la réalité elle-même (Le Flanchec, 2011; Weick, 1995). Nos recherches s'inscrivent dans cette démarche pour plusieurs raisons. Notre démarche étant exploratoire et venant observer de manière directe l'objet de recherche, c'est-à-dire le réseau se construire, s'inscrit dans une posture constructiviste. D'autre part, les oppositions paradoxales que nous mobilisons comme cadre théorique sont également socialement construites par les acteurs qui y sont soumis conduisant également à une approche constructiviste du phénomène observé (Lewis & Smith, 2014; Smith & Tushman, 2005; Sundarāmurthy & Lewis, 2003). Au-delà du positionnement constructiviste, l'approche par les oppositions paradoxales et plus spécifiquement l'approche par les dialectiques permet de dépasser la vision déterministe dans la mesure où le futur constitue une multitude de possibilités dont l'une d'elles sera fabriquée (Benson, 1977; Vlaar et al., 2007). Cette vision conduit ainsi à une approche alternative des oppositions paradoxales permettant de sortir de la dépendance au sentier (David, 1985) selon lequel les oppositions conduisent à des tensions délétères pour les organisations qui y sont soumises.

Les réflexions épistémologiques de notre recherche nous ont également conduits à nous intéresser à l'épistémologie qu'il est nécessaire d'adopter pour approcher la construction des réseaux, ainsi que celle permettant d'étudier les oppositions paradoxales. Ces réflexions nous ont conduits à identifier la nécessité d'adopter une « théorie de la variété » (de Rond, 2002; Glynn et al., 2000), afin d'approcher les réseaux dans l'ensemble des dimensions que nous avons mis en évidence : les dimensions sociales, structurelles et relationnelles. Le double niveau organisationnel des organisations en réseau, mais également l'approche par les oppositions paradoxales qui nous permet de lire l'interaction entre ces deux niveaux nécessite d'adopter une démarche holistique. Cette démarche donne accès à chacun des deux niveaux dans leur intégralité ainsi qu'à l'ensemble du processus de transformation des oppositions paradoxales. L'approche holistique est également liée à la démarche diachronique que nous adoptons pour observer le réseau se construire. Elle permet de lier les séquences *passées-présentes-futures* entre elles et permet également d'identifier les phénomènes de cause à effet qui s'établissent d'une manière générale durant le processus de construction du réseau (Pettigrew, 1990; Thiétart, 2014; van de Ven, 1992).

L'ensemble de ces réflexions épistémologiques nous ont permis de retenir l'étude de cas comme méthode la plus appropriée pour répondre à notre recherche. Cette méthode est dotée de certaines caractéristiques lui conférant un certain intérêt. Tout d'abord la méthode de l'étude de cas permet d'approcher un phénomène sans le dissocier du contexte dans lequel il est encastré (Yin, 2013). Cette caractéristique est relativement intéressante dans la perspective où elle permet d'être au plus proche de

la réalité du phénomène observé et de l'approcher dans « son contexte naturel ». La nécessité d'usage de multiples sources de données est également un grand intérêt de l'étude de cas dans la mesure où elles permettent de bénéficier d'une importante validité interne de la recherche. Dans nos recherches diachroniques, les multiples sources de données permettent également de s'adapter aisément à l'évolution du cas étudié et aux événements qui se produisent dans le cas, permettant au chercheur d'être relativement flexible dans sa collecte de données. D'une manière générale, cette méthode est relativement pertinente dans le positionnement inductif que nous adoptons pour notre recherche. L'étude de cas permet alors de découvrir ou de décrire de nouveaux concepts jusqu'alors inconnus ou faiblement connus. Cette caractéristique est l'une des forces de cette méthode dans la mesure où elle permet de construire progressivement un nouveau concept en relation directe avec le terrain, notamment par son importante flexibilité (Eisenhardt, 1989; Hlady Rispal, 2002). Malgré l'ensemble des avantages que représente cette méthode, l'étude de cas a cependant quelques faiblesses. Elle génère un important volume de données nécessitant de procéder à leur condensation. Ces données peuvent également conduire le chercheur à vouloir en théoriser l'ensemble, ce qui est impossible (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs, cette méthode fortement ancrée dans le réel peut conduire à la production de théories ou concepts idiosyncratiques difficilement généralisables (Halinen & Törnroos, 2005), et ceci de manière plus importante dans le cas où l'étude empirique n'est constituée que dans d'un seul cas comme c'est le cas de notre recherche.

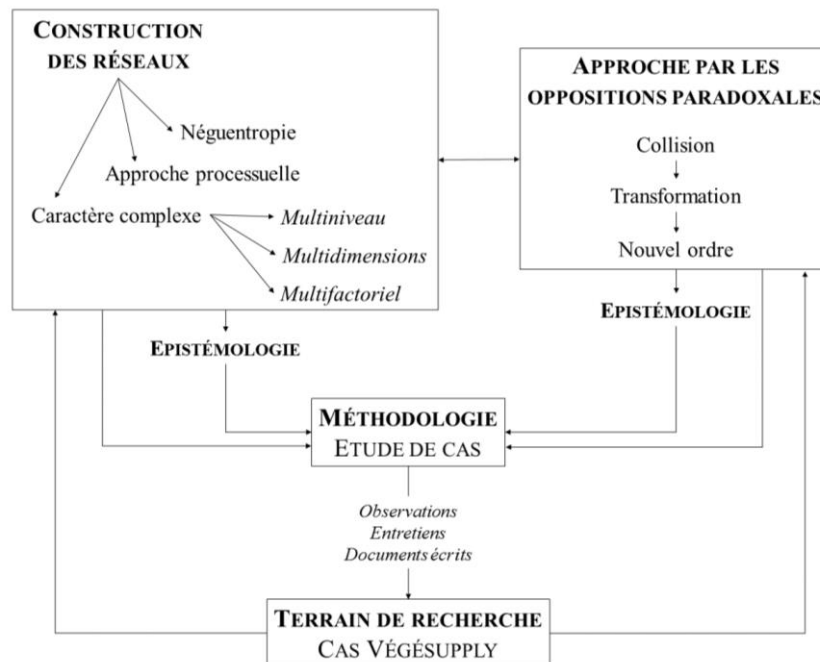


Figure 21 : Représentation schématique du design de recherche adopté
(Source : auteur)

Dans la seconde partie de ce chapitre nous présentons le cas que nous avons retenu pour répondre à notre recherche. Nous suivons l'ensemble des recommandations que nous avons formulées dans cette

première partie. L'analyse et les conclusions seront quant à elles produites dans le prochain et dernier chapitre de cette thèse.

2. LE RESEAU D'ENTREPRISES HORTICOLES VEGESUPPLY COMME CAS DE RECHERCHE

Comme nous l'avons précisé et justifié dans le design de la recherche nous optons pour la méthode de cas unique. Pour ce nous retenons un « cas extrême » (Albarello, 2011) dont l'ensemble des caractéristiques inhérentes aux réseaux sont saillantes et perceptibles (Borch & Arthur, 1995). Le « cas extrême » que nous retenons est composé de quatre PME de la filière horticole française. Le principal objectif de ce réseau dénommé « Végésupply » est d'assurer la logistique de chacune des entreprises membres en la mutualisant au niveau de l'entité commune qu'est Végésupply. Dans cette seconde section nous présentons le cas retenu avec une description de chacune des entreprises. Dans un second temps nous proposerons le récit de la construction de Végésupply.

2.1. Brève présentation des particularités de la filière horticole française

La filière horticole s'inscrit dans les branches du secteur agricole. Cette filière se décompose en deux parties : l'horticulture vivrière (maraichage, productions légumières) et l'horticulture ornementale (plantes d'agrément et de « loisirs »). Notre cas de recherche portant uniquement sur le secteur ornemental, nous ne nous intéresserons pas au secteur de l'horticulture vivrière. Le secteur de l'horticulture ornementale se divise lui-même en différentes « sous-filières » qui se différencient en fonction des produits commercialisés mais également par les techniques de production mises en œuvre (Widehem & Cadic, 2006). On identifie ainsi six « sous-filières » horticoles : les fleurs coupées, les plantes de pépinière (plantes ligneuses ornementales, mais également la production d'arbres fruitiers pour les arboriculteurs), la bulbiculture, les plantes en pots vertes et fleuries (plantes d'intérieur ou de potées fleuries et compositions), les plantes à massif et vivaces (plantes d'extérieur plantées dans les jardins), et les jeunes plants de légumes (pour les jardins potagers de particuliers). L'ensemble des produits issus de ces différentes productions s'inscrivent dans des activités récréatives et de loisirs principalement et d'agrément, ne constituant pas des produits de première nécessité comme peuvent l'être les légumes issus de l'horticulture vivrière, et plus largement les autres productions agricoles comme les céréales. Le secteur de l'horticulture ornementale se distingue également des autres types de productions agricoles par la nécessité d'investissements fonciers importants dans des structures spécifiques telles que des serres de production par exemple. Les entreprises de production sont également dotées d'un certain niveau de mécanisation de la production les rapprochant des systèmes industriels (multiplication *in vitro* de certaines plantes³⁰, robots de repotage, système d'irrigation automatisé, serres dotées d'ordinateurs de gestion climatique, etc.), mais restant cependant soumis à la

³⁰ Méthode de multiplication des plantes impliquant des techniques de biologie moléculaire nécessitant d'être doté d'un laboratoire hautement technologique.

législation agricole, notamment sous la tutelle du ministère de l'agriculture (Widehem & Cadic, 2006). Les productions horticoles ornementales se différencient également des autres produits issus de l'agriculture par l'absence de politiques de soutiens économiques directement engagés par les pouvoirs publics tels que la PAC (Politique Agricole Commune) au niveau de l'Union Européenne. Les aides sont seulement ponctuelles et relativement ciblées sur des projets précis (Gaignard, 2016). Cette filière est également relativement libre dans la mesure où les marchés sont très faiblement réglementés, à la différence des autres productions agricoles dotées d'OCM (Organisation Commune des Marchés)³¹.

A la différence des autres activités agricoles relativement répandues sur l'ensemble du territoire national avec cependant quelques zones de spécialisation, le secteur de l'horticulture ornementale est relativement concentré dans la région Pays de la Loire et plus spécifiquement le Maine-et-Loire (Agreste, 2013). En 2015, cette région comptait environ 4 000 ha dédiés à la production horticole ornementale (sur environ 15 000 ha à l'échelle nationale) et forme un bassin d'environ 5 000 emplois (FranceAgriMer, 2016). A l'intérieur de cette zone, la région angevine, et plus généralement le Maine-et-Loire sont particulièrement dynamiques. Ce département regroupe environ 2 230 ha de productions horticoles ornementales, soit 15% des surfaces nationales, qui se répartissent entre environ 300 entreprises³² et emploient 2 700 UTA (Unité de Travail Annuel ; équivaut à une personne travaillant à temps plein pendant une année dans une exploitation agricole) (Agreste, 2013).

Cet important dynamisme existe depuis le XV^{ème} siècle (Gaignard, 2016) et se manifeste par une co-localisation importante d'entreprises dans cette zone géographique. Cette co-localisation s'explique d'une part par un climat océanique propice aux cultures agricoles qui a par le passé facilité l'acclimatation de nouvelles espèces exotiques ramenées par les explorateurs via les ports de la façade Atlantique et qui aujourd'hui permet de réduire les coûts énergétiques liés au chauffage des serres de production. Cette co-localisation s'explique également par les conditions agronomiques fertiles des terres des basses vallées angevines, ancien lit de la Loire (Gaignard, 2016). Cette zone c'est depuis largement structurée, notamment par le biais du pôle de compétitivité à vocation mondiale Végépolys. Cette structure contribue au développement et au soutien de la filière par différentes activités telles que la R&D, le soutien de projets innovants, et plus largement le soutien des entreprises tel qu'il soit dans un objectif de développement compétitif. Végépolys regroupe ainsi de nombreux acteurs tels que des entreprises de production, cinq grandes structures de recherche qui fédèrent environ 450 chercheurs (dont l'INRA), des établissements d'enseignements spécialisés dans le végétal (environ 2500 étudiants dans le secteur végétal de la biologie fondamentale jusqu'aux études techniques de productions végétales), ainsi que différents organismes de soutien et consulaires tels que les chambres d'agriculture et de commerce (Gaignard, 2016).

³¹ Les OCM regroupent un ensemble de règles au niveau européen destinées à organiser les marchés agricoles dans le cadre de la PAC.

³² Nombre d'entreprises dont l'activité principale est enregistrée comme productions horticoles ornementales.

2.1.1. Un secteur d'activité en crise

La filière de l'horticulture ornementale française traverse une crise sans précédent depuis la fin années 2000 et le début des années 2010. Durant la période 2005 - 2015 le nombre d'entreprises du secteur de l'horticulture ornementale a baissé d'environ 40% pour atteindre un effectif d'environ 3610 entreprises en 2015. Durant cette même période le chiffre d'affaires du secteur a également perdu environ 23% de sa valeur pour atteindre 1,49 milliard d'euros en 2015. La Figure 22 ci-dessous montre l'évolution des principaux indicateurs socio-économiques du secteur de l'horticulture ornementale française utilisés par FranceAgriMer³³ sur la période 2005 - 2015.

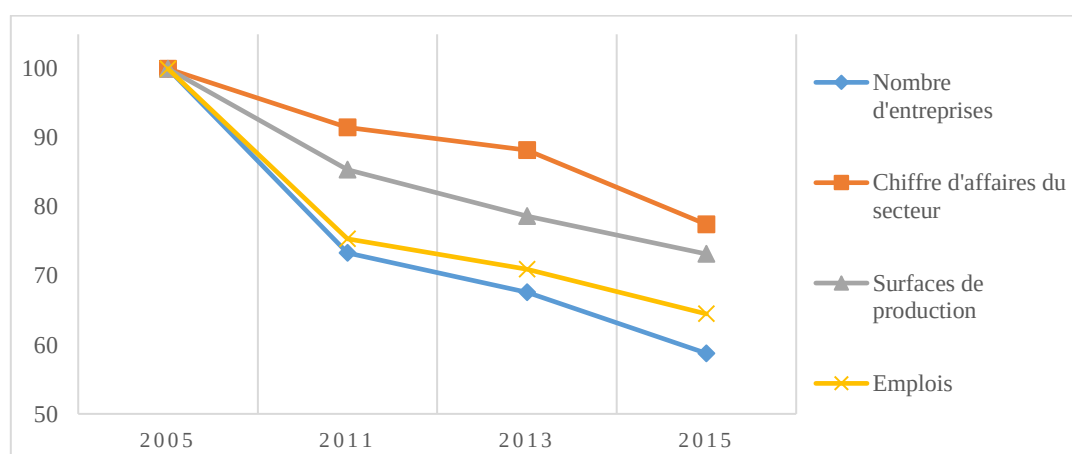


Figure 22 : Evolution des principaux indicateurs socio-économiques de filière horticole française entre 2005 et 2015 (base 100 en 2005)

(Source : FranceAgriMer (2016))

La source de ces perturbations est incertaine, mais peut avoir potentiellement deux origines. Une baisse de la consommation des végétaux est tout d'abord constatée (FranceAgriMer, 2016). Cette baisse peut s'expliquer par différentes raisons. Tout d'abord la baisse du pouvoir d'achat à l'issue de la crise financière de 2008. Les produits de l'horticulture ornementale n'étant pas des produits de première nécessité voient leurs consommations se réduire chez les particuliers, mais également dans les collectivités où les budgets sont largement à la baisse (FranceAgriMer, 2016). La gamme de végétaux étant vieillissante, le consommateur a également tendance à substituer les végétaux pour d'autres produits, notamment lorsqu'ils font l'objet de cadeau ou de décoration (Widehem & Cadic, 2006). Le changement d'habitude des consommateurs, mais également la perte de savoir-faire en termes de jardinage parmi les nouvelles générations contribue également à la baisse de la consommation des végétaux d'ornement (FranceAgriMer, 2016). Cette baisse de la consommation peut dans un dernier temps s'expliquer par les conditions climatiques. En cas de conditions météorologiques mauvaises, notamment au printemps (principales période d'achat des végétaux) comme ce fut le cas ces dernières

³³ FranceAgriMer est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'agriculture assurant entre autres des missions d'observations économiques dans le secteur agricole. Nous disposons pour nos recherches des données statistiques issues d'une enquête menée en 2015.

années, la consommation des végétaux d'ornement est à la baisse. Au-delà de ces différentes raisons conduisant à la baisse de la consommation des végétaux, les perturbations que traverse la filière horticole ornementale française peuvent également s'expliquer par la concurrence étrangère. En 2014 la balance commerciale comptait un déficit d'environ 804 millions d'euros (FranceAgriMer, 2015). 95% de la valeur importée se fait depuis l'Union Européenne, dont environ 62% depuis les Pays-Bas (FranceAgriMer, 2015) pour les produits issus de cultures sous serre, et depuis les pays du bassin méditerranéen pour les produits de pépinière (Italie, Espagne et Portugal principalement) (Widehem & Cadic, 2006).

Face à ces perturbations, les conséquences ne sont pas uniquement ressentir chez les producteurs, mais également chez les distributeurs. Les distributeurs de végétaux peuvent se diviser en deux catégories : les distributeurs spécialisés, il s'agit des jardineries (Truffaut, Jardiland, Botanic, entre autres) et des LiSA (Libres Services Agricoles, comme l'enseigne Gamm'Vert par exemple) ; et les distributeurs de végétaux non-spécialisés comme les grandes surfaces alimentaires (GSA) (Carrefour, E. Leclerc, Système U, par exemple) ou encore les grandes surfaces de bricolage (GSB) (Leroy Merlin, Castorama, entre autres). Les distributeurs spécialisés sont les plus touchés. Certains magasins fermés, les groupes d'enseignes sont restructurés, certains passants sous pavillon étranger³⁴. Les distributeurs non-spécialisés sont touchés en moindre mesure par la diversification de leurs activités.

2.1.2. Un manque d'adaptabilité des principaux leviers de compétitivités

Face à cette crise, les producteurs disposent principalement de deux types de leviers de compétitivité. Le premier porte sur l'optimisation et la valorisation des produits. Ce premier type de levier fait principalement référence aux différentes certifications qui se distinguent en deux catégories (Widehem & Cadic, 2006). La première catégorie se profile autour des certifications gages de qualité. C'est par exemple le cas de « Fleurs de France » certifiant que les végétaux sont issus d'une production française, mais également le cas des labels « Plante Bleue » ou « MPS » (*Milieu Programma Sierteelt*, d'origine Néerlandaise) gages de bonnes pratiques environnementales au niveau national pour le premier et international pour le second. Le second type de levier de compétitivité porte sur l'essor et le développement du génie génétique depuis la fin des années 1990. Il permet de créer de nouvelles variétés répondant d'une part aux attentes des consommateurs (nouveaux coloris de fleurs et feuillages, variétés plus résistante à la sécheresse par exemple) et d'autre part aux attentes des producteurs en créant des variétés permettant de réduire l'usage d'intrants tels que les ressources énergétiques nécessaires au chauffage, ou encore les engrais ou la consommation en eau.

³⁴ C'est par exemple le cas du groupe Jardiland cédé en janvier 2014 au fond d'investissement liechtensteinois L-GAM (source : <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/02/02/20005-20140202ARTFIG00003-les-projets-du-liechtenstein-pour-faire-refleurir-jardiland.php>)

Ces deux grands types de leviers de compétitivité sont essentiels mais ont cependant des faiblesses non négligeables dans le contexte actuel de la filière, notamment celle du temps de développement avant de bénéficier des premiers résultats. Les certifications et labels valorisant l'optimisation de la production nécessitent un travail de développement de trois à cinq années avant de bénéficier d'une certification officielle et des avantages compétitifs qui y sont associés. Les développements issus du génie génétique sont eux encore plus longs avec 8 à 10 ans d'élaboration avant la première mise en marché d'une nouvelle variété. Par ailleurs, le développement de nouvelles variétés nécessite également d'importants investissements préalables dans des outils spécifiques tels que les laboratoires de recherche et les plates-formes d'expérimentation. Ces deux types de leviers sont essentiels au maintien de la compétitivité des entreprises sur le long terme, mais ne permettent cependant pas d'apporter une réponse rapide aux perturbations que traverse la filière horticole nécessitant de développer d'autres leviers complémentaires.

2.2. Le réseau Végésupply comme levier de compétitivité complémentaire

Face à ce contexte difficile, quatre entreprises de la filière horticole de la région d'Angers font le choix de se rapprocher pour développer un nouveau levier de compétitivité plus adapté aux enjeux de la crise que traverse le secteur. Après diagnostic, les quatre entreprises identifient qu'un nouveau levier de compétitivité peut se développer sur la logistique. C'est de ce constat que les quatre entreprises font le choix de se rapprocher dans l'objectif de développer le réseau Végésupply, outil logistique pour les membres du réseau. Nous revenons dans un premier temps plus en détail sur les raisons ayant conduit à la création du réseau Végésupply ainsi que ses caractéristiques, puis dans un second temps sur les caractéristiques de chacun des membres. Nous revenons par la suite sur la construction de ce réseau.

2.2.1. Les caractéristiques du réseau Végésupply

Par tradition, dans le secteur horticole français la logistique est assurée par les producteurs. C'est-à-dire que ce sont eux qui assurent le transport des végétaux du site de production jusqu'à chez leurs clients, faisant de la logistique le « trait d'union » entre les producteurs et les distributeurs. Ainsi, si elle répond aux besoins des clients, la prestation logistique proposée par les entreprises de production peut être un véritable facteur de compétitivité complémentaire à ceux que nous avons précédemment détaillés. Cependant, des contraintes inhérentes à la logistique existent des deux côtés de ce « trait d'union » : chez les producteurs et chez les distributeurs. La création du réseau Végésupply a pour principal objectif d'apporter des réponses tangibles à ces contraintes.

2.2.1.1. Les contraintes logistiques des producteurs

La logistique étant assurée par les producteurs, ces derniers ont tout intérêt à favoriser les commandes de gros volumes et à faibles fréquences permettant de réduire les coûts inhérents à la logistique. Pour répondre à leurs besoins en logistique, les producteurs ont deux choix : disposer d'une flotte de camions

en interne ainsi qu'une équipe de chauffeurs et assurer la prestation logistique ; ou alors externaliser cette prestation et faire sous-traiter la logistique à des transporteurs. Dans le premier cas, l'activité horticole étant fluctuante durant l'année et ayant des pics à certaines saisons en fonction des ventes de végétaux (printemps et automne principalement) être doté d'une flotte de camions en interne peut engager des coûts fixes importants et des contraintes structurelles internes dans les périodes de faible activité. Dans le second cas, les producteurs font appels à des prestataires logistiques permettant de s'adapter plus facilement aux contraintes liées aux pics d'activité. Les prestataires logistiques spécialisés dans le végétal sont très peu nombreux, voire inexistant. De ce fait, les producteurs font appels à des transporteurs généralistes dont le fonctionnement et l'organisation n'est pas adaptée au transport du végétal, produit vivant se rapprochant des produits frais, qui nécessite certaines pratiques telles qu'un contrôle constant de la température, mais encore un acheminement le plus rapide possible entre les serres de production et les espaces de vente des distributeurs. Par ailleurs, les flux horticoles par rapport aux autres flux que traitent les transporteurs étant relativement marginaux en termes de volumes, les transporteurs privilégient les flux d'une autre nature au détriment de flux horticoles. Ceci en termes de priorité, mais également en termes de qualité de la prestation. Aucun des deux systèmes dont disposent les producteurs ne répond pleinement à leurs besoins, chacun ayant des contraintes non-négligeables.

2.2.1.2. Les contraintes logistiques des distributeurs

Face aux producteurs préférant des commandes aux volumes conséquents à des fréquences moins importantes, les distributeurs ont des préférences inverses. Les végétaux d'ornement étant des produits périssables, face à la baisse de fréquentation des points de vente et aux risques d'invendus, les distributeurs privilégient les approvisionnements en flux tendus en passant des commandes de plus faibles volumes et de fréquences plus importantes. Par ailleurs, dans ce contexte de travail en flux tendu, les distributeurs souhaitent bénéficier d'un système logistique réactif leur permettant de bénéficier de délais relativement courts entre la prise de commande et la réception des végétaux. D'une manière générale, les distributeurs souhaitent bénéficier d'un système logistique disposant d'une importante flexibilité dont ils ne disposent que partiellement. Liée à cette augmentation des fréquences de livraisons, de manière mécanique le temps consacré à passer des commandes auprès des fournisseurs et le temps de mise en rayon sont de plus en plus importants, nécessitant de faciliter et optimiser les tâches de travail. A l'ensemble de ces contraintes une supplémentaire vient s'ajouter. Certains distributeurs se situent dans des zones géographiques relativement éloignées, difficiles d'accès, contraignant ainsi la livraison et la réactivité souhaitée.

2.2.1.3. Le réseau Végésupply comme réponse à ces contraintes

Face à l'ensemble de ces contraintes, les quatre entreprises à l'initiative du réseau sur lequel notre intérêt se porte ont fait le choix de développer un outil logistique spécialement adapté aux contraintes du secteur de l'horticulture ornementale et baptisé Végésupply. Végésupply est une entité juridique de type *joint-*

venture ou coentreprise au statut de SAS (société par action simplifiée) codétenue par les quatre entreprises qui en sont à l'initiative, et immatriculée en 2014. Elle est dirigée par une directrice-générale qui se trouve elle-même sous la gouvernance d'un président (l'un des quatre producteurs). Pour assurer un fonctionnement démocratique, Végésupply est également doté d'un conseil d'administration où l'ensemble des producteurs fondateurs siègent et sont représentés par une voie de poids identique. Pour assurer son fonctionnement, la structure est également dotée de deux salariés assurant la gestion des flux logistiques des quatre entreprises.

Les objectifs opérationnels de cette structure sont spécialement dédiés à la logistique des quatre entreprises qu'elle regroupe. Les activités inhérentes à la logistique de chacune des entreprises (planification des expéditions, organisation du remplissage des camions, etc.) sont assurées par cette structure collective. Le principal objectif de Végésupply porte sur la mutualisation des flux. Comme nous le verrons dans les prochains paragraphes, cette mutualisation est facilitée par la co-localisation des quatre entreprises membres de Végésupply sur le même territoire. Elle est également favorisée par les clients identiques que livrent les entreprises. Face aux contraintes des producteurs et des distributeurs, cette mutualisation a un double objectif : réduire les coûts de transport supportés par les producteurs en optimisant le remplissage des camions de livraison ; et proposer une prestation logistique de meilleure qualité aux distributeurs en développant un outil spécialement adapté au transport du végétal. Cette mutualisation a également un certain intérêt dans les politiques d'amélioration des performances environnementales dans lesquelles les entreprises de productions horticoles, et plus largement agricoles, sont actuellement investies. Au-delà de cette mutualisation, les objectifs opérationnels de Végésupply se portent sur la coordination des flux et des activités logistiques, mais également sur le déploiement d'une stratégie logistique collective. Ses activités opérationnelles portent sur l'organisation de transport. Pour des raisons pratiques et de coûts de fonctionnement, la structure Végésupply a fait le choix de ne pas détenir de flotte de camions en propre, conduisant à des coûts de structure trop importants. Végésupply confie donc les flux à des transporteurs sous-traitant. A la différence des cas où les producteurs confient individuellement leurs flux à des transporteurs, la mutualisation permet de modifier les rapports de force en proposant des flux plus importants, facilitant ainsi les négociations avec les transporteurs. Ce changement de rapport de force permet aux producteurs d'imposer un cahier des charges propre au transport des plantes (contrôle de la température, délais de transport, etc.). Au-delà de cette sous-traitance du transport et de manière associée au développement d'une stratégie collective générale, des routines organisationnelles spécifiques sont développées pour le bon fonctionnement de Végésupply. Ces routines permettent d'une part de répondre à une activité logistique mutualisée spécialisée dans le végétal, mais également de répondre aux besoins de chacune des entreprises membres du réseau Végésupply. Dans cette perspective une double logique s'établit dans Végésupply : une logique exploratoire permettant de développer un système logistique mutualisé répondant à des contraintes précises ; et une logique d'exploitation permettant aux entreprises de

bénéficier par la suite des avantages de la mutualisation logistique. A l'issue de cette construction, le réseau Végésupply aura vocation à s'ouvrir à d'autres entreprises en proposant ses services. Dans le cas de nos recherches nous nous intéressons principalement à la phase d'exploration correspondant à la construction de Végésupply sans cependant la dissocier des objectifs opérationnels qui permettent de comprendre cette construction. Pour mieux comprendre ces objectifs opérationnels souhaités mais également prendre connaissance des entreprises membres de Végésupply nous proposons de revenir plus en détail sur chacune d'elles dans les prochains paragraphes.

2.2.2. Les entreprises membres du réseau Végésupply

Le réseau Végésupply regroupe quatre entreprises de productions horticoles ornementales : Fleuron d'Anjou, Gaignard-Fleurs, JCT Plants et les Pépinières Détriché. Les rapprochements de ces quatre entreprises sont facilités par différents facteurs. Sur la chaîne de valeur de la filière horticole se forme un goulot d'étranglement au niveau de la distribution. Les producteurs sont plus nombreux et plus diffus que les enseignes de distribution qui sont moins importantes en nombre et plus structurées (chaînes de magasins avec centrale d'achat). Cette configuration conduit les producteurs à avoir des clients identiques facilitant ainsi la mutualisation logistique. La co-localisation des entreprises dans le même secteur géographique, celui de la région angevine (département du Maine-et-Loire) facilite également ces rapprochements. Facilité par le précédent facteur, ces quatre entreprises sont également encadrées dans des réseaux sociaux et professionnels relativement identiques puisqu'elles sont les quatre adhérentes du pôle de compétitivité Végépolys les conduisant à se côtoyer régulièrement dans différents événements professionnels locaux mais également dans les différents groupes de travail et instances du pôle de compétitivité Végépolys.

Parallèlement à ces facteurs de rapprochement permis par des caractéristiques identiques, les entreprises ont également des caractéristiques intrinsèques leur conférant à chacune une identité. Nous présentons brièvement chacune des quatre entreprises en mettant l'accent sur la raison pour laquelle chacune d'elle est partie prenante dans le réseau Végésupply.

2.2.2.1. Fleuron d'Anjou

Les activités de Fleuron d'Anjou (FDA) se divisent en deux catégories : les productions horticoles ornementales et les productions fruitières et légumières. Sous le statut de coopérative, les deux activités regroupent environ 120 producteurs adhérents. L'activité ornementale expédie un volume moyen de 45 000 rolls par année, alors que l'activité vivrière produit environ 120 000 tonnes de fruits et légumes. De manière tangible, pour la branche ornementale, FDA assure l'activité commerciale et la logistique des producteurs adhérents, mais également une activité de soutien technique. Ainsi, la coopérative ne dispose pas d'outils de production en propre (serres, tunnels de production, cultures en champs, etc.). Pour conduire ses activités, la coopérative FDA compte environ 140 salariés permanents qui sont aidés par l'embauche de salariés saisonniers lors des pics d'activités. Le chiffre d'affaires de FDA s'élève à

environ 42 millions d'euros par année. Dans notre cas, notre intérêt se porte uniquement sur l'activité ornementale.

Brève histoire de l'entreprise

La création de l'entreprise remonte à 1962 avec la création de la coopération agricole « La Pont-de-Céaise » aux Ponts-de-Cé (49130) (banlieue d'Angers) ayant pour objectif de fédérer des producteurs du bassin de production angevin. Au moment de sa création, la coopération est principalement axée sur la production de pommes et en moindre mesure sur la production de légumes. A la suite d'opportunités et la reprise de l'activité de la « Coopérative Horticole et Maraîchère Angevine » (CHMA), la coopérative développe son activité horticole. Cette activité est très florissante et voit son chiffre d'affaires augmenter de 18% par année durant les quinze premières années de cette activité. L'entité Fleuron d'Anjou sous sa forme actuelle naît en 1990 à la suite de la fusion avec la « Coopérative de Varennes-sur-Loire ». Dans les années 2000, la coopérative se développe principalement sur des activités de négoce dans sa branche fruitière et légumière en faisant l'acquisition en 2005 de la société « La Renomière » (grossiste spécialisé dans le négoce de fruits et légumes basée sur le marché de gros et de frais de Rungis) et en 2010 en créant la filiale « FDA International » (dont les activités sont spécialisées dans l'export international de fruits). Concernant l'activité horticole ornementale, cette même année FDA fait l'acquisition de l'entreprise « JCT Plants » qui deviendra filiale de la coopérative, mais qui conservera son autonomie de fonctionnement. Le dernier événement marquant pour FDA remonte à 2013, année de création de la mutualisation de logistique horticole Végésupply.

Activités commerciales et logistiques

L'activité commerciale de FDA est d'envergure nationale et distribue sur l'ensemble du territoire. Elle a pour client l'ensemble des enseignes distribuant du végétal : des jardineries, des libres services agricoles (LiSA), des grandes surfaces de bricolage (GSB), des grandes surfaces alimentaires (GSA) et d'autres clients de moindre importance (des fleuristes, d'autres horticulteurs,...). Les produits vendus sont uniquement des plantes ornementales produites sous serres telles que des plantes en pots vertes et fleuries (plantes d'intérieur ou de potées fleuries et compositions), des plantes à massif et vivaces (plantes d'extérieur plantées dans les jardins), et les jeunes plants de légumes (pour les jardins potagers de particuliers).

Pour la livraison de ses produits, FDA dispose d'un service de logistique comprenant deux personnes qui assurent la gestion du transport. Elles gèrent l'ensemble des activités périphériques au transport (planification, commande des camions chez les transporteurs, gestion des problèmes en cas de litiges liés au transport entre autres, etc.) à l'exception du transport lui-même du lieu de production au lieu de distribution. Le service logistique de FDA assure également l'intermédiaire entre le transporteur et le client en cas d'avarie de livraison. Une fois planifiés (heure de départ, lieu et heure de livraison, etc.) les flux sont confiés à des sociétés de transport qui assurent la livraison chez le client. En gérant les

modalités logistiques mais en ne disposant pas de sa propre flotte de camions, le service logistique de FDA est donc partiellement internalisé. Ce système n'est cependant pas adapté aux besoins des distributeurs. En faisant sous-traiter les flux à des transporteurs, FDA cherche à favoriser des commandes de gros volumes à des fréquences plus faibles afin de réduire les coûts de livraison. Par ailleurs, comme nous l'avons précédemment précisé, les transporteurs sous-traitant les flux logistiques ne sont pour la majorité pas spécialisé dans le transport de végétaux conduisant à un manque d'adaptation de la prestation qu'ils proposent. C'est pour faire face à ces contraintes que FDA s'est investie dans le développement de Végésupply.

2.2.2.2. Gaignard-Fleurs

L'activité de Gaignard-Fleurs (GF) porte sur la production de plantes en pot fleuries pour l'extérieur et l'intérieur. Sous le statut juridique de « société anonyme simplifiée » (SAS) l'entreprise dispose d'un outil de production d'une surface de 8 hectares de serres implantées sur la commune des Ponts-de-Cé (49130) en banlieue d'Angers. Pour assurer son activité, de la production jusqu'à la livraison des plantes GF emploie une quarantaine de salariés et des saisonniers pour assurer l'activité saisonnière. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élève à environ 6 millions d'euros.

Brève histoire de l'entreprise

L'entreprise GF voit le jour au début du XX^{ème} siècle. Entreprise familiale, à cette époque sa principale activité porte sur la production légumière. Fin des années 1920 début des années 1930 l'entreprise réoriente ses activités et se dirige vers la production de fleurs-coupées. L'entreprise prospère et se développe progressivement dans les années qui suivent cette période. Dans les années 1970 les productions de fleurs-coupées françaises sont fortement concurrencées par les importations de pays tiers (pays d'Afrique centrale et d'Amérique centrale principalement). Face à cette concurrence, l'entreprise se réoriente progressivement sur la production de plantes en pot d'intérieur (plantes vertes et fleuries). Les productions végétales sous serre ayant une importante demande énergétique (chauffage des serres), cette décennie est marquée par la disparition de nombreuses entreprises du secteur horticole liée au double choc pétrolier de 1973 et de 1979. Face à ces perturbations l'entreprise fait le choix de délocaliser la multiplication de ses plantes (étape de production ayant la plus forte consommation d'énergie) en Côte d'Ivoire où le climat est propice aux productions végétales, donnant naissance à la filiale ivoire-Fleurs. Face à l'instabilité politique de la Côte d'Ivoire au début des années 2000, GF décide de créer une seconde filiale au Guatemala (la situation géographique de ce pays facilite le déploiement commercial sur le continent américain). Durant cette même période, la forme juridique de l'entreprise est transformée pour assurer sa pérennité. GF passe d'entreprise familiale à une structure à actions détenues par des investisseurs extérieurs mais également en partie par les cadres de l'entreprise. Nait de cette transformation la holding « Gardénia » qui détient les trois entreprises et permet de séparer les activités de chacune. En 2008, la holding fait l'acquisition d'une quatrième filiale basée aux Pays-Bas.

En étant implanté dans ce pays leader dans les productions horticoles, l'entreprise a accès à la plus grande centrale de vente de végétaux au monde, FloraHolland.

Pour répondre à la crise du début des années 2010, GF développe durant ces mêmes années une nouvelle gamme commerciale permettant de se diversifier. C'est également à cette période qu'elle se rapproche des entreprises FDA, JCT Plants et les Pépinières Détriché en vue d'externaliser sa logistique pour la mutualiser.

Activités commerciales et logistiques

GF a pour client l'ensemble des enseignes distribuant du végétal : les jardineries, les libres services agricoles (LiSA), mais également des enseignes moins spécialisées telles que les grandes surfaces de bricolage (GSB), ainsi que les grandes surfaces alimentaires (GSA). D'autres clients participent également à l'activité commerciale de l'entreprise, cependant en moindre mesure, c'est l'exemple d'autres producteurs mais également de fleuristes et négociants.

Pour livrer ses produits à ses clients, GF est dotée d'un service logistique internalisé. Ce service interne est doté de l'ensemble des compétences nécessaires pour assurer une prestation logistique. Il comprend ainsi deux logisticiens qui ont pour principale mission d'assurer l'organisation du transport des plantes de l'entreprise jusque chez les clients. GF est également dotée d'une flotte de camions en propres ainsi que d'une équipe de huit chauffeurs assurant les livraisons sur l'ensemble du territoire national. Lors de pics d'activité, l'entreprise complète ses besoins logistiques en faisant appel à des transporteurs extérieurs. L'activité logistique de GF est donc totalement internalisée et maîtrisée par l'entreprise. Des routines organisationnelles sont spécifiquement développées pour répondre à cette activité et se coordonner sur les autres activités de l'entreprise telles que la production pour la principale.

Ce système internalisé génère cependant des contraintes pour l'entreprise. Tout d'abord des contraintes liées à la saisonnalité de la consommation des végétaux d'ornement. Lorsque les activités commerciales sont faibles, les coûts de structure de l'activité logistique sont importants. A l'inverse, lorsque l'activité commerciale est importante, l'entreprise ne dispose pas de ressources en interne assez suffisantes et doit faire appel à des transporteurs. Par ailleurs, les coûts logistiques du système logistique internalisé limitent le potentiel de développement commercial sur certaines régions telles que le PACA par exemple. Cette région étant très éloignée de l'Anjou où est implantée GF les coûts de transport pour l'entreprise sont relativement élevés, et ceci de manière plus importante lorsque les volumes de flux sont faibles. Face à ce problème, l'entreprise réduit ses fréquences de livraison dans certaines zones géographiques afin de favoriser les commandes de volumes plus importants. GF souligne cependant que certains clients apprécient bénéficier d'un système logistique spécialement dédié au transport du végétal.

Remarque – Nous précisons qu'au moment où nous soutenons cette thèse l'entreprise GF a disparu. A l'issue de plusieurs plans sociaux, l'entreprise est liquidée par le tribunal de commerce d'Angers en

novembre 2016. Cette disparition n'impact pas nos recherches dans la mesure où nous nous intéressons à la phase de construction de Végésupply et qu'au moment où la liquidation de GF est prononcée, le réseau est opérationnel et sa phase de construction est terminée.

2.2.2.3. JCT Plants

Depuis 2010, JCT Plants (JCT) est une filiale de FDA. Implantée à Beaufort-en-Vallée (environ 35 km à l'est d'Angers), ses activités sont centrées sur la production de plantes d'extérieur avec une spécialisation sur les jeunes plants de légumes et les plantes aromatiques. Sous le statut de SAS, JCT dispose de 14 hectares couverts et compte une soixantaine de salariés permanents et une soixante d'employés saisonniers entre mi-mars et mi-juin. L'entreprise dégage un chiffre d'affaires annuel de 13 millions d'euros dont 70% sont dégagés durant les 3 mois de printemps montrant la forte saisonnalité des activités de JCT.

Brève histoire de l'entreprise

L'entreprise est créée en 1981 et débute par la culture de plantes aromatiques. Les années qui suivent, JCT identifie l'opportunité de se développer sur la production de jeunes plants de légumes pour le marché amateur. A la fin des années 1980 début des années 1990, l'entreprise continue son développement en construisant de nouveaux espaces de production. En 2008 l'entreprise délocalise une partie de sa production dans la région de Toulon afin de bénéficier d'une implantation dans le sud-est de la France et du climat propice de cette région. Au début des années 2010, l'entreprise développe un système logistique innovant pour la filière horticole. Trois plates-formes logistiques sont créées : dans le nord de la France, au sud-est de Paris et sur le site de l'entreprise. L'objectif est de réduire les délais de livraison aux clients en optimisant la gestion des flux par le biais de ces plates-formes. Le fonctionnement de cette nouvelle organisation n'est cependant pas adapté et se solde par une perte de 2 millions d'euros. Les plates-formes logistiques sont alors supprimées. Face à cette importante perte l'entreprise doit être vendue. Elle est alors rachetée par FDA en 2010 et devient une filiale de cette dernière. Malgré l'échec de cette expérience logistique, en commun accord avec la maison mère (FDA) l'entreprise décide de s'investir dans le projet de mutualisation logistique Végésupply.

Activités commerciales et logistiques

Les produits issus des productions de JCT sont vendus à la quasi-totalité des enseignes distribuant du végétal : les enseignes spécialisées telles que les jardineries ou les LiSA, mais également les GSA et GSB qui sont moins spécialisées. De manière plus ponctuelle et en moindre mesure, l'entreprise commercialise également ses produits à d'autres clients tels que des grossistes et d'autres horticulteurs.

Sans s'arrêter sur l'expérience des plates-formes logistiques qui s'est soldée par un échec, l'entreprise dispose de son propre service logistique. Ce service assure l'organisation du transport (planification, gestion des flux, etc.) entre l'entreprise et la livraison chez ses clients. En termes de ressources JCT

dispose de deux personnes spécialement affectées à la gestion logistique. L'entreprise ne dispose cependant pas d'une flotte de camions en propre. Pour assurer la livraison à ses clients, l'entreprise fait donc appel à des transporteurs extérieurs qui prennent en charge les flux. La prestation logistique est donc semi-intériorisée dans la mesure où l'ensemble de la gestion des flux est internalisée et que le transport lui-même est assuré par des transporteurs prestataires. Le modèle logistique de JCT est donc relativement similaire à celui de FDA.

Le système logistique mis en place par JCT a cependant quelques contraintes. La principale se porte sur le transport des flux assurés par des transporteurs extérieurs. Comme nous l'avons précédemment expliqué, les transporteurs ne sont pas nécessairement spécialisés dans le transport du végétal ce qui peut conduire à quelques contraintes techniques mais également à un manque de priorisation dans la gestion des flux pouvant conduire à des délais de livraison plus longs. Par ailleurs, les coûts de transport sont dans certains cas très élevés, notamment lorsque les flux sont de faible importance conduisant à réduire les fréquences de livraison au détriment des clients souhaitant des fréquences de livraison plus importantes. C'est pour répondre à ces deux contraintes que JCT a fait le choix de se rapprocher de Végésupply afin de construire un système logistique adapté à leurs besoins.

2.2.2.4. Les Pépinières Détriché

Les Pépinières Détriché (Détriché) sont situées à Saint-Lambert-des-Levés (à environ 50 km au sud-est d'Angers). Sous le statut de SARL (société à responsabilités limitées), Détriché est une filiale des pépinières Thuilleaux située en région parisienne. Les activités de Détriché sont spécialisées dans la production d'arbres et arbustes, et spécialement dans les plantes dites de « terre de bruyère », mais également dans d'autres types d'arbustes à feuillage et à fleurs. Pour mener à bien son activité l'entreprise compte une trentaine de salariés et adapte cet effectif en fonction des saisons. Le chiffre d'affaires d'environ 2,5 millions d'euros est principalement dégagé durant deux périodes : le printemps (entre mars et juin) et de la fin de l'été jusqu'au début de l'automne (de fin août jusqu'à fin octobre). La spécialisation de Détriché dans les plantes de pépinières la différencie des autres entreprises qui sont spécialisées dans les productions de plantes sous serres.

Brève histoire de l'entreprise

Les Pépinières Détriché sont créées au milieu du XIX^{ème} siècle à Angers. L'entreprise est alors spécialisée dans la multiplication et la culture des jeunes plants qui ensuite vendus à des pépiniéristes pour en terminer la culture. Au début du XX^{ème} siècle et durant une vingtaine d'années, l'entreprise s'ouvre très largement à l'international et dégage 80% de son chiffre d'affaires par les exportations aux Etats-Unis. A l'issue de la seconde Guerre Mondiale et jusque dans les années 1960, l'entreprise développe des techniques de production innovantes pour devenir l'une des plus modernes de son secteur d'activité. Dans les années 1970, Détriché est l'une des premières du secteur d'activité à se doter d'un réel service commercial organisé comme une division à part entière de l'entreprise sous la direction d'un

directeur commercial. En hiver 1985 et hiver 1987, l'entreprise Détriché, mais également d'autres pépinières sont touchées par deux vagues de froid importantes occasionnant des pertes de produits considérables. Suite à ces difficultés climatiques, l'entreprise dépose le bilan en 1988. Cette même année la pépinière est reprise par les pépinières Thuilleaux basées en région parisienne. Cette reprise est marquée par l'arrêt de la production de jeunes plants pour se recentrer sur la production de plantes finies et se spécialiser dans la production de plantes de terre de bruyère. Au début des années 2000 l'entreprise Détriché devient le leader national sur cette activité de production de plantes de terre de bruyère. Le dernier grand évènement des Pépinières Détriché date du début des années 2010 et les rapprochements avec FDA, GF et JCT en vue de créer Végésupply.

Activités commerciales et logistiques

Les Pépinières Détriché vendent leurs produits à trois types de clients : les jardinerie, les LiSA et les grandes surfaces de bricolage. Le rayonnement commercial de l'entreprise se fait sur l'ensemble du territoire national à l'exception des régions trop éloignées de l'Anjou comme la vallée du Rhône ou le sud-est de la France. Cette limite de développement est principalement due aux coûts logistiques trop importants. Pour gérer cette logistique, les Pépinières Détriché à l'exception de FDA, GF et JCT ne disposent pas d'un service dédié à cette activité. Elle fait appel à un affréteur qui gère l'intégralité de la prestation logistique de la gestion des camions à l'organisation des livraisons. D'un point de vue pratique, les Pépinières Détriché communiquent essentiellement les volumes à traiter et le lieu de livraison. L'entreprise n'a aucune visibilité sur l'heure de retrait des plantes sur la zone de conditionnement ainsi que sur l'heure de livraison aux clients. Ce système est relativement engendrer des coûts de transport acceptable pour l'entreprise. Cependant, les zones les plus éloignées où les flux de l'affréteur sont plus faibles (vallée du Rhône et sud-est) sont beaucoup plus coûteuses limitant le développement commercial de l'entreprise. En se rapprochant de FDA, GF et JCT, en vue de créer Végésupply, les Pépinières Détriché souhaitent développer leur service commercial, mais également de bénéficier d'un système logistique avec une meilleure visibilité d'organisation que celle dont bénéficie l'entreprise en faisant appel à un affréteur.

2.2.3. Comment le cas Végésupply répond-il aux besoins inhérents à notre recherche ?

Comme nous venons de le présenter, le cas Végésupply que nous retenons pour notre recherche porte sur la création d'une force logistique commune à quatre entreprises dont les principales caractéristiques sont synthétisées dans le Tableau 16. Comme nous l'avons précisé, les enjeux du réseau Végésupply sont plus larges qu'un simple outil logistique et s'inscrivent dans une stratégie plus globale des quatre entreprises membres. Cette caractéristique est pour nous très intéressante dans la mesure où les enjeux stratégiques de Végésupply laissent supposer le plein investissement des entreprises dans sa création et dans le souhait d'atteindre l'opérationnalité fonctionnelle du réseau. Cette supposition du plein investissement des entreprises dans la construction du réseau devrait faciliter notre collecte de données

en évitant les difficultés liées au manque d'investissement de certaines entreprises qui pourrait se traduire par leur absence durant le processus de construction du réseau réduisant ainsi notre champ de collecte d'observation du cas. Au-delà de ces enjeux pour les entreprises membres du réseau, les enjeux peuvent également se porter à l'échelle de la filière horticole française. Avec un poids de 5% du chiffre d'affaires national de la filière horticole pour moins de 0,1% des effectifs d'entreprises, la création du réseau Végésupply peut potentiellement conduire à un bouleversement des rapports de force en vigueur dans la filière nationale.

Par ailleurs, le cas Végésupply répond aux caractéristiques d'un « cas extrême », type de cas nécessaire lorsque les recherches font appels à la méthode du cas unique (Albarello, 2011). Le caractère extrême du cas se traduit par la mise en évidence de manière particulièrement saillante des caractéristiques du cas en liens avec la recherche qui est menée (Borch & Arthur, 1995), à savoir dans notre cas les trois dimensions que comprennent les réseaux (structurelles, sociales, relationnelles) mais également le double niveau organisationnel inhérent aux réseaux. Nous revenons sur ces caractéristiques dans les deux prochains paragraphes ainsi que sur les caractéristiques intrinsèques du cas qui peuvent représenter un intérêt pour la recherche (Creswell, 2007).

Tableau 16 : Synthèse des principales caractéristiques des entreprises impliquées dans le réseau Végésupply

Entreprises	Activités principales	Système logistique	Types de clients	CA en 2015
FDA	Plantes d'extérieur produites sous serre	Gestion logistique, sans disposer d'une flotte interne	Jardineries, LiSA, GSA, GSB	41 843 K€
GF	Plantes d'extérieur et d'intérieur produites sous serre	Gestion logistique totale	Jardineries, LiSA, GSA, GSB	5 714 K€
JCT	Plantes d'extérieur produites sous serre	Gestion logistique, sans disposer d'une flotte interne	Jardineries, LiSA, GSA, GSB	13 503 K€
Détriché	Plantes de pépinière	Sous-traitance à un affréteur	Jardineries, LiSA, GSB	2 351 K€

2.2.3.1. Végésupply et les trois dimensions inhérentes aux réseaux d'entreprises

Végésupply permet de mettre facilement en exergue les trois dimensions indissociables aux organisations en réseau et à leurs constructions que nous avons discutées dans le premier chapitre. Tout d'abord, la dimension structurelle qui s'intéresse à l'architecture de réseau et aux échanges de flux qui s'opèrent. Dans le cas de Végésupply elle est caractérisée par l'externalisation de l'activité logistique (qu'elle soit totalement internalisée, comme pour GF ou partiellement comme pour FDA et JCT ou alors confiée à une autre structure comme pour Détriché) pour une mutualisation au niveau du réseau Végésupply. Cette configuration fait référence à l'organisation horizontale dont la logique est additive par la mise en commun des flux et des moyens pour développer un nouveau système logistique (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000). Dans cette configuration, la structure Végésupply constitue l'organisation pivot du réseau. C'est elle qui assure le développement du réseau en vue d'en assurer les objectifs opérationnels dans un second temps.

La dimension relationnelle, quant à elle porte sur les relations qu'entretiennent les entreprises sur leur marché, mais également sur la gouvernance du réseau. Dans le cas de Végésupply les entreprises entretiennent une relation de concurrence sur la production de végétaux pour la consommation de loisirs en commercialisant leurs produits aux mêmes types de distributeurs de végétaux. Le degré de concurrence est plus important pour trois entreprises : FDA, JCT, et GF dont les productions sont identiques. Malgré cette relation de concurrence, les entreprises coopèrent dans le réseau Végésupply conférant aux entreprises une relation de coopération (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010; Bengtsson & Kock, 2000). Cette relation est facilitée par le système de gouvernance administrée (Provan & Kenis, 2007) mis en place dans Végésupply permettant aux quatre entreprises de bénéficier d'un système démocratique où les décisions sont prises de manière concertée et collégiale (chaque entreprise possède un poids identique dans les prises de décision).

La troisième dimension inhérente aux réseaux est sociale. Elle s'intéresse aux individus et au développement de l'environnement social propre au réseau également qualifié d'« espace commun » (Barlatier & Thomas, 2007). Par les langages communs, codes de conduite partagés et les pratiques communes, cet espace commun facilite le processus de création du réseau (Inkpen & Tsang, 2005). Durant les premières phases d'élaboration du réseau la dimension sociale joue également un rôle dans les mécanismes de rapprochement des entreprises. Elle permet aux entreprises d'identifier entre elles celles qui ont des besoins identiques par les mécanismes « d'ombre du passé » et de « réception de la réputation » (Mandard, 2012). Dans le cas de Végésupply, cet espace commun est partiellement préexistant par l'encastrement des entreprises dans un secteur d'activité identique facilitant les interactions inter-organisationnelles lorsque les liens inter-organisationnels sont établis, mais également pour l'établissement des premiers liens. Ces interactions sont facilitées par les perturbations communes que traversent les entreprises et donc le souhait identique de développer de nouveaux leviers de compétitivité, notamment celui de la logistique dont les problématiques et les langages sur le sujet sont identiques facilitant les échanges.

2.2.3.2. Végésupply et le double niveau organisationnel des réseaux d'entreprises

La configuration du réseau Végésupply laisse apparaître de manière claire le double niveau organisationnel inhérent aux configurations en réseau que nous utilisons dans l'approche par les oppositions paradoxales pour comprendre la construction des réseaux. Chacun de ces deux niveaux ont des caractéristiques relativement opposées les inscrivant dans des paradigmes différents. Le niveau des entreprises membres est caractérisé par l'autonomie et l'indépendance de chacune de ces entreprises qui se manifeste par des entités juridiques différentes sans lien de subordination à l'exception de FDA détenant JCT, mais qui reste cependant indépendante par son enveloppe juridique. Comme précisé dans le précédent paragraphe, et en lien avec l'indépendance de chacune des organisations, ce niveau organisationnel du réseau se caractérise par des relations basées sur la concurrence faisant référence à

l'individualisme, l'épreuve de force et l'opportunisme dont les perspectives portent sur la recherche de performances individuelles (Das & Teng, 2001; Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006; Provan & Kenis, 2007). Cette relation de concurrence s'explique principalement par les activités et les marchés identiques sur lesquels les quatre entreprises de positionnent (voir la synthèse des caractéristiques des entreprises dans le Tableau 16). Le niveau organisationnel du réseau est caractérisé quant à lui par l'activité commune de construction du réseau puis de mutualisation des flux logistiques de chacune des quatre entreprises en vue d'améliorer leurs performances sur cette prestation. Ce niveau organisationnel fait donc référence à un paradigme se positionnant sur la coopération, le partage et la confiance (Das & Teng, 2001; Forgues et al., 2006; Provan & Kenis, 2007), s'opposant ainsi au précédent.

2.2.3.3. Végésupply comme cas d'intérêt intrinsèque

Les caractéristiques intrinsèques d'un cas présentent également un intérêt pour la recherche (Creswell, 2007) dans la mesure où elles peuvent conduire à des conclusions théoriques et empiriques originales et inédites (Stake, 1995). Dans le cas de Végésupply nous relevons différentes caractéristiques intrinsèques principalement liées au secteur d'activité de l'horticulture ornementale. En sciences de gestion ou en sciences économiques peu de recherches se sont intéressées à ce secteur d'activité conférant une certaine originalité aux recherches empiriques que nous menons dans cette thèse³⁵. Par ailleurs, les organisations en réseau sont peu rependues dans ce secteur d'activité, ce qui peut notamment s'expliquer par le caractère individualiste des producteurs de la filière horticole ornementale française (Blondel & Widehem, 2006). Les perturbations économiques que connaît la filière horticole ayant conduits les quatre entreprises à se rapprocher représentent également un intérêt plus large en permettant d'identifier plus largement le rôle d'un environnement organisationnel perturbé dans la construction d'un réseau d'entreprises.

2.2.4. Précisions sur les collectes de données dans le réseau Végésupply

Avant de présenter les données issues du cas Végésupply que nous venons de présenter, nous apportons quelques précisions sur les trois méthodes de collecte de données que nous avons retenues dans le design de la recherche : les entretiens semi-directifs, les observations et les documents écrits.

2.2.4.1. Précisions sur les observations conduites dans le réseau Végésupply

Dans les recherches menées sur les réseaux, l'observation des interactions entre les managers ou les dirigeants est essentielle (Håkansson & Ford, 2002). Dans le cas de Végésupply, l'observation se fait ainsi durant les réunions dédiées à la construction de Végésupply. Sur une durée d'environ deux ans et demi entre décembre 2013 jusqu'à fin 2015, ce sont 43 réunions d'une durée de une à trois heures (en

³⁵ Les principaux travaux que nous identifions dans ce secteur d'activité sont ceux de Amisse, Leroux, Muller, & Widehem (2013) ; Amisse & Muller (2011) ; Blondel & Widehem (2006) ; Justin, Boulay, Geoffriau, Widehem, & Muller (2009) ; Leroux, Muller, Plottu, & Widehem (2014) ; Plottu & Widehem (2014).

fonction des sujets traités) que nous observons. Elles sont composées des dirigeants de chacune des entreprises (les dirigeants de GF et Détriché) et les chefs de projet dédiés à Végésupply (pour les entreprises JCT et FDA), des représentants du réseau Végésupply (la directrice-générale de Végésupply ainsi que son président, qui assure également la présidence de FDA). Ces réunions ont pour principal objectif de superviser la construction de Végésupply, mais également de travailler sur le développement du réseau.

Le choix d'observer les réunions se justifie par plusieurs raisons. Les réunions représentent un intérêt pour notre recherche empirique s'intéressant à la construction de Végésupply dans la mesure où il s'agit de moments d'échanges et de prises de décision plus efficaces que les échanges restreints qui n'engagent pas l'ensemble des membres du réseau (Ostergaard, Wetmore, Divekar, Vitali, & Summers, 2005). Chacun des deux niveaux organisationnels inhérents au réseau Végésupply étant représentés dans ces réunions par le biais des acteurs qui y sont impliqués (les dirigeants de GF et Détriché et les chefs de projet pour FDA et JCT pour le niveau des entreprises membres ; et la directrice-générale et le président de Végésupply pour le niveau du réseau), elles représentent un intérêt particulier pour le cadre théorique par les oppositions paradoxales que nous mobilisons. Les réunions sont ainsi le lieu où les deux niveaux organisationnels sont réunis dans le temps et dans l'espace les conduisant à entrer en collision, et donnant ainsi accès aux oppositions que cette collision génère (Lewis, 2000). Elles nous permettent ainsi d'identifier les oppositions paradoxales pour par la suite les caractériser. Les réunions étant des lieux de stabilisation des décisions (Jarzabkowski & Seidl, 2008) permettent également d'identifier la mise en place des transformations (Hargrave & van de Ven, 2016). Les sujets discutés aux cours de ces réunions étant confidentiels, et les enjeux stratégiques de Végésupply pour les quatre entreprises membres étant importants, nous ne pouvons enregistrer ces échanges sur support audio. Nous procédons cependant à une prise de notes précise et attentive des échanges qui s'opèrent durant chacune des réunions que auxquelles nous assistons.

2.2.4.2. Précisions sur les entretiens semi-directifs conduits dans le réseau Végésupply

Les entretiens nous permettent d'approfondir les données que nous récoltons par le biais de l'observation des réunions. Les sujets d'échanges durant les entretiens semi-directifs sont donc fixés en fonction des sujets abordés durant les réunions. Ils permettent également de réduire les biais liés aux effets de groupe tels que les jeux d'influence et de pouvoir, l'autocensure de certains acteurs lorsqu'ils sont en public et leur alignement à l'avis de tous, d'un supérieur hiérarchique ou encore d'un leader charismatique (Gavard-Perret et al., 2012). Une quinzaine d'entretiens semi-directifs d'environ une heure sont conduits avec différents acteurs. Il s'agit de :

- Les représentants de Végésupply dans chacune des quatre entreprises : pour les entreprises GF et Détriché il s'agit des dirigeants, pour FDA et JCT il s'agit des directeurs commerciaux qui assurent la fonction de chef de projet Végésupply en interne de leurs entreprises. Notons

également que des entretiens sont également conduits avec le président de FDA pour son rôle de dirigeant de FDA mais également de JCT. Ces acteurs ont la particularité de représenter d'une part les intérêts de leurs entreprises, mais également ceux du réseau, notamment les dirigeants par leur fonction de membre du conseil d'administration de Végésupply.

- Les dirigeants de Végésupply : il s'agit de la directrice-générale de Végésupply, dont la mission est d'assurer le développement opérationnel de la mutualisation logistique et son fonctionnement ; ainsi que du président de Végésupply (qui est également le président de FDA) qui en étroite association avec le conseil d'administration assure les orientations stratégiques du réseau.

Les données issues de l'ensemble des précédents entretiens sont complétées par des entretiens complémentaires avec :

- Les acteurs situés dans la zone d'interface : il s'agit des responsables commerciaux (notamment ceux de GF et Détriché qui à la différence de ceux de FDA et JCT n'assurent pas en parallèle de leur poste l'activité de chef de projet Végésupply), ainsi que les responsables logistique pour GF, FDA et JCT qui ont un service dédié à cette activité.
- La personne chargée du développement des entreprises pour le pôle de compétitivité Végépolys dont les entreprises sont membres. Ces entretiens ponctuels nous permettent de comprendre les enjeux de la logistique horticole au niveau national mais également de prendre connaissance des raisons de la conjoncture difficile de ce secteur d'activité.

2.2.4.3. Précisions sur les documents écrits collectés dans le réseau Végésupply

Nous collectons trois types de documents écrits produits dans le réseau Végésupply contribuant à la collecte de données et à leur triangulation. Il s'agit de :

- Les comptes rendus des réunions que nous avons observées. Ils sont rédigés par la directrice-générale de Végésupply et sont destinées aux personnes présentes à chacune des réunions. Les comptes rendus synthétisent les sujets discutés durant la réunion ainsi que les décisions retenues. Ils permettent de trianguler les informations que nous collectons par le biais des observations.
- La trame de développement de Végésupply. Cette trame a été rédigée par les entreprises dans le but d'être présentée au pôle de compétitivité Végépolys afin de labéliser le projet. Cette labélisation a conduit à l'obtention de financements FUI (Fond Unique Interministériel) délivrés par Bpifrance (banque publique d'investissement codétenue par l'Etat et la Caisse des dépôts de consignations). Ce document confidentiel regroupe l'intégralité des informations dédiées à l'élaboration de la mutualisation logistique entre les quatre entreprises.
- La charte de fonctionnement de Végésupply. Cette charte est établie par le conseil d'administration de Végésupply. Son objectif est de définir les modalités de fonctionnement des échanges entre Végésupply et les entreprises membres ainsi que les rôles et responsabilités de

chacun. Ce document permet également de définir les langages communs ainsi que les éléments de standardisation entre les deux niveaux organisationnels.

Le cas Végésupply étant désormais présenté et les techniques de collecte de données précisées, nous proposons dans la prochaine partie le récit de la construction de Végésupply afin d'en proposer l'analyse dans le prochain et dernier chapitre de cette thèse.

2.3. La construction de Végésupply – Récit

Afin de faciliter la lecture, et la compréhension du lecteur, la condensation des données collectées nous a permis d'organiser le récit en mettant en évidence les événements les plus importants, tout en respectant la chronologie de construction de Végésupply.

2009, la genèse de l'idée de réseau

En 2009, en partenariat et à la demande de différentes entreprises dont les Pépinières Détriché, un audit de stratégie globale de la filière horticole est mené par le pôle de compétitivité Végépolys. L'objectif de cet audit est d'identifier les forces/faiblesses et les opportunités/menaces. Un grand nombre de sujets sont passés en revue à l'exception des innovations technologiques traitées par un secteur spécifique du pôle de compétitivité³⁶. A l'issue de cet audit, différentes problématiques ressortent comme l'énergie³⁷, les ressources humaines³⁸, le marketing³⁹, mais également les systèmes de mise en marché et la logistique⁴⁰. Des espaces de discussions par thème sont rapidement mis en place à la suite de cet audit. Sous la forme de *brainstormings* ouverts à l'ensemble des adhérents du pôle de compétitivité qui souhaitent y participer, ces ateliers doivent permettre d'identifier de potentielles pistes d'améliorations des différentes problématiques. C'est dans l'espace de discussion traitant de la mise en marché et de la logistique que les entreprises FDA, JCT, GF et Détriché se réunissent et établissent les premiers liens.

Un encadrement par le pôle de compétitivité

Dans son rôle d'animateur et de soutien de la filière horticole angevine, ces discussions qui ont lieu à une fréquence d'une fois par mois, sont encadrées par Végépolys. C'est-à-dire que c'est ce dernier qui anime les échanges entre les entreprises. Quelque temps après le début des échanges entre les entreprises, le pôle engage des prospections en vue d'identifier l'ensemble des solutions logistiques

³⁶ Dans le secteur horticole, l'innovation technologique traite principalement des innovations variétales.

³⁷ L'énergie est une problématique récurrente dans la filière végétale spécialisée. De nombreuses productions nécessitant une température supérieure au climat local, il est nécessaire de chauffer les serres de production de plantes. Dans la majorité des cas, les systèmes de chauffage fonctionnent à l'énergie fossile, avec l'ensemble des problématiques qui accompagnent ce type d'énergie.

³⁸ Les productions végétales sont fortement soumises aux cycles saisonniers, faisant fluctuer les besoins en ressources humaines en fonction des périodes de l'année. Pour cette raison, de nombreuses entreprises ont recouru aux emplois saisonniers avec la difficulté de trouver de la main d'œuvre formée, mais également la difficulté d'évaluer précisément les besoins en ressources humaines.

³⁹ Par leur caractère vivant, les plantes ne sont pas commercialisées dans un packaging particulier, à la différence des produits inertes (semences, terreau, ...) nécessitant une stratégie marketing particulière.

⁴⁰ Nous avons détaillé les problématiques liées à la logistique dans les précédents paragraphes.

existantes (fret ferroviaire, organisation collective, etc...). A ce stade exploratoire, l'objectif est d'identifier l'ensemble des possibilités pouvant s'offrir aux entreprises et de ne refuser aucune solution potentielle. La présentation de différentes possibilités permettent aux entreprises d'affiner leurs réels besoins et d'identifier les objectifs logistiques pouvant être envisagés. Plusieurs mois passent, permettant de faire murir les idées des entreprises et d'identifier le niveau de faisabilité de chacune des solutions pouvant être envisagées. A l'issue de ce laps de temps et de plusieurs réunions animées par le pôle de compétitivité, les discussions entre les entreprises permettent d'identifier que le développement d'une solution commune et co-construite est envisageable et paraît la plus pertinente. C'est au cours de l'année 2011 que l'idée d'un système logistique commun est retenue. Au-delà des motivations à développer une solution conjointe, les entreprises jugent nécessaire d'identifier la faisabilité opérationnelle d'un tel système logistique, alors inexistant dans le secteur horticole. Cette étude nécessite le partage de données relativement confidentielles et sensibles pour chacune des entreprises. Le niveau de confidentialité est d'autant plus important que les entreprises sont de potentielles concurrentes, et ne souhaitent pas nécessairement partager ces informations. Ces données traitent notamment d'informations économiques, commerciales, et logistiques, telles que la liste précise des clients, les volumes de flux livrés chez chacun d'eux, les volumes d'affaires faits avec chacun d'eux entre autres. Face à cet échange de données sensibles bloquant certaines entreprises, mais également au manque de compétences logistiques, les entreprises, sous conseil du pôle de compétitivité font appel à un cabinet spécialisé dans la logistique et les questions de mutualisation. Les données de chacune des entreprises dont nécessite l'étude sont demandées par le cabinet. Ce dernier garantit la confidentialité de ces données et propose une restitution globale où les données individuelles n'apparaîtront pas. La restitution des données de chacune des entreprises se fera de manière individuelle.

Des résultats théoriques prometteurs qui poussent au lancement du projet

Au cours de l'été 2012, après 18 mois de travail, le cabinet de conseil logistique remet ses travaux. Ce travail donne lieu à deux conclusions. La première montre que d'un point de vue opérationnel, la faisabilité d'un système logistique commun aux quatre entreprises est envisageable. C'est-à-dire qu'au vu des données structurelles de chacune des entreprises, le changement de leur système logistique en système mutualisé est possible. La seconde conclusion est économique. L'analyse des données économiques de chacune des entreprises, et la projection à un système mutualisé montre une économie théorique moyenne des coûts de logistique à une hauteur de 15% par entreprise. En plus de ces résultats, le cabinet de conseil propose également dans son rapport un modèle de construction et de structuration du futur réseau logistique. Les principales propositions de ce rapport sont la création d'une société commune aux quatre entreprises qui serait chargée de gérer les flux logistiques de chacune d'elles et de les mutualiser, ainsi qu'un modèle structurelle de mutualisation et de circulation des flux détaillé depuis les entreprises jusque chez leurs clients. Ce rapport propose également les étapes que les entreprises doivent suivre pour déployer le système de mutualisation proposé et atteindre sa pleine opérationnalité.

Suite à sa réception, ce rapport est évalué dans chacune des quatre entreprises, mais également entre elles. Les quatre entreprises jugent alors que les résultats envisagés de la mutualisation logistique sont à la hauteur de leurs attentes et répondent à leurs besoins. Face à la conjoncture économique de la filière se dégradant, et les résultats positifs du rapport, les entreprises expriment le souhait que le système soit opérationnel rapidement afin de bénéficier des résultats envisagés dès que possible.

La recherche de fonds pour le développement du projet

Fin d'été 2012, face aux résultats positifs du rapport, les entreprises engagent des réflexions sur le financement du projet. Sous le conseil du pôle de compétitivité Végépolys, le consortium décide de monter un dossier type FUI⁴¹ (Fond Unique Interministériel), système de financement porté par BPIFrance (Banque Primaire d'Investissement, anciennement Oséo). Les financements FUI étant généralement attribués à des innovations technologiques et rarement organisationnelles la candidature se veut ambitieuse. Fin d'année 2012, les entreprises travaillent sur le montage du dossier de candidature FUI en envisageant un dépôt pour l'appel à candidature du 15 novembre 2012. Ce dossier détaille différents éléments comme l'intérêt d'une mutualisation logistique pour les entreprises horticoles, les objectifs globaux du projet, le positionnement stratégique de la logistique dans chacune des entreprises, les potentielles retombées économiques, le budget du projet et la méthodologie de déploiement du système de logistique mutualisé. L'instruction du dossier par la commission FUI dure 4 mois. Durant ces quatre mois, les quatre entreprises continuent de travailler sur des éléments du projet en partenariat avec le cabinet de conseil logistique. Cette notamment durant cette période qu'une ébauche des futurs statuts de la société conjointe sont discutés. A l'issue de ces quatre mois d'instruction du dossier par les ministères en charge du FUI, le projet Végésupply reçoit un avis positif. L'obtention du financement par le fond unique interministériel se concrétise par une aide financière représentant environ 45% du coût global estimé du projet et dont les fonds seront disponibles à compter du 1^{er} avril 2013.

Les débuts d'une structuration

Peu de temps après le 1^{er} avril 2013, les premières phases d'élaboration du projet sont lancées en reprenant le modèle proposé par le cabinet de conseil logistique. Les entreprises mesurent rapidement l'ampleur du travail qui doit se mettre en place pour rendre le projet opérationnel. Un consensus est alors rapidement obtenu sur la nécessité d'engager un chef de projet dont la mission sera de prendre en charge les responsabilités liées au développement de Végésupply. Le recrutement de ce cadre est organisé au cours du mois de mars 2013. Après plusieurs candidatures, une candidate fait rapidement l'unanimité des quatre entreprises. La cheffe de projet prend officiellement ses fonctions en juin 2013. Sa mission est double, d'une part gérer les affaires courantes liées au projet et d'autre part assurer le développement

⁴¹ 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. Dans notre cas il s'agit des ministères de l'agriculture et des transports.

du modèle de mutualisation logistique sous la direction des quatre entreprises à l'initiative de Végésupply. D'un point de vue méthodologique, les dirigeants des quatre entreprises optent pour une méthode de construction participative en mettant en place des réunions de travail à fréquence hebdomadaire. Ces réunions comprennent la cheffe de projet et les dirigeants des quatre entreprises, ou les responsables du projet pour les entreprises. Ces réunions se mettent rapidement en place et ont deux objectifs : traiter les affaires courantes liées au développement du projet (points administratifs notamment), et travailler sur des thématiques précises liées à l'élaboration du modèle collectif. L'objectif de ces échanges est d'obtenir un consensus entre les quatre entreprises sur l'ensemble des solutions et des décisions discutées. Par ailleurs, cette méthode de travail permet à chacune des entreprises d'exprimer ses besoins permettant ainsi d'élaborer un modèle répondant aux problématiques de chacune d'elles. Ce sont dans ces réunions hebdomadaires que nous prenons place en tant qu'observateur des échanges et des problématiques traitées.

Ces réunions ont deux facettes. Une première facette très formelle, dont les sujets traités portent principalement sur le sujet Végésupply. Les discussions et l'ordre du jour sont encadrés par la cheffe 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 « cafés du commerce » les échanges portent sur divers sujets en lien avec leurs activités, comme la situation économique de la filière horticole par exemple, mais également des questions de techniques de productions végétales.

Des débuts de la structuration contraint par un renforcement de la crise du secteur horticole

Pour débiter la structuration du réseau, les entreprises reprennent le modèle proposé dans le rapport du cabinet de conseil. Ce modèle est construit selon quatre grandes étapes qui doivent mener au déploiement définitif. Les quatre phases de ce modèle sont détaillées dans le Tableau 17 ci-dessous. Les entreprises, accompagnées par la cheffe de projet commencent à travailler sur le préconcept, première étape de l'élaboration opérationnelle de Végésupply.

Au cours de l'automne 2013, les entreprises s'aperçoivent que le modèle de déploiement précédemment détaillé n'est pas adapté aux perturbations de plus en plus importantes que connaît le secteur horticole. L'aggravation de la crise du secteur s'explique notamment par une vente de végétaux relativement mauvaise durant la campagne de 2013. Les entreprises de production déjà en difficultés sont alors directement menacées. En plus de ces difficultés, les entreprises font face à des distributeurs qui affrontent les mêmes perturbations économiques. Ces distributeurs sont également en pleine réflexion de structuration organisationnelle en vue de leur faciliter le travail, c'est notamment le cas d'une prestation logistique plus performante de la part de leurs fournisseurs. Sans cette structuration, les distributeurs pourraient se rapprocher de fournisseurs étrangers, dont une réponse à leurs besoins pourrait être apportée. Dans ce contexte, les entreprises n'hésitent pas à exprimer leur souhait d'accélérer

la construction de Végésupply et d'apporter le plus rapidement possible des réponses à ce contexte en évolution importante et rapide.

Tableau 17 : Modèle de structuration de Végésupply proposé par le cabinet de conseil logistique

Etapes	Dates d'application	Description et objectifs
Le préconcept	Août 2013 à juillet 2014	Doit permettre d'expérimenter et valider le flux de marchandises et l'application des règles de fonctionnement du système (fréquences et jours de livraison, localisation des plateformes, retours des rolls) sur un échantillonnage de clients représentatifs
Le pilote	Août 2014 à janvier 2015	Expérimenter et valider les outils collaboratifs et la traçabilité des flux physiques sur l'échantillon représentatif
Le démonstrateur	Février 2015 à juillet 2015	Expérimenter et valider le système et les services à l'ensemble sur périmètre expérimental plus large
L'expérimentateur	Août 2015 à mars 2016	Expérimenter et valider le démonstrateur sur deux zones géographiques significatives afin de valider l'ensemble des modalités du projet et d'envisager un déploiement sur l'ensemble du territoire

Le changement de configuration du modèle de déploiement

Les entreprises font alors rapidement le constat que le modèle de structuration proposé par le cabinet de conseil n'est plus adapté à ce contexte qui évolue rapidement. Le modèle de structuration proposé est relativement long avant d'atteindre la pleine opérationnalité et ne permet pas de bénéficier rapidement des résultats économiques espérés. Ce contexte pousse les entreprises à engager des réflexions sur l'adaptation du modèle de développement et de déploiement de la mutualisation logistique. Rapidement, ces réflexions conduisent les entreprises à faire le choix de modifier le modèle proposé par le cabinet de conseil. Les modalités de constructions sont alors repensées et suivent deux nouveaux objectifs. Le premier objectif est de limiter l'impact des difficultés économiques se renforçant en cherchant à dégager le plus rapidement possible les premiers bénéfices liées à la mutualisation. Le second objectif est d'apporter des réponses le plus rapidement possible aux distributeurs qui connaissent des perturbations similaires. Le deuxième objectif étant implicitement de limiter les risques d'une concurrence étrangère déjà très importante.

Les propositions de déploiement du cabinet de conseil sont abandonnées et le choix de modifier le modèle est officiellement acté. La nouvelle configuration repose sur un développement intégral des services de la mutualisation sur des zones géographiques déterminées. Ce déploiement se fait progressivement en différentes zones et par étape pour au final couvrir l'ensemble du territoire national. Au-delà du modèle a proprement parlé, les délais de construction sont également revus à la baisse. Le déploiement intégral était initialement prévu pour le début du printemps 2016, alors que le nouveau modèle prévoit un déploiement intégral pour l'automne 2015.

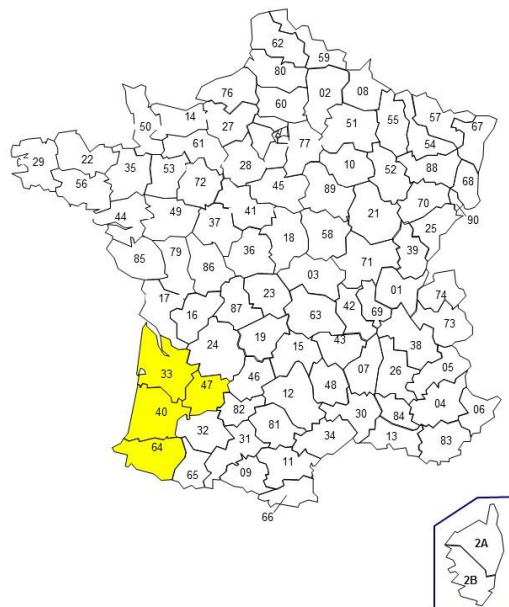
Le déploiement sur la première zone géographique

La première zone de déploiement est composée de quatre départements du sud-ouest de la France et doit se déployer pour mars 2014. Ce déploiement est considéré comme la zone de test des différentes routines organisationnelles en lien avec la mutualisation et l'identification des pratiques à mettre en place. La construction du modèle de mutualisation pour le déploiement sur ces quatre départements débute au cours de l'automne 2013. Pour mener à bien cette première phase de déploiement, les travaux sont partagés entre la cheffe de projet et les entreprises. La cheffe de projet est chargée de travailler sur le développement global de l'organisation logistique, c'est-à-dire de fixer les objectifs de la nouvelle solution logistique. Les dirigeants sont quant à eux chargés de travailler sur les spécificités opérationnelles qu'ils souhaitent voir se mettre en place pour répondre de la meilleure façon à leurs attentes, et au fonctionnement de leurs entreprises. Ces travaux menés par la cheffe de projet, qui représente dans ce cas les intérêts de Végésupply, et les travaux menés par les chefs d'entreprises qui représentent les intérêts des entreprises, conduisent à des questionnements au sujet de la coadaptation de chacun d'eux. Il est alors décidé de mettre en place des groupes de travail par thématique liées aux problématiques rencontrées. Les groupes de travail comprennent des salariés de chacune des entreprises en fonction de la thématique traitée et sont pilotés par l'un des dirigeants ou responsables de projet dans les entreprises. Ils ont pour objectif de discuter des besoins de chacune des entreprises et de la faisabilité de Végésupply en fonction de ces besoins. Ce sont au total trois groupes de travail qui sont mis en place. Un groupe nommé « fréquences » piloté par le directeur commercial de FDA est chargé de travailler sur les fréquences de livraison. Un deuxième groupe nommé « base de données clients », chargé de travailler sur un outil commun aux quatre entreprises recensant l'intégralité des informations et des besoins spécifiques par client, est piloté par le directeur commercial de Gagnard-Fleurs. Un troisième groupe nommé « process » qui travaille sur les routines organisationnelles à mettre en place dans les entreprises afin d'assurer le fonctionnement de la mutualisation. Ce dernier groupe est dirigé par le dirigeant des Pépinières Détriché. Les résultats de ces groupes de travail ne sont pas exclusivement fait dans l'objectif du déploiement de la première zone géographique, mais plus largement à l'ensemble du territoire. Parallèlement à ce travail pour un déploiement sur la première zone géographique, les quatre entreprises continuent de travailler sur l'élaboration des statuts juridiques de la future entreprise Végésupply.

Au printemps 2014, la mutualisation est opérationnelle et se déploie sur la zone d'essai dans la région sud-ouest, mise en évidence dans la Figure 23 ci-dessous, et qui comprend les départements de la Gironde, des Landes, des Pyrénées-Atlantiques et du Lot-et-Garonne.

Le lancement de la mutualisation logistique à cette période de l'année s'explique par les flux significatifs que génèrent les ventes printanières de végétaux d'extérieur. Durant cette phase de test, la gestion opérationnelle de la mutualisation est assurée par la cheffe de projet. Cette gestion opérationnelle se traduit par la supervision de la massification des flux et du transport de ces flux. Le lancement du test

de la mutualisation se fait dans la confidentialité, seul le prestataire de transport est informé. Le caractère confidentiel doit être observé jusqu'aux premiers bilans de la mutualisation, mais également jusqu'à l'extension de la zone de déploiement. L'objectif de garder ce projet confidentiel, est d'éviter l'apparition d'un projet concurrent mais également de susciter des questionnements trop précoces chez les distributeurs auxquels les entreprises ne pourraient apporter des réponses en l'état des choses. Au cours de cette période de lancement, les entreprises privilégient les attentes des clients plutôt que les retombées économiques liées à la mutualisation. Cette priorité pour les attentes des clients s'explique notamment par leur adhésion pour le système de mutualisation logistique qu'il est nécessaire d'obtenir en vue d'en assurer la réussite et le succès. Au cours de cette période, les entreprises rappellent leur impatience, et celle de leurs clients quant à l'observation de résultats tangibles face aux perturbations économiques de la filière.



*Figure 23 : Zone de déploiement de Végésupply au printemps 2014
(Source : Végésupply SAS)*

Parallèlement au déploiement sur la région sud-ouest, les entreprises continuent de discuter de la construction de Végésupply. Ces discussions concernent différents points opérationnels et techniques. L'une de ces discussions concerne notamment la création d'un poste qui serait exclusivement dédié à la gestion opérationnelle de Végésupply, permettant ainsi à la cheffe de projet de se consacrer uniquement au développement de la mutualisation logistique. Il est alors conjointement décidé de recruter une seconde personne qui sera chargée de la gestion opérationnelle de la mutualisation, facilitant ainsi le travail de développement de la cheffe de projet.

La création de la société Végésupply SAS

Le printemps 2014 est également marqué par une étape importante, celle de la création de la société « Végésupply SAS » officiellement immatriculée le 19 mai 2014. Cette société est enregistrée sous le

code NAF (Nomenclature d'Activités Française) comme affrètement et organisation des transports. Elle est codétenue par les quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché, dont chacune d'elles sont membres du conseil d'administration de la société. Végésupply SAS est sous la présidence du président de Fleuron d'Anjou et sous la direction de la cheffe de projet qui prend alors les fonctions de directrice-générale de Végésupply SAS.

Le bilan de la première phase de mutualisation

A la fin du printemps 2014, à la suite du premier test de mutualisation sur le sud-ouest de la France, les quatre entreprises établissent un bilan opérationnel globalement positif et satisfaisant. Ce bilan est également l'occasion de faire un point sur la satisfaction des clients, les principaux bénéficiaires du système. Au cours de cette période de test, les entreprises ne reçoivent aucun retour négatif de la part de leurs clients, encourageant ainsi la poursuite du développement de la mutualisation. Aux vues de ces bons résultats, les Pépinières Détriché évoquent leur souhait d'accélérer le déploiement du projet, permettant ainsi de bénéficier le plus rapidement possible des retombées économiques liées à la mutualisation logistique, mais également de se déployer sur des secteurs géographiques dont l'accès est difficile en l'état actuel des choses, notamment par des coûts trop importants.

Cette période qui suit la phase de test permet également d'évoquer certaines modalités opérationnelles de la mutualisation logistique. L'une d'entre elles concerne l'apport total des flux logistiques des quatre entreprises à Végésupply. Cet apport total a plusieurs objectifs. Le premier est opérationnel et doit permettre de faciliter la visibilité des flux à traiter pour Végésupply. Le second est économique, en apportant le maximum de flux, la masse critique sera plus facilement atteignable et les gains financiers liés à la mutualisation plus importants. Le troisième et dernier objectif est stratégique et est associé aux précédents. La coexistence de plusieurs systèmes logistiques pour les entreprises pourrait mettre en péril Végésupply sur le long-terme en réduisant les bénéfices associés à la mutualisation par l'utilisation d'autres systèmes logistiques. Cette décision est prise en commun accord entre les entreprises, faisant de l'apport total l'une des principales forces du réseau Végésupply.

Le bilan de la phase expérimentale menée sur la région sud-ouest est également l'occasion d'identifier et de travailler sur le type de discours à tenir aux distributeurs. Malgré la sous-traitance de la logistique par Végésupply, les entreprises restent les uniques interlocuteurs des distributeurs (Végésupply ayant pour interlocuteur les producteurs et les transporteurs). Les entreprises ayant des clients communs, jugent nécessaire de développer un discours convergeant et en cohérence. Des éléments de langage communs sont identifiés et doivent permettre d'apporter des réponses aux distributeurs en cas de question. Dans ces éléments de langage, il est décidé d'apporter des informations claires, succinctes, en insistant sur certains points, notamment sur le fait que la mutualisation logistique est avant tout un outil facilitateur pour les distributeurs. Parallèlement à cette communication informelle, il est également décidé de communiquer de manière plus formelle en faisant savoir qu'un projet de mutualisation

logistique est en cours de construction dans la filière horticole et en présentant un état d'avancement de ce projet. Cette communication diffusée dans les différents canaux de communication de la filière horticole reste très succincte, et son principal objectif est de montrer que le développement du projet est en cours et dans de bonnes conditions tout en rappelant ses objectifs.

Au cours de l'été 2014, les entreprises continuent de travailler sur le développement du projet avec pour objectif d'étendre la zone de déploiement au mois d'octobre de la même année. Cette zone ambitionne de couvrir la moitié sud de la France. Les trois groupes de travail précédemment présentés continuent de travailler sur leurs sujets respectifs. Une réunion de travail comprenant l'ensemble des groupes et pilotée par la cheffe de projet, est organisée aux cours de l'été 2014. Cette réunion permet de travailler plus en détail sur les besoins des entreprises et sur la faisabilité opérationnelle de Végésupply. Au cours de cette réunion, les entreprises ne manquent pas de souligner une nouvelle fois leurs attentes vis-à-vis de la mutualisation en termes de résultats, mais également en termes de satisfaction de leurs clients. Par ailleurs, ces réunions sont également l'occasion de travailler sur le développement d'un cahier des charges à destination des transporteurs sous-traitant les flux de Végésupply. Les végétaux étant des produits périssables nécessitant certaines pratiques logistiques particulières (températures durant le transport, plates-forme logistiques chauffées, entre autres), le cahier des charges permet de recenser l'ensemble des pratiques que les transporteurs doivent satisfaire pour travailler avec Végésupply.

Gaignard-Fleurs en difficultés économiques

En septembre 2014, Végésupply est marqué par les difficultés économiques de Gaignard-Fleurs. Le dirigeant de la société annonce au cours d'une réunion le placement de son entreprise en procédure de sauvegarde. Cette procédure de sauvegarde est mise en place à la suite de difficultés économiques, notamment dues à la crise qui touche le secteur horticole depuis la fin des années 2010. La procédure de sauvegarde a pour objectif de protéger l'entreprise en difficulté en suspendant le paiement des dettes au moment de l'ouverture de la procédure, lui permettant ainsi de se réorganiser afin d'assurer sa pérennité. Contrairement au redressement judiciaire, l'entreprise n'est pas en cessation de paiement. Face à cette situation, le dirigeant de Gaignard-Fleurs ne suspend pas son investissement dans Végésupply et souhaite pleinement poursuivre son développement, qui selon lui, peut s'avérer être un véritable atout dans cette position difficile. Face à cette situation, les trois autres entreprises se positionnent dans une situation d'écoute et d'empathie, en assurant de leur soutien.

Des comportements allant à l'encontre de Végésupply

Au cours de l'automne 2014, avant le déploiement de Végésupply sur la moitié sud de la France, il est constaté que JCT n'a pas respecté l'un des principes conjointement décidé, celui de l'apport total des flux à Végésupply sur les zones concernées. Face à cet écart, les trois autres entreprises rappellent que « *Ce n'est pas l'objectif du projet !* ». Ce comportement soulève des questions de la part des entreprises, notamment lors de l'ouverture de Végésupply pour une prestation à d'autres entreprises. Ces questions

portent notamment sur les procédures de contrôle à mettre en place pour s'assurer de l'apport total des flux logistiques des entreprises. Ce type de contrôle étant relativement difficile à mettre en place par Végésupply, il est décidé de faire appel à un tiers extérieur. Les entreprises décident de demander à chaque entreprise contribuant à la mutualisation, une attestation de leurs commissaires aux comptes. Cette attestation doit venir prouver que les entreprises n'ont pas eu recours à d'autres prestataires logistiques que Végésupply.

Le déploiement sur la zone sud, et les prémisses d'un projet concurrent

Au cours du mois d'octobre 2014, Végésupply se déploie sur la moitié sud de la France. Ce sont alors trente-sept nouveaux départements couverts par la mutualisation logistique, sous une ligne sud allant de l'estuaire de la Gironde jusqu'en Savoie et comprenant les deux départements de Corse (voir Figure 24).

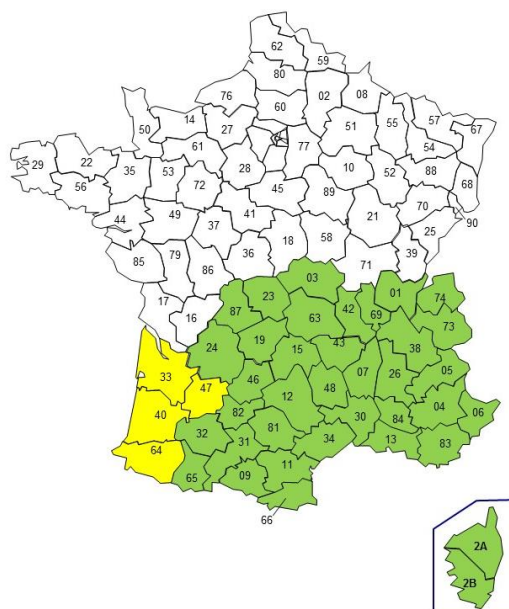


Figure 24 : Zone couverte par Végésupply en octobre 2014
(Source : Végésupply SAS)

Quelques semaines après le déploiement sur cette zone, les entreprises sont globalement satisfaites, aucun retour négatif de client n'est signalé. Certaines soulignent d'ailleurs le développement de leur carnet de clients sur cette zone depuis le déploiement de Végésupply. Pour des raisons de coûts logistiques, ces nouveaux clients n'étaient alors pas accessibles pour les entreprises avant le développement de la mutualisation.

Peu de temps après le déploiement sur la zone sud, en novembre 2014, Végésupply prend connaissance d'un projet concurrent qui tend à se développer. Cette information leur parvient par le biais des transporteurs avec lesquels Végésupply travaille. Certains de ces transporteurs ont été approchés par les initiateurs du projet concurrent dans l'objectif d'identifier les possibilités de collaboration.

Face à l'apparition de ce projet concurrent, Végésupply a plusieurs craintes. La première est un sabotage de son système par l'intermédiaire des transporteurs qui pourraient abandonner Végésupply pour se tourner vers ce nouveau projet. La seconde crainte est concurrentielle, avec la peur que ce nouveau projet vienne concurrencer Végésupply, notamment à son ouverture à de nouvelles entreprises. Face à l'ensemble de ce problème, et après discussions, les entreprises concluent que « *Végésupply doit marquer son territoire* ». Il est ainsi décidé de mettre en place des actions offensives, dont la principale est l'accélération du déploiement de la mutualisation, permettant d'ouvrir le système à d'autres entreprises le plus rapidement possible. Cette accélération du projet passe également par des réflexions sur son évolution future, notamment par la mise en place d'un système de mise en marché également mutualisé.

Des réflexions sur les possibles évolutions de Végésupply

C'est à partir de cette période que des réflexions s'engagent sur un projet de mise en marché mutualisé. Comme pour le modèle de la mutualisation logistique, cette évolution doit permettre d'une part de répondre aux besoins des clients et d'autre part à ceux des producteurs. Les distributeurs ayant de plus en plus de difficultés à gérer l'ensemble des tâches dans les magasins, la mutualisation commerciale permettra de passer commande auprès de différents fournisseurs en une seule fois. Du côté des producteurs, le système de mise en marché mutualisé doit permettre de modifier les rapports de forces entre les entreprises et leurs clients qui deviennent de plus en plus gros et de plus en plus puissants. Il est décidé de manière unanime, de ne pas communiquer sur ce sujet, qui à ce stade des discussions doit rester confidentiel.

Les Pépinières Détriché en difficultés économiques

La fin d'année 2014 est également marquée par les difficultés économiques que rencontrent les Pépinières Détriché. L'entreprise annonce son placement en redressement judiciaire par le tribunal de commerce d'Angers. Cette décision est prise à la suite d'une période de difficulté économique pour l'entreprise, et ce malgré les bons retours de Végésupply pour cette dernière. Face à cette difficulté, les entreprises membres de Végésupply se positionnent dans une posture d'écoute et d'empathie comme ce fut le cas pour Gaignard-Fleurs. Les entreprises questionnent les Pépinières Détriché sur son avenir dans Végésupply. Son dirigeant explique alors que rien ne changera sur l'investissement de l'entreprise dans le développement du système de mutualisation.

Les déploiements sur la zone est, et la zone charentaise et poitevine

Au cours du mois de février 2015, le projet continue son développement sur la zone est de la France avec un déploiement sur dix-sept nouveaux départements qui s'étendent d'une zone allant de la frontière luxembourgeoise et descendant jusqu'au sud de la Bourgogne et de la Franche-Comté. A ce stade,

comme le montre la Figure 25, ce sont environ les trois quart du territoire national qui sont couverts par le système Végésupply.

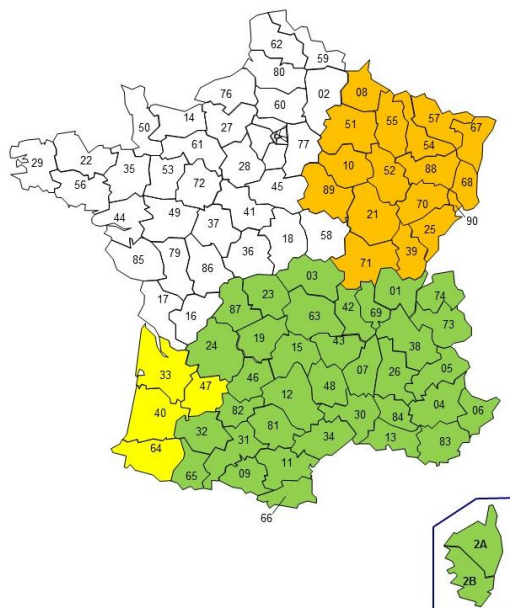


Figure 25 : Zone couverte par Végésupply en février 2015
(Source : Végésupply SAS)

En mars 2015, la mutualisation s'étend à l'ouest de la France, sur quatre nouveaux départements dans la zone charentaise et poitevine (voir Figure 26). A la veille du printemps, pic d'activité des entreprises du végétal, ce sont les trois quarts du territoire français qui sont couverts par le système de mutualisation Végésupply. Les enjeux sont donc importants et permettront d'établir un bilan représentatif du système, à la différence de l'année précédente où le déploiement était opérationnel uniquement sur quatre départements du sud-ouest.

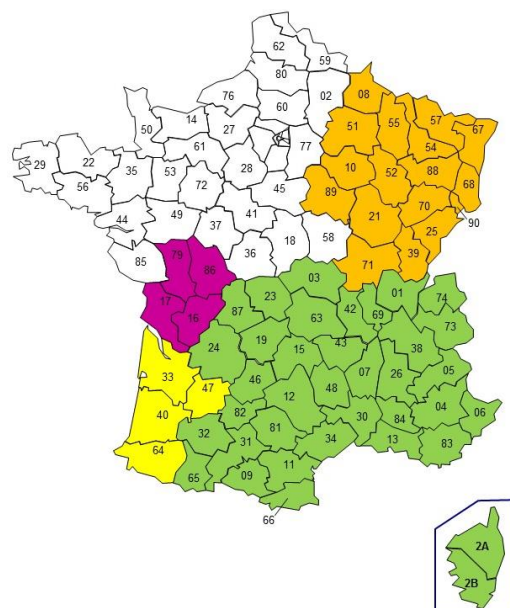


Figure 26 : Zone de déploiement de Végésupply en mars 2015
(Source : Végésupply SAS)

A ce stade où environ 75% du territoire est couvert par Végésupply, son fonctionnement atteint un niveau de représentativité pertinent en vue d'évaluer les premiers résultats. En juin 2015 est organisée la réunion de bilan qui doit permettre d'identifier l'ensemble des problèmes rencontrés au cours du printemps afin d'envisager des pistes d'améliorations et de résolutions. Les problèmes rencontrés sont identifiés à deux niveaux : au niveau des entreprises et au niveau de Végésupply. Chacune des entreprises présentent les problèmes qu'elles ont rencontrés. Végésupply, par le biais de sa directrice-générale présente également les problèmes rencontrés au niveau de la mutualisation. Après cette exposition des faits, il est établi que les principaux problèmes prennent origine soit dans l'échange d'informations entre les deux niveaux, soit dans des routines organisationnelles. Après diagnostic il est établi que les difficultés issues de l'échange d'informations sont principalement d'ordre technique. Des corrections sont envisagées pour pallier à ce problème. Concernant les problèmes liés aux routines, des adaptations sont également envisagées. Des groupes de travail sont remis en place en vue d'une part de corriger les freins identifiés, mais également d'éviter de transposer ces problèmes sur la dernière zone de déploiement. Ces groupes sont composés des dirigeants d'entreprise, ainsi que certains managers des quatre entreprises à l'exemple des directeurs commerciaux, mais également des responsables logistiques. Ce bilan est également l'occasion d'évoquer le transit de quelques flux en dehors de Végésupply. Face à cette pratique les entreprises qui ne sont pas concernées ne manquent pas de rappeler que l'apport total des flux à Végésupply est un des fondements du projet et qu'il est nécessaire d'apporter l'intégralité des flux. L'attestation par un commissaire aux comptes est alors rappelée.

Par ailleurs, cette réunion bilan est également l'occasion de faire le point sur les dépenses engagées pour la construction de Végésupply. La société Végésupply n'ayant pas de trésorerie à ce stade de déploiement, il avait été décidé que les factures liées à la construction de la mutualisation seraient partagées et payées par les entreprises. Cependant, face au contexte économique, certaines entreprises rencontrent des difficultés de paiement. Il est donc décidé de modifier le système de répartition des gains de la mutualisation. Au lieu de facturer aux entreprises le coût réel de la prestation logistique, qui fluctue en fonction des jours et du niveau de mutualisation, il est décidé d'élaborer une grille tarifaire supérieure aux coûts réels de la mutualisation. La restitution des gains issus de la mutualisation se fera alors à la fin de l'exercice comptable de Végésupply et fonction de la contribution à la mutualisation de chacune des entreprises. Ce système de tarification a un double avantage. Il permet d'une part à la société Végésupply de bénéficier d'une certaine trésorerie lui permettant de prendre en charge le paiement des factures. Il permet également aux entreprises de bénéficier d'une grille tarifaire fixe facilitant ainsi leur gestion comptable interne. En cas de demande, cette grille tarifaire permettra également à Végésupply de proposer les coûts de sa prestation aux entreprises extérieures souhaitant bénéficier du système de mutualisation logistique.

Concernant les clients, les retours faits aux entreprises sont globalement positifs. Le système Végésupply a permis de les rassurer en sécurisant la livraison et en disposant d'une prestation

entièrement pilotée par les producteurs et non plus par les transporteurs comme c'était le cas auparavant. Malgré ces bons retours des clients, les entreprises soulignent qu'il est nécessaire de porter une attention continue aux contraintes que peut apporter la mutualisation. Les entreprises redoutent en effet qu'en cas de trop fortes contraintes liées à la logistique, les distributeurs fassent appels à des producteurs locaux dont la logistique est plus flexible.

La suspension des discussions d'évolution de Végésupply

Durant le printemps 2015, Végésupply continue également de travailler sur le développement du système de mise en marché mutualisé. Pour mener ces réflexions, Végésupply fait appel à un cabinet de conseil spécialisé sur ce genre de problématique. L'objectif est principalement exploratoire et doit permettre d'alimenter les réflexions des entreprises. Après présentation du cabinet de conseil, les entreprises prennent conjointement la décision de suspendre ces réflexions. Elles souhaitent avant tout s'engager pleinement dans l'opérationnalisation de Végésupply et identifier les résultats de la mutualisation logistique durant quelques saisons, avant de reprendre ces discussions. Ce choix de suspension est également dû aux ralentissements de développement du projet de mutualisation logistique concurrent.

La modification des rapports de force

Avec un déploiement sur 75% du territoire et par le biais de différentes communications, Végésupply commence à se faire connaître dans l'ensemble de la filière horticole. Ce niveau de déploiement conduit également au changement des rapports de force dans l'environnement organisationnel des entreprises. Des entreprises se font connaître auprès de Végésupply et font savoir leurs intérêts pour la mutualisation logistique. Ce sont dans un premier temps quatre entreprises qui prennent contact avec Végésupply. Les demandes de chacune des entreprises sont consultées puis discutées entre les quatre entreprises afin de prendre des décisions communes. Ces premières demandes conduisent les quatre entreprises fondatrices à s'accorder sur le fait qu'il est nécessaire de ne pas donner accès aux avantages concurrentiels de Végésupply à leurs concurrents les plus directs et les plus importants. Les entreprises soulignent le risque d'attirer « *n'importe qui* », c'est-à-dire des producteurs que les quatre entreprises ne souhaitent pas voir parmi les nouveaux utilisateurs. Les entreprises sont unanimement d'accord pour développer une stratégie de cooptation en décidant de qui peut collaborer au système et bénéficier du système de logistique mutualisé. Cette stratégie de cooptation se met en place dans le but de ne pas voir des concurrents frontaux bénéficier du système, mais également des entreprises favorisant l'import depuis des pays concurrents. Une certaine attention est donc portée à chacune des demandes et une sélection est étroitement opérée. Au total, nous dénombrons une douzaine de demandes se faisant durant la phase de construction de Végésupply.

En plus de ces premières demandes, deux des plus grosses enseignes de jardinerie françaises font également savoir à Végésupply qu'elles sont intéressées par la solution logistique qui est proposée. Ces

enseignes de distribution souhaitent engager des réflexions et des discussions sur les possibilités de faire transiter une partie des flux de leurs fournisseurs par le biais de Végésupply.

Une autre modification des rapports de force est également observée au niveau d'un transporteur prestataire de Végésupply dans la région sud-ouest. Dans cette région, seul un transporteur est spécialisé dans le transport du végétal et sous-traite la gestion des flux logistiques de Végésupply pour les départements de la Gironde et du Lot-et-Garonne. Ce transporteur assure également la logistique pour d'autres producteurs qui souhaitent livrer dans ces mêmes départements. Cependant, après plusieurs mois de fonctionnement de Végésupply sur la zone sud-ouest, ce transporteur décide de ne plus assurer la gestion de flux ne transitant pas par Végésupply. Le système mutualisé Végésupply amenant un volume significatif pour ce transporteur, la gestion de flux extérieurs à Végésupply devient pour lui une contrainte. Ce transporteur souhaite donc que l'ensemble des flux horticoles qu'il traite transitent par Végésupply.

En lien avec la modification des rapports de force, et à la vue des résultats positifs de Végésupply, le pôle compétitivité Végépolys lance « un appel à intérêt » pour le développement d'un système de mutualisation logistique sur la région Bretagne, par le biais de son antenne délocalisée. Cet appel à intérêt conduit la directrice-générale de Végésupply à aller faire la présentation du système mutualisé à un groupe d'entreprises de cette région qui souhaitent également développer un système logistique mutualisé.

L'adaptation aux demandes des entreprises souhaitant bénéficier de la mutualisation

Les intérêts que portent les entreprises extérieures à Végésupply soulèvent plusieurs questionnements. Le premier concerne les difficultés et modifications que peuvent apporter au fonctionnement de Végésupply, des entreprises dont les fonctionnements sont tous différents, et qui nécessiteront probablement des modifications partielles des routines de la mutualisation. L'intérêt de ces entreprises pour Végésupply soulève également la formalisation des règles de fonctionnement du réseau, qui ne sont alors que tacites en l'état des choses. Après discussions, les entreprises décident de formaliser le système hiérarchique de Végésupply en prévoyant l'intégration de nouvelles entreprises. Un modèle hiérarchique en différents niveau est alors construit. Le premier niveau (niveau A), le plus au centre, se compose uniquement des membres fondateurs de Végésupply : Fleuron d'Anjou, JCT Plants, Gaignard-Fleurs et les Pépinières Détriché. Le second niveau (niveau B), supérieur à celui des membres fondateurs, comprend les utilisateurs apportant la totalité de leurs flux. Le troisième et dernier niveau (niveau C), se compose des entreprises qui utilisent Végésupply uniquement pour des prestations ponctuelles. Ce modèle permet également d'identifier le gradient d'avantage qui est établi en fonction des niveaux. Plus une entreprise se situe dans un niveau proche du centre (niveau A), plus elle aura d'avantages et plus ses demandes et ses besoins seront prises en compte, mais également plus son pouvoir sera important. A l'inverse, plus une entreprise se situera dans un niveau éloigné sur centre,

moins l'entreprise bénéficiera d'avantages. Les entreprises dans ce dernier niveau ne seront alors pas prioritaires en cas de besoin. Ce modèle hiérarchique est proposé dans la Figure 27 ci-dessous.

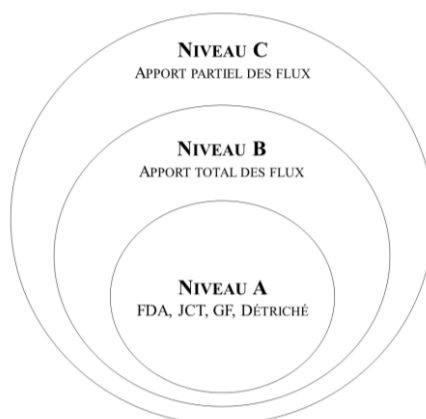


Figure 27 : Modèle hiérarchique imaginée pour l'entrée de nouvelles entreprises dans Végésupply
(Source : auteur, inspiré des discussions des quatre dirigeants de Végésupply)

Ce modèle hiérarchique est construit dans un double objectif. Tout d'abord inciter à la fidélisation du système et à l'apport total des flux en donnant des avantages et plus de pouvoir aux entreprises en fonction de la part de flux apportées à Végésupply. Le second objectif est de permettre aux entreprises à l'origine de Végésupply de conserver les bénéfices de la création de ce système mutualisé.

En plus de ce modèle hiérarchique, la création d'une charte d'engagement est décidée. Cette charte est construite selon trois grands principes. Le premier concerne la satisfaction des clients, considéré comme l'un des objectifs les plus importants dans les fondements de Végésupply. Le second principe concerne les possibilités de contrôle. Végésupply ne souhaitant pas se risquer d'un apport partiel des flux dans son périmètre d'action, des procédures de contrôle sont établis en vue de favoriser l'apport total pour « ne pas ouvrir la brèche de l'apport partiel ». La procédure de contrôle envisagée est donc celle de l'attestation par un commissaire aux comptes que nous avons déjà évoqué précédemment. En cas d'apport partiel, les entreprises se trouveront d'office dans le niveau C du modèle hiérarchique précédemment décrit. Le troisième principe concerne l'incitation à la mutualisation des flux, notamment par le modèle hiérarchique précédemment décrit, qui doit permettre d'optimiser les coûts de transport, l'un des principaux objectifs de création de Végésupply. D'une manière générale, cette charte est également l'occasion de clarifier les droits et devoirs de chacune des parties (Végésupply d'un côté et les entreprises apportant des flux de l'autre).

La fin de déploiement et de construction de Végésupply

En octobre 2015, le système de mutualisation se déploie sur la dernière zone. A partir de cette date, comme le montre la Figure 28, le système Végésupply est pleinement opérationnel avec une couverture sur l'ensemble du territoire national.

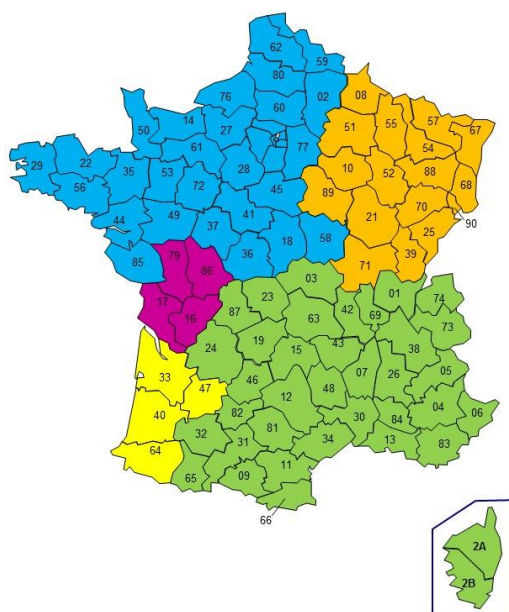


Figure 28 : Zone de déploiement de Végésupply en octobre 2015
(Source : Végésupply SAS)

Fin d'année 2015, les quatre membres fondateurs estiment que la phase de construction est désormais terminée et que Végésupply entre maintenant en pleine phase d'exploitation. Les différents développements opérationnels sont terminés. A partir de cette date il est décidé que les réunions de travail hebdomadaires qui permettaient les prises de décision sur les différents points de développement de Végésupply sont maintenant remplacées par un conseil d'administration qui se réunira une fois par mois. Ces conseils d'administration permettent un suivi opérationnel de Végésupply par les quatre entreprises mais permettent également un suivi des demandes de nouvelles entreprises, dont à ce stade aucune n'est encore entrée dans Végésupply. L'entrée en pleine phase d'exploitation est également marquée par le déménagement de Végésupply dans ses nouveaux locaux qui siégeait jusqu'à maintenant dans un bâtiment de Fleuron d'Anjou.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre notre objectif était de proposer un design de recherche répondant à nos travaux, en proposant des éléments de réponse à la question : *Quel design de recherche doit être mis en place en vue de lire la construction des réseaux d'entreprises selon leur double niveau organisationnel ?* L'élaboration de ce design a suivi un double objectif. Le premier étant d'apporter des réponses à notre problématique traitant de la construction des réseaux en étudiant le rôle du double niveau organisationnel, et le second étant de proposer un design permettant d'utiliser le modèle de lecture par les oppositions paradoxales que nous avons développé dans le second chapitre. L'élaboration de ce design nous a tout d'abord conduit à nous intéresser au positionnement épistémologique de la recherche. Nous avons vu que notre recherche s'inscrit à la croisée des courants positivistes et constructivistes. La posture constructiviste de nos recherches est directement associée à l'approche par les oppositions paradoxales, mais également à nos recherches conduites par abduction permettant de comprendre le réel en même temps qu'il se construit. La posture positiviste est quant à elle due à l'utilisation d'un cadre de lecture pour comprendre cette réalité, conduisant à implicitement faire des choix dans les caractéristiques observées. Nous avons également proposé de poursuivre ces réflexions en nous intéressant spécifiquement à l'épistémologie des oppositions paradoxales et à l'épistémologie de la construction des réseaux. Les épistémologies de chacun d'eux nécessitent d'adopter une vision holistique permettant de comprendre le phénomène « réseau » et les « oppositions paradoxales » dans leurs intégralités. De plus, en nous intéressant au phénomène « réseau » par sa construction dans le temps, et non dans une approche statique, notre recherche nécessite également de déployer une approche longitudinale. A l'issue de ces réflexions épistémologiques, nous avons déterminé que la méthode par étude de cas est la plus adaptée à nos recherches, notamment par les multiples possibilités de données auxquels donnent accès cette méthode. Le cas retenu doit spécifiquement répondre à notre problématique. Il doit s'agir d'un réseau en construction laissant clairement apparaître le double niveau organisationnel. C'est dans cette perspective que nous avons retenu le cas Végésupply. Ce cas a la particularité de comprendre quatre entreprises de la filière horticole angevine souhaitant externaliser leurs services logistiques pour le mutualiser dans le réseau. Nous avons alors déterminé trois méthodes de collectes des données. La première, et la principale, est l'observation des réunions dédiées à la construction de Végésupply. Ces réunions ont l'avantage pour nos recherches de concentrer dans un même lieu et à même instant les deux niveaux organisationnels qui sont au centre de nos recherches. Pour assurer une saturation théorique, les données collectées durant ces réunions ont été triangulées avec des entretiens et des documents écrits. La collecte de données dans les réunions a présenté l'avantage de nous situer « au cœur du réseau », c'est-à-dire au centre des décisions prises au sujet de sa construction. Cette situation nous donne accès à des informations riches et pertinentes en vue d'apporter des réponses à notre problématique. Elle nous donne également un accès privilégié aux dirigeants des quatre entreprises, mais également à la directrice-générale de Végésupply. Cette position *in situ* est selon

le principal point fort de nos recherches empiriques. Malgré ses avantages, cette situation a également présenté l'inconvénient d'une collecte conduisant à une importante quantité de données, dont une partie d'entre elles ne sont pas en lien avec nos préoccupations de recherches. Ces données ont donc nécessité un important travail de condensation afin de les rendre intelligibles et de permettre le récit du cas que nous venons de proposer.

Végésupply présente plusieurs intérêts pour notre recherche. C'est notamment le cas d'un double niveau organisationnel bien marqué. En ayant une activité axée sur la production de plantes horticoles, les entreprises se différencient distinctement du réseau dont l'activité porte sur la logistique. Cette distinction est également structurelle, avec un fonctionnement opérationnel du réseau assuré par une société différente des quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché. Le second intérêt de Végésupply porte sur sa taille. En ne comptant que quatre entreprises, Végésupply nous permet d'avoir accès à des données plus fines et détaillées avec des interactions entre chacun des niveaux organisationnels plus facilement indentifiables. Par ailleurs, ce nombre limité d'entreprises nous a également permis de développer une certaine confiance avec les dirigeants de chacune des entreprises, facilitant ainsi les interactions et les échanges durant les entretiens. Ces avantages liés au nombre d'entreprises n'auraient selon nous pas été possible dans le cas d'un réseau avec des effectifs trop importants. Le dernier avantage du cas Végésupply porte sur sa richesse. Comme nous avons pu le voir au travers le récit, de nombreux événements sont intervenus au cours de la construction de Végésupply. C'est par exemple le cas de l'aggravation de la crise du secteur horticole, des difficultés économiques rencontrées par certaines entreprises mais encore d'un projet concurrent faisant son apparition. L'ensemble de ces événements sont relativement intéressants pour nos recherches. Ils nous permettent d'apporter des éléments de connaissances et de compréhensions complémentaires à la construction du réseau, en identifiant notamment comment des événements imprévus peuvent venir influencer la construction du réseau. Par ailleurs, ces événements nous permettent également d'apporter des éléments de compréhensions complémentaires aux oppositions paradoxales et à leurs transformations, et plus largement à notre cadre de lecture. Dans manière générale, cette richesse du cas est notamment due à notre méthode de cas unique. En ayant uniquement Végésupply comme étude de cas, nous avons pu avoir une fréquence de présence dans le cas relativement importante. Ce niveau de présence n'aurait pas été possible selon nous en étudiant plusieurs cas simultanément.

CHAPITRE 4

LE ROLE DU DOUBLE NIVEAU ORGANISATIONNEL DE VEGESUPPLY DANS SON PROCESSUS DE CONSTRUCTION

« Il ne suffit pas de "voir" un objet jusque-là invisible pour le transformer en objet d'analyse. Il faut encore qu'une théorie soit prête à l'accueillir. »

François Jacob, 1970 – *La logique du vivant*

Introduction

Le précédent chapitre nous a permis d'une part de proposer un design de recherche répondant à notre recherche, et d'autre part de présenter le cas Végésupply sur lequel nous menons nos recherches empiriques. Dans ce dernier chapitre, nous nous intéressons à la construction de Végésupply et au rôle de son double niveau organisationnel. La question guidant les réflexions de ce chapitre peut se formuler par : *Quel est le rôle du double niveau organisationnel de Végésupply dans son processus de construction et dans le renforcement de son degré de néguentropie ?* Pour répondre à cette question, nous revenons sur les deux premiers chapitres de cette thèse. Le premier chapitre nous ayant permis d'identifier de manière théorique les principales particularités de la construction des réseaux, nous permettra d'alimenter nos réflexions dans le cas de Végésupply et sur ce que nous observons empiriquement. Le second chapitre quant à lui, nous a permis de proposer un cadre de lecture de la construction de Végésupply prenant en compte le double niveau organisationnel.

Le cadre de lecture que nous proposons, composé de l'approche par les paradoxes et de l'approche par les dialectiques, suppose cependant la vérification de certaines hypothèses de bases avant d'être mobilisé (Benson, 1977; Lewis & Smith, 2014; van de Ven & Poole, 1995). Il est tout d'abord nécessaire que le cas étudié comprenne différentes entités potentiellement en oppositions et dont les frontières sont relativement visibles. Dans le cas de Végésupply, il s'agit des oppositions entre les entreprises qui sont de potentielles concurrentes (mises en exergue par les paradoxes de concurrence), mais également des oppositions entre les entreprises et le réseau Végésupply dont elles sont membres (mises en exergue par les paradoxes de configuration). La seconde hypothèse est en lien avec la précédente et suppose que les oppositions génèrent de tensions. Nous verrons dans le cas de Végésupply que ces tensions n'existent pas sous la forme de celles identifiées dans la littérature traitant des oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016), mais se manifestent par une autre forme. La troisième hypothèse suppose que les organisations sont continuellement en état de devenir et ne sont

pas des entités déterminées. Cette hypothèse est d'autant plus importante dans l'intérêt que nous portons au phénomène de néguentropie dans nos recherches. Dans le cas de Végésupply cette hypothèse est largement vérifiée dans la mesure où le réseau est en cours de construction. Son devenir est uniquement guidé par les motivations des quatre entreprises membres ayant conduit le réseau à voir le jour sans nécessairement avoir une trajectoire déterminée pour atteindre ces objectifs.

Le cadre de lecture que nous avons proposé débute par l'identification des paradoxes inhérents aux réseaux. La première section de ce chapitre est consacrée à l'identification des paradoxes inhérents à Végésupply. Les paradoxes identifiés font l'objet d'une discussion selon différents angles d'approche. Pour répondre au cadre de lecture que nous avons développé, nous nous intéressons aux transformations de ces oppositions paradoxales. Cet intérêt fait l'objet de développements proposés dans la deuxième section. A l'instar des paradoxes identifiés, les transformations font également l'objet de discussions selon différents angles d'approche. Pour terminer ce chapitre, la troisième section apporte des éléments de réponses aux trois questions que nous avons soulevées dans la conclusion du premier chapitre, à savoir le rôle du double niveau organisationnel dans chacune des phases théoriques de construction des réseaux : les rapprochements inter-organisationnels, la structuration et la coordination.

1. LES OPPOSITIONS PARADOXALES IDENTIFIEES DANS LE CAS DE VEGESUPPLY

Afin de comprendre le rôle du double niveau organisationnel de Végésupply dans son processus de construction, cette première section a pour objectif d'identifier et de caractériser les oppositions paradoxales de Végésupply. Nous revenons dans un premier temps sur les motivations ayant conduit les quatre entreprises à créer Végésupply, nous permettant d'identifier les forces de convergence, puis les forces de divergence. Lorsque cela nous est possible, nous illustrons nos propos à l'aide de verbatim. Nous présentons et caractérisons ensuite les différents paradoxes inhérents à Végésupply pour en proposer une discussion en dernière partie de cette section.

1.1. Les motivations des entreprises à créer Végésupply

Les motivations invitant les entreprises à créer Végésupply viennent mettre en exergue le « complexe de motivations » que nous avons discuté dans le premier chapitre. Ce complexe de motivations se définit comme l'ensemble des natures de motivations conduisant les entreprises à s'organiser en réseau. Il est formé de deux types de motivations : les motivations majeures, qui sont les principales motivations à s'organiser en réseau et les motivations mineures, qui sont les motivations secondaires à s'organiser en réseau, c'est-à-dire les avantages dont les entreprises envisagent également bénéficier par l'organisation en réseau.

Différentes motivations majeures sont identifiées dans le cas de Végésupply. La première porte sur le souhait de bénéficier d'un meilleur contrôle de la prestation logistique dans son ensemble en réduisant la dépendance que les entreprises ont dans leurs systèmes qu'il soit internalisé, partiellement internalisé ou externalisé. Les quatre entreprises sont soumises à des systèmes logistiques ne répondant pas ou que partiellement à leurs besoins. Cette première intention s'explique par la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). En s'organisant en réseau les entreprises souhaitent modifier cette dépendance dans leur système logistique tout en assurant le contrôle. Associées à cette motivation, deux autres intentions sont identifiées : le souhait de baisser les coûts liés à la prestation logistique et le souhait d'en améliorer la qualité. Le souhait d'améliorer la qualité passe par une amélioration de la fréquence et des délais de livraison. Elle passe également par la nécessité de ne plus être sous la contrainte des cahiers des charges imposés par les transporteurs sous-traitant la logistique qui ne sont pas nécessairement adaptés au transport de plantes. Cette motivation est commune aux quatre entreprises. Elle vient s'inscrire dans les motivations expliquées par deux types d'approches théoriques. L'amélioration de la prestation logistique en termes de fréquences et de délais permet aux entreprises de développer un nouvel avantage concurrentiel. Elle est ainsi expliquée par l'approche par l'économie industrielle. Le souhait de ne plus être sous la contrainte des fournisseurs logistiques est expliqué quant à lui par la théorie de la RBV (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). En s'organisant en réseau, les entreprises souhaitent développer une ressource logistique répondant aux contraintes liées au transport de plantes. Le souhait de baisser les coûts est commun à trois entreprises : FDA, GF et

Détriché. En souhaitant développer un système logistique plus rentable permettant de bénéficier de coûts logistiques moins importants permettant de développer un avantage concurrentiel, cette motivation est expliquée par l'approche par l'économie industrielle (Porter, 1979, 1982, 1986, 2008).

Des motivations mineures associées aux majeures se manifestent par deux intentions : le souhait de développer le carnet de clients et le souhait d'améliorer la visibilité interne des flux logistique. L'intention de développement du carnet client en améliorant la couverture logistique nationale est commune à trois des quatre entreprises : FDA, GF et Détriché.

« Ce qu'il faut, c'est que nous réussissions à nous déployer dans des régions où il est très compliqué actuellement de s'y rendre. Je pense par exemple au sud-est. »

(Dirigeant de Détriché, octobre 2013)

« En développant Végésupply on souhaite vraiment améliorer notre couverture nationale. »

(Directeur commercial de FDA, octobre 2013)

« Il est nécessaire que l'on se développe sur le sud-est, c'est une région où il est coûteux de nous rendre dans l'état actuel des choses. »

(Dirigeant de Gagnard-Fleurs, octobre 2013)

En justifiant cette intention par la nécessité de démarcher de nouveaux clients pour répondre à la baisse des volumes vendus, cette motivation est expliquée par le champ de l'économie industrielle et la nécessité d'améliorer les performances de l'entreprise par le développement d'un nouvel avantage concurrentiel permis par Végésupply. Le souhait d'améliorer la visibilité interne des flux logistique est quant à lui commun à deux entreprises qui sont JCT et Détriché. JCT a très peu de visibilité sur le retour des unités de transports standardisées et consignées alors que Détriché a peu de visibilité sur les mouvements de flux à court terme. En souhaitant développer dans Végésupply un système permettant d'améliorer cette visibilité des flux, cette seconde intention est expliquée par la théorie de la RBV, postulant que l'organisation en réseau permet de développer et d'acquérir de nouvelles ressources. L'ensemble des motivations majeures et mineures que nous venons de présenter sont synthétisées dans le Tableau 18 ci-dessous.

Ce sont ainsi trois théories qui viennent expliquer les motivations des entreprises à créer Végésupply : l'approche par l'économie industrielle, la théorie de la dépendance aux ressources et la RBV. Ces trois théories montrent que la création de Végésupply est poussée par un ensemble de motivations intrinsèques et extrinsèques aux organisations. Les motivations extrinsèques, expliquées par l'approche par l'économie industrielle, et la théorie de la dépendance aux ressources, permettent de comprendre comment les membres de Végésupply souhaitent améliorer leurs positions concurrentielles. Alors que les motivations intrinsèques, expliquées la RBV dans notre cas, permettent de comprendre comment les entreprises souhaitent améliorer l'efficacité de leur fonctionnement interne. Cet ensemble de motivations nous montre que le réseau Végésupply est initié par un « complexe de motivations » conduisant ainsi à des objectifs opérationnels multiples pour répondre à ce complexe.

Tableau 18 : Comparaison des motivations conduisant les entreprises à créer Végésupply aux motivations identifiées dans la littérature

Motivations identifiées dans Végésupply	Théories et approches	Type de motivations	Détails des motivations	Entreprises concernées
Ne plus dépendre d'un système logistique devenant obsolète	Théorie de la dépendance aux ressources	Majeure	Les entreprises sont dépendantes d'un système logistique ne permettant plus de répondre aux évolutions de la demande	Les quatre entreprises
Baisse des coûts logistiques	Economie industrielle		La mutualisation des flux logistiques doit permettre de baisser coûts de la prestation logistique afin de bénéficier d'un système avec une meilleure rentabilité	FDA, GF et Détriché
Améliorer la prestation logistique proposée aux clients	Economie industrielle et RBV		En s'organisant en réseau les entreprises souhaitent développer un système logistique de meilleure qualité pour leurs clients en ne dépendant plus de la prestation logistique imposée par les transporteurs sous-traitants	Les quatre entreprises
Améliorer la couverture nationale	Economie industrielle	Mineure	Le réseau doit permettre d'améliorer la couverture nationale en se rendant dans les régions les plus éloignées à des coûts acceptables	FDA, GF et Détriché
Améliorer la gestion des flux en interne	RBV		En s'organisant en réseau, les entreprises souhaitent développer un système logistique permettant de mieux gérer les flux logistiques en interne et bénéficier d'une meilleure visibilité de ces flux	JCT et Détriché

Au-delà des motivations incitant les entreprises à s'organiser en réseau, un rapprochement inter-organisationnel doit s'opérer. Dans le cas de Végésupply, les rapprochements sont permis par le pôle de compétitivité Végépolys. Dans son rôle de fédérateur de la filière horticole angevine, cet acteur institutionnel permet de faire le lien entre des entreprises qui ne connaissent pas nécessairement les motivations des autres entreprises encadrées dans le même secteur d'activité. Dans le cas de Végésupply, le pôle de compétitivité a assuré la mise en relation des différentes entreprises permis par ses espaces de dialogues ouverts. Ses espaces de dialogues ouverts mis en place par le pôle de compétitivité, et qui se caractérisent par des réunions de type brainstorming, permettent de mettre en relation des entreprises qui se questionnent sur des problématiques identiques. C'est au cours des différentes réunions coordonnées par le pôle de compétitivité que les quatre entreprises ont fait le choix de développer une réponse commune à leurs motivations en s'organisant en réseau et en créant Végésupply.

Par l'ensemble de ces motivations, mais également par les mécanismes de rapprochement inter-organisationnels, l'émergence de Végésupply peut être considérée à la fois comme une stratégie délibérée et une stratégie émergente (Mintzberg & Waters, 1985). Une stratégie délibérée dans la mesure où les entreprises souhaitent apporter une réponse à différents besoins explicites (réduction des coûts logistiques, amélioration du service logistique aux clients, entre autres), et une stratégie émergente dans la mesure où la modalité de réponse à ses besoins n'était pas initialement déterminée autour d'une organisation en réseau. Ce sont l'identification de problèmes communs ainsi que les rapprochements

permis par le pôle de compétitivité Végépolys qui ont permis aux quatre entreprises d'envisager de développer une réponse commune par le biais de la mutualisation logistique.

1.1. Les forces de convergence de Végésupply

Les motivations à s'organiser en réseau, également qualifiées d'« effets réseau » (Mandard, 2015) ou encore de « *drivers* » (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), nous permettent d'identifier les forces de convergence des oppositions paradoxales. Ces forces qui conduisent les deux oppositions à rester associées, constituent l'une des composantes à la conceptualisation des oppositions paradoxales. La conceptualisation théorique des forces de convergence au cas des réseaux nous a permis d'identifier trois types de forces : les forces financières, les forces compétitives et les forces institutionnelles. Nous revenons sur chacune de ces forces au cas de Végésupply pour par la suite conceptualiser les oppositions paradoxales.

1.1.1. Les forces financières

Comme proposé dans les développements théoriques, les forces financières se définissent comme les bénéfices financiers auxquels l'organisation en réseau permet d'accéder. L'un des bénéfices financiers porte sur les économies d'échelle auxquels donne accès la masse critique du réseau (Garrette, Castañer, & Dussauge, 2009; Garrette, 1989). Dans le cas de Végésupply, les bénéfices financiers sont permis par la mutualisation logistique. En massifiant leurs flux, une certaine masse critique est atteinte permettant d'optimiser le remplissage des camions de livraison, mais également de réduire les coûts de structure liés à l'organisation de la prestation logistique. Cette réduction des coûts et les bénéfices financiers permis par l'atteinte de la masse critique incitent les entreprises à mutualiser leurs flux, et ce malgré les différentes forces de divergence que nous discuterons ultérieurement.

« [...] les charges liées au transport représentent malgré tout entre 10 et 15% du CA, [...], c'est une charge importante. Et cette charge importante elle est le facteur d'étranglement pour beaucoup d'opérateurs qui souhaitent transporter les marchandises en dehors de leur région initiale. La logistique est donc un réel facteur de compétitivité! »

(Président de Végésupply, décembre 2015)

1.1.2. Les forces compétitives

Les forces compétitives correspondent à l'ensemble des particularités du réseau permettant aux entreprises membres d'atteindre un meilleur positionnement compétitif. La littérature nous a permis d'en identifier principalement trois : les actifs spécifiques, la flexibilité de l'organisation réseau, mais également la masse critique que nous avons discutée précédemment. Les actifs spécifiques se définissent comment l'ensemble des actifs matériels et immatériels construits dans le réseau (Heitz, 2000). Dans le cas de Végésupply le principal actif spécifique du réseau est la création de la société Végésupply SAS. Cette société centrale au réseau et codétenue à part égale par FDA, JCT, GF et Détriché, constitue le

pivot du réseau. Elle est garante du bon fonctionnement de la mutualisation logistique. En assurant le bon fonctionnement du réseau, cet actif spécifique joue le rôle de force de convergence par l'atteinte des objectifs qu'il permet, mais également par sa copropriété partagée entre l'ensemble des membres de Végésupply.

La seconde caractéristique porte sur la flexibilité des organisations en réseau que certains considèrent comme « l'avantage clé » des réseaux (Das & Teng, 1999). Dans le cas de Végésupply, la flexibilité se traduit par le développement d'un système logistique permettant aux quatre entreprises membres de s'affranchir des contraintes de leurs systèmes logistiques individuels en développant un système commun. De manière tangible, la flexibilité développée dans le fonctionnement de Végésupply se traduit par une baisse des volumes de commande et l'augmentation des fréquences de livraisons à des coûts acceptables permises par la mutualisation des flux logistiques. Elle constitue une force de convergence de type compétitive dans la mesure où la flexibilité logistique n'est accessible que par la mutualisation logistique, c'est-à-dire aux membres de Végésupply. Cette flexibilité rejoint alors la nécessité d'atteindre une certaine masse critique, qui constitue la troisième composante des forces compétitives. Au-delà de la flexibilité, la masse critique permet également aux membres de Végésupply de réduire les coûts de livraison sur les destinations les plus éloignées. Cette baisse des coûts conduit ainsi les entreprises à éteindre leur couverture nationale contribuant ainsi au développement du carnet de chacune d'elles.

1.1.3. Les forces institutionnelles

Les forces institutionnelles constituent la dernière force de convergence. Nous les avons définies comme les forces et normes sociales d'un secteur conduisant les membres d'un réseau à s'organiser comme tel. Ces forces font ainsi références aux théories des parties prenantes (Freeman, 2010) et à la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983). Différentes forces institutionnelles sont identifiées dans le cas de Végésupply. La première porte sur le souhait de modifier le rapport de force entre les entreprises et les transporteurs dont la majorité a l'habitude de ne pas prioriser les flux issus des productions horticoles. En mutualisation leurs flux, permettant ainsi d'atteindre une certaine masse critique, les entreprises modifient leurs rapports de force qu'elles entretiennent avec leurs transporteurs sous-traitant (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Luo, 2007). De manière tangible, cette modification se traduit par l'élaboration d'un cahier des charges spécialement développé par Végésupply pour le transport des plantes auquel les transporteurs doivent répondre. Ce changement du rapport de force permet également à Végésupply d'approcher des transporteurs répondant mieux aux exigences des producteurs et plus généralement au transport de plantes.

Végésupply permet également de modifier le rapport de force dans les négociations avec les distributeurs de végétaux, c'est-à-dire les clients des entreprises. Dans la configuration de la filière horticole française, les enseignes de distribution étant peu nombreuses, les rapports de force sont en faveur de

ces dernières. Cependant, en mutualisant les flux de quatre entreprises représentant 5% du chiffre d'affaires horticole national, les entreprises membres de Végésupply peuvent modifier les rapports de force dans les négociations.

La seconde force institutionnelle porte sur le pôle de compétitivité Végépolys. Cet acteur institutionnel dont l'un des objectifs est d'inciter les membres de la filière horticole à collaborer (Leroux, Muller, Plottu, & Widehem, 2014) a conduit les entreprises membres de Végésupply, mais également membres du pôle de compétitivité Végépolys à se rapprocher. Ce rapprochement s'est opéré par la mise en place d'un espace neutre propice aux échanges, et extérieur à l'ensemble des entreprises. Les incitations aux rapprochements ont ainsi été conduites par les normes que Végépolys tente d'imposer à la filière horticole française dont les acteurs sont jugés trop individualistes (Blondel & Widehem, 2006).

« Nous si on a contribué à monter Végésupply c'est par ce que nous avons fait un audit de la filière où nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était nécessaire d'inciter les entreprises à travailler ensemble, notamment sur la question de la logistique. [...] Nous on a poussé à la création de ce service et on aimerait pouvoir revendiquer un service logistique au service de la filière. »

(Pôle de compétitivité Végépolys, janvier 2016)

Une dernière force institutionnelle est également considérée comme force de convergence. Celle-ci est moins mise en exergue dans les motivations exprimées par les entreprises. Il s'agit de la pression liée aux pratiques écologiques. La filière agricole dans sa globalité, mais également la filière horticole, ont une mauvaise réputation en termes écologique, notamment par l'image d'une filière ayant une importante consommation de produits issus de l'industrie agrochimique. Face à cette réputation les acteurs de la filière horticole, qu'il s'agisse des distributeurs ou des producteurs veillent à améliorer la durabilité de leurs pratiques. Dans le cas de Végésupply, cette durabilité des pratiques est permise par la mutualisation des flux logistique. Les quatre entreprises membres de Végésupply ayant un certain nombre de clients identiques, la mutualisation des flux à destination de ces clients permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre liés au transport.

« [...] [les distributeurs] sont dans le management des centrales, bien sûr avec des questions de durabilité, d'optimisation de coûts, d'émission de CO₂ et autres, surtout une année où la France accueille le sommet de la COP21 où il faut montrer patte blanche. Et nous bien sûr on suit ce mouvement. »

(Président de Végésupply, décembre 2015)

1.2. Les forces de divergence de Végésupply

La conceptualisation des paradoxes inhérents à Végésupply nécessite d'identifier les forces de convergence que nous avons précédemment identifiées et discutées. Cette conceptualisation nécessite également d'identifier les forces de divergence qui viennent mettre en évidence les oppositions entre les deux éléments indissociables (Lewis, 2000; Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014; Smith & Lewis, 2011). La nature de ces oppositions est centrale dans la mesure où ce sont elles qui permettent de

caractériser les différents types de paradoxes. Les développements théoriques que nous avons proposés dans le chapitre deux nous ont permis d'identifier deux types de forces de divergence dans le cas des réseaux : les forces horizontales et les forces verticales. Les prochains paragraphes proposent de caractériser chacune d'elles au cas de Végésupply. Elles nous permettront par la suite de mieux caractériser les paradoxes que nous identifions dans le cas de Végésupply.

1.2.1. Les forces de divergence verticales

Les forces verticales se caractérisent par les oppositions qu'il existe entre les membres du réseau et le réseau lui-même. Dans notre cas, les forces de divergence verticales se manifestent par les oppositions existantes entre les quatre entreprises membres de Végésupply et l'organisation Végésupply elle-même. La première que nous pouvons discuter porte sur les fonctionnements différents sur lesquels reposent les quatre entreprises membres de Végésupply et Végésupply elle-même. Végésupply repose sur un fonctionnement collectif où les décisions sont prises collégialement entre l'ensemble des entreprises FDA, JCT, GF et Détriché. Ces prises de décisions collégiales se font dans l'objectif de construire un système logistique dont les particularités et caractéristiques doivent permettre de répondre aux motivations qui ont conduit les quatre entreprises à se rapprocher. La collégialité des prises de décision permet à chaque entreprise de s'exprimer sur ses besoins techniques et opérationnels en termes de logistique en fonction des fonctionnements individuels de chacune d'elles. Elle permet ainsi de collecter les informations nécessaires au développement du système mutualisé. Ces particularités nous montrent que Végésupply repose sur un paradigme collectif qui se caractérisant par l'écoute, le partage et la mise en commun. Face à Végésupply, et son paradigme collectif, prennent place les quatre entreprises membres FDA, JCT, GF et Détriché. Malgré les rapprochements inter-organisationnels conduisant à Végésupply, les quatre entreprises conservent leur propre enveloppe organisationnelle, c'est-à-dire qu'elles conservent toute leur indépendance de fonctionnement. A la différence de Végésupply fonctionnant sur un système collégiale et collectif, les quatre entreprises reposent quant à elles sur un fonctionnement hiérarchique. Ce fonctionnement se manifeste par une organisation pyramidale avec à son sommet une équipe dirigeante où l'ensemble des décisions de l'entreprises sont prises. L'équipe dirigeante de chacune des entreprises et également celle qui représente l'entreprise dans le réseau Végésupply.

Au-delà de cette différence de fonctionnement et d'organisation entre Végésupply et les entreprises membres, il existe également une différence sur les activités conduites. Le cœur de métier de Végésupply porte sur la logistique. Ses objectifs s'axent sur le développement d'un système logistique collectif répondant aux besoins formulés par les entreprises par le biais des motivations que nous avons précédemment discutées. C'est Végésupply qui assure l'organisation du transport entre les quatre entreprises et leurs clients. De manière tangible, Végésupply gère la relation avec ses prestataires de service logistique, la gestion des flux dès leur sortie des entreprises, le retour des unités de transport

consignées, etc. Le cœur de métier des quatre entreprises membre est quant à lui différent. La principale activité des entreprises porte sur la production de plantes. De manière tangible, les activités de ces entreprises portent donc sur la conduite des cultures, mais également sur la commercialisation de ces productions.

1.2.2. Les forces de divergence horizontales

Les forces de divergence horizontales viennent mettre en évidence les caractéristiques conduisant à mettre en opposition les entreprises membres du réseau entre elles. Dans notre cas, les forces de divergence horizontales s'intéressent aux caractéristiques mettant en opposition FDA, JCT, GF et Détriché. L'une des plus importantes forces de divergence horizontale porte sur la concurrence qu'il existe entre ces entreprises. Malgré des productions quelques peu différentes, ces entreprises se positionnent toutes sur le marché du jardinage de loisir dont la mise en marché se fait par le biais d'enseignes de distribution identiques. Ce niveau de concurrence est potentiellement renforcé dans la mesure où les structures et outils de production sont relativement identiques permettant aux entreprises de changer rapidement de production. Ce niveau de concurrence inter-organisationnel vient alors engager des oppositions entre les entreprises.

En plus de cette concurrence, les quatre entreprises ont également des motivations à s'organiser en réseau parfois différentes. Globalement, les quatre entreprises souhaitent améliorer la qualité de la prestation logistique qu'elles proposent à leurs clients, mais également engager des gains financiers par la mutualisation tout en ne dépendant plus des prestations des sous-traitants logistiques. En plus de ces motivations identiques, chacune des entreprises a des motivations à s'organiser en réseau qui lui sont propres (c'est ce que nous avons mis en évidence dans les premiers paragraphes de ce chapitre). Ces différentes motivations individuelles peuvent conduire les entreprises à s'opposer sur les finalités et les objectifs opérationnels de Végésupply.

1.3. Les forces de convergence et de divergence de Végésupply, éléments de synthèse et de conclusion

Les précédents paragraphes nous ont permis de caractériser les forces de convergence et les forces de divergence, essentielles à la conceptualisation des oppositions paradoxales (Lewis, 2000; Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011). En identifiant les motivations des quatre entreprises membres de Végésupply, nous avons caractérisé de manière empirique, chacune des trois forces de convergence conceptualisées dans le deuxième chapitre : les forces financières, compétitives et institutionnelles. Face à ces forces de convergence, nous nous sommes intéressés aux forces de divergence. Ce second type de force est essentiel à la compréhension des paradoxes dans la mesure où ce sont elles qui permettent de caractériser les oppositions paradoxales. Nos développements théoriques nous ont permis d'en identifier deux : les forces verticales et les forces horizontales. Dans le cas de Végésupply, les forces verticales sont caractérisées d'une part par les paradigmes différents sur lesquels reposent chacun des pôles (les

entreprises et le réseau Végésupply), et d'autre part par les différences d'activités entre ces deux pôles. Les forces horizontales sont quant à elles caractérisées par la relation de concurrence qu'il existe entre les entreprises, mais également les quelques divergences de motivations à s'organiser autour de Végésupply, ceci malgré des motivations principales qui restent identiques. Ces différentes forces de divergence nous permettront par la suite de classer les paradoxes que nous identifions dans les deux catégories que nous avons conceptualisées dans les développements empiriques : les paradoxes de configuration et les paradoxes de compétition.

L'identification de ces deux forces opposées est essentielle dans la mesure où les forces de convergence permettent de comprendre comment les deux éléments en oppositions sont obligés de rester associés, et les forces de divergence permettent de comprendre pourquoi ils s'opposent. Dans les prochains paragraphes, nous nous intéressons à l'association simultanée de ces deux forces au cas de Végésupply, nous permettant ainsi de caractériser chacun des paradoxes.

1.4. Les paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply

La caractérisation des forces de divergences verticales et horizontales inhérentes à Végésupply nous permettent de classer les paradoxes identifiés dans Végésupply selon deux catégories. Les paradoxes de configuration, qui sont liés aux forces de divergence verticales et les paradoxes de concurrence, qui sont liés aux forces de divergence horizontales. Comme nous l'avons discuté dans le chapitre deux, ces deux types de paradoxes ne sont pas à concevoir comme opposés. Nous avons montré que les paradoxes de concurrence viennent s'inscrire comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration. Dans cette perspective les paradoxes de concurrence sont également des paradoxes de configuration, alors que l'inverse ne se vérifie pas. Les prochains paragraphes discutent des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply. Pour chacun des paradoxes, nous identifions comment ils se positionnent en fonction des principaux paradoxes identifiés dans la littérature (ceux identifiés dans les travaux de Das & Teng (2000) et de de Rond & Bouchikhi (2004)).

1.4.1. Les paradoxes de configuration

Les forces de divergence verticales nous ont permis d'identifier quatre paradoxes de configuration dans le cas de Végésupply : les paradoxes de temps, les paradoxes de fonctionnement, les paradoxes de finalités et les paradoxes de rentabilité. Nous revenons sur chacun d'eux dans les prochains paragraphes.

1.4.1.1. Les paradoxes de temps

Ce paradoxe fait référence aux cadres temporels dans lesquels Végésupply et les quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché sont encastrés. Ces cadres temporels sont différents en fonction du niveau organisationnel auquel correspond Végésupply et le niveau organisationnel des quatre entreprises. L'organisation Végésupply est inscrite dans une dynamique de long-terme, s'expliquant par la nécessité de temps pour construire le modèle logistique qui doit répondre à des besoins tripartites : Végésupply,

les quatre entreprises, et indirectement les clients des quatre entreprises. Face à cette perspective de long-terme dans laquelle Végésupply est inscrite, les quatre entreprises sont quant à elles inscrites dans un cadre temporel de plus court-terme. Cette vision de court-terme s'explique par le souhait qu'ont les entreprises d'apporter des réponses rapides à leurs motivations et ceci de manière plus importante dans le contexte économique de la filière horticole française. De manière tangible, les paradoxes de temps se manifestent par une insistance de la part des quatre entreprises, de bénéficier le plus rapidement possible de leurs retours sur investissements et des résultats de la mutualisation logistique qui doivent permettre de baisser les coûts logistiques.

- *Vision longitudinale*

Dans l'approche longitudinale que nous adoptons, nous constatons l'existence de ce paradoxe dès les premiers rapprochements inter-organisationnels de Végésupply. Cette existence dès les premiers rapprochements s'explique notamment par les motivations qu'ont les quatre entreprises à s'organiser en réseau. Les entreprises souhaitent, par le biais de la mutualisation logistique, rendre le plus rapidement le système de mutualisation logistique opérationnel. Ce paradoxe se trouve renforcé par la suite par différents événements dans l'environnement organisationnel des quatre entreprises et dans celui de Végésupply. C'est tout d'abord le cas de l'intensification de la crise du secteur horticole dans lequel les quatre entreprises sont encastrées. Pour y répondre, les entreprises souhaitent bénéficier plus rapidement des premiers résultats tangibles issus de la mutualisation. Ce paradoxe se trouve également renforcé par l'apparition d'un projet ressemblant à Végésupply et donc potentiellement concurrent.

- *Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature*

Ce paradoxe étant lié aux cadres temporels différents entre le niveau organisationnel du réseau et celui des entreprises fait référence au paradoxe entre orientations de court-termes *versus* orientations de long-termes identifié dans les travaux de Das & Teng (2000). Les caractéristiques de cette opposition que nous avons présentées dans le chapitre deux nous ont permis de la classer dans les paradoxes de concurrence, et donc de manière sous-jacente dans les paradoxes de configuration (par le lien qu'il existe entre ces deux types de paradoxes). Dans le cas de Végésupply, les caractéristiques des paradoxes de temps ne permettent pas les inscrire dans les paradoxes de concurrence dans la mesure où ils mettent en opposition le cadre temporel de Végésupply, orienté sur le long-terme, à celui des quatre entreprises, orienté sur le court-terme.

1.4.1.2. Les paradoxes de fonctionnement

Ce second paradoxe de configuration identifié dans le cas de Végésupply fait référence aux besoins organisationnels de Végésupply différents de ceux des quatre entreprises membres. L'exemple que nous pouvons donner est celui des fréquences de livraison chez les clients des quatre entreprises. Dans l'idéal, les quatre entreprises souhaitent pouvoir livrer leurs clients tous les jours de la semaine sur l'ensemble

de la France à des coûts moins importants que ceux auxquels conduisent les systèmes logistiques de chacun (*i.e.* avant Végésupply). Ce souhait est motivé par le besoin de développer un système logistique flexible permettant de répondre au fonctionnement en flux tendus des distributeurs de végétaux (réduction des stocks dans les espaces de vente des distributeurs conduisant à une augmentation des fréquences de livraisons et une baisse des volumes de commandes). En développant un système logistique permettant de livrer à des fréquences relativement élevées, répondant ainsi aux besoins des distributeurs, les entreprises membres de Végésupply espèrent également développer leur carnet de clients. Ce souhait de bénéficier de fréquences de livraison relativement importantes vient cependant s'opposer aux besoins de Végésupply. Pour bénéficier des coûts d'optimisation de la mutualisation logistique, il est nécessaire que Végésupply traite des flux logistiques relativement élevés sur une destination donnée afin d'atteindre la masse critique qui permettra de bénéficier de la réduction des coûts. Cette atteinte de la masse critique n'est seulement possible que par une réduction des fréquences de livraison. Dans cette perspective, Végésupply ne peut répondre pleinement aux besoins en termes de fréquences souhaitées par FDA, JCT, GF et Détriché, besoin qui est cependant l'une des motivations pour laquelle l'organisation Végésupply est créée.

Le second exemple qu'il est possible de donner pour ce type de paradoxe porte sur l'utilisation du roll comme unité standardisée de conditionnement des plantes. Le développement et le fonctionnement opérationnel de Végésupply est basé sur l'utilisation de cette unité standardisée. Les quatre entreprises doivent donc l'utiliser pour conditionner les commandes qui seront livrées chez leurs clients. Cependant, les entreprises, à l'instar de Détriché qui produit des plantes de pépinières, peuvent potentiellement avoir besoin d'utiliser d'autres unités de conditionnement que le roll, telles que les palettes de manutention (les palettes de manutention sont utilisées de manière récurrente dans le transport de plantes de pépinières). Végésupply ayant été développée autour de l'unité roll, elle ne peut potentiellement pas répondre aux besoins d'une diversification de ces unités de transport. Cette limite de développement peut aller à l'encontre du développement compétitif de certaines entreprises, notamment lorsque certains clients souhaitent une autre unité de conditionnement que le roll.

- *Vision longitudinale*

Selon une approche longitudinale, ce type de paradoxe est principalement présent dans la phase de structuration de Végésupply. Cette phase permettant de fixer les modalités opérationnelles de la mutualisation logistique, conduit les entreprises à faire état de leurs besoins et de leurs souhaits de manière précise et tangible. L'expression de ces besoins se fait dans le but d'apporter des réponses à leurs motivations individuelles à s'organiser autour de Végésupply, mais également pour que les modalités opérationnelles développées dans Végésupply puissent fonctionner avec les routines organisationnelles internes des entreprises.

- *Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature*

Les caractéristiques de ce paradoxe sont associées aux différences d'activités menées entre le réseau et les entreprises membres. Chacun des deux niveaux organisationnels ont des problématiques qui leurs sont propres en fonction de leurs activités. Les fréquences de livraison que nous venons de développer viennent en proposer l'illustration, ainsi que l'unité de conditionnement. Cette opposition paradoxale liée aux activités différentes entre chacun des deux niveaux organisationnels n'a pas fait l'objet de discussion tangible dans la littérature traitant des oppositions inhérentes aux organisations en réseau. Elle peut cependant se rapprocher en partie des oppositions inhérentes à la nécessaire coexistence d'activités opposées (Lavie & Rosenkopf, 2006; March, 1991).

1.4.1.3. Les paradoxes de finalités

Ce troisième paradoxe de configuration que nous identifions dans le cas de Végésupply s'intéresse aux comportements des entreprises membres allant à l'encontre des finalités souhaitées du réseau. Au cours de la construction de Végésupply, certaines entreprises ne confient pas l'intégralité de leurs flux logistiques à Végésupply, et font passer leurs flux par leurs systèmes logistiques précédents le développement de Végésupply. En agissant de cette manière, ils ne contribuent pas aux bénéfices auxquels peut conduire la mutualisation. Ce choix de faire transiter les flux logistiques à l'extérieur de Végésupply est principalement motivé par un manque d'intérêt financier de la mutualisation logistique face aux systèmes logistiques d'origine de chaque entreprise. En se rapprochant d'un comportement opportuniste, ce comportement va cependant à l'encontre de Végésupply, et à plus long termes à l'encontre des entreprises membres de Végésupply. Pour fonctionner et atteindre ses objectifs, Végésupply doit atteindre une certaine masse critique permise par la mutualisation des flux logistiques des quatre entreprises. Cette masse critique permet alors d'accéder à la baisse des coûts d'échelle dont bénéficieront les entreprises contribuant à la mutualisation. Cette mutualisation des flux est également nécessaire dans la mesure où c'est elle qui assure également la viabilité du système logistique développé dans Végésupply.

○ Vision longitudinale

Nos observations longitudinales nous ont permis d'identifier que ce type de paradoxes qui met en opposition les finalités des entreprises à celles de Végésupply se manifestent principalement durant la phase de structuration. La manifestation de ce paradoxe durant cette période est due au déploiement progressif du système mutualisé se faisant parallèlement à la structuration. Le déploiement progressif se faisant par zone géographique conduit ainsi à la coexistence momentanée des deux systèmes logistiques : l'ancien et Végésupply. Durant cette période, les entreprises doivent ainsi répondre aux besoins de Végésupply, mais également à leur système logistique d'origine disparaissant progressivement. Cette configuration de déploiement conduit à des comparaisons implicites ou explicites de la part des entreprises des deux systèmes coexistant en parallèles. Comparaisons sur des résultats cependant

erronés de par le fait que le système de mutualisation n'est pas finalisé et que les premiers résultats obtenus ne sont donc pas significatifs du système final.

- Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature

Cette opposition paradoxale fait tout d'abord référence aux différents cadres temporels de chacun des niveaux organisationnels faisant ainsi référence au paradoxe court-terme *versus* long-terme (Das & Teng, 2000). Les entreprises ne confiant pas leurs flux à Végésupply perçoivent un intérêt, mais seulement à court-terme de confier leurs flux à d'autres prestataires logistiques. Confier leurs flux à Végésupply confère un intérêt mais cependant à plus long-terme. A un *instant t*, cette opposition est marquée par des objectifs différents pour chacun des deux niveaux organisationnels : Végésupply et les quatre entreprises membres. Végésupply est engagé dans sa construction nécessitant du temps avant les premiers retours sur investissements, alors que les entreprises recherchent une certaine rentabilité et performance économique le plus rapidement possible face au contexte économique du secteur horticole. Ce paradoxe de finalité fait également référence au paradoxe contrôle *versus* autonomie (de Rond & Bouchikhi, 2004). Les entreprises membres de Végésupply conservent toute leur autonomie. C'est-à-dire qu'elles conservent l'intégralité de leur pouvoir décisionnel. C'est pour cette raison que certaines d'entre elles se permettent de ne pas confier l'intégralité de leurs flux à Végésupply. Ce genre de pratiques appelle cependant au développement de procédures de contrôles permettant de s'assurer du plein investissement des entreprises dans le fonctionnement de Végésupply.

1.4.1.4. Les paradoxes de rentabilité

Ce dernier type de paradoxe de configuration identifié dans le cas de Végésupply porte sur les objectifs financiers différents des deux niveaux organisationnels. Les quatre entreprises sont confrontées à la conjoncture économique du secteur horticole ne les incitant pas à procéder à des investissements. Au contraire, elles souhaitent optimiser leurs fonctionnements afin de réduire leurs dépenses. C'est notamment l'une des motivations à l'origine du développement de Végésupply. Face à cette recherche d'optimisation des coûts, le développement de Végésupply nécessite quant à lui un certain investissement financier de la part des quatre entreprises. De manière tangible, ce paradoxe se traduit notamment par la recherche de gains financiers manifestes du système de mutualisation logistique Végésupply et ceci dès le début déploiement, même si le système n'est pas encore rentable. Ce paradoxe se manifeste également par le traitement des factures de Végésupply par les entreprises. Certaines entreprises ne priorisent pas le paiement de ces factures alors que Végésupply nécessite de provisionner de l'argent pour assurer son déploiement et son fonctionnement. Sur le long-terme, la provision de fond est également nécessaire pour Végésupply lui permettant de faire face aux fluctuations de l'activité. Les flux d'activité de Végésupply étant indexés sur les activités saisonnières des quatre entreprises, les périodes de l'année où les volumes exportés par les entreprises sont faibles, le niveau de rentabilité de la mutualisation n'est pas optimal. Il est donc nécessaire que Végésupply provisionne de l'argent dans

les périodes d'activités importantes, au détriment de la redistribution des gains issus de la mutualisation aux entreprises.

- Vision longitudinale

Les observations longitudinales nous ont permis d'identifier que ce paradoxe apparaît dès les premières étapes de structuration et se poursuit jusqu'à et durant le début de la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique. La manifestation de ce paradoxe sur le long-terme s'explique notamment par la conjoncture économique dans laquelle les entreprises sont encastrées. Cette conjoncture perdurant tout le long de la construction de Végésupply et au moment de sa pleine opérationnalité, conduit les entreprises à rechercher le maximum de réduction des coûts, et ceci malgré les gains permis par Végésupply et le développement du carnet de clients de certaines entreprises.

- Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature

De par ses caractéristiques, ce dernier paradoxe de configuration est associé aux activités différentes de chacun des niveaux organisationnels. Les entreprises sont encastrées dans un secteur où la conjoncture relativement difficile les conduit à prioriser la réduction des dépenses sur le court-terme, alors que Végésupply nécessite des fonds pour assurer son développement et son fonctionnement à long-terme. Ce paradoxe fait donc référence aux oppositions paradoxales entre court et long-terme (Das & Teng, 2000), où les entreprises ont un cadre de référence temporel de court-terme et Végésupply de plus long-terme.

1.4.2. Les paradoxes de concurrence

Suite à la présentation des paradoxes de configuration, nous nous intéressons désormais aux paradoxes de concurrence naissant des forces de divergence horizontales, c'est-à-dire celles qui s'établissent entre les quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché. Ces paradoxes sont étroitement associés aux relations de coopétition qu'entretiennent les quatre entreprises. Comme nous l'avons précédemment rappelé, ces paradoxes s'inscrivent comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration dans la mesure où ils illustrent les relations inter-organisationnelles qui composent le réseau. Dans le cas de Végésupply nous en identifions principalement deux.

1.4.2.1. Les paradoxes de partage

Ce premier paradoxe de concurrence fait référence au partage de ressources que les entreprises doivent mettre en commun pour développer le réseau en vue de le rendre opérationnel. Ce partage permet au réseau de se structurer et de faire émerger les actifs spécifiques nécessaires à son fonctionnement. Dans le cas de Végésupply, les objectifs opérationnels du réseau portant sur le développement d'un système de mutualisation logistique, les entreprises doivent mettre à disposition l'ensemble des informations permettant de développer ce modèle logistique. Ces informations portent essentiellement sur des

données relatives aux clients de FDA, JCT, GF et Détriché. Elles concernent principalement les adresses de chacun des clients, les fréquences de livraison, mais également le volume d'affaires fait avec chacun d'eux. Ces informations nécessaires à la structuration de la mutualisation de Végésupply sont d'autant plus sensibles et confidentielles dans la mesure où les entreprises sont de potentiels concurrents. En partageant ces données de manière publique dans Végésupply, les entreprises auraient ainsi accès aux données des autres entreprises qu'elles pourraient exploiter à des fins concurrentielles. De manière tangible, ce paradoxe se traduit par une réticence des entreprises au partage de ces données, malgré leur nécessité pour construire le réseau.

- *Vision longitudinale*

Dans la vision longitudinale que nous adoptons, ce paradoxe se manifeste principalement durant la phase de structuration. Durant cette phase, l'objectif est d'élaborer le design de Végésupply en fonction des motivations ayant conduit les quatre entreprises à se rapprocher. Pour que le design soit construit en adéquation avec ces motivations, il est nécessaire que les entreprises partagent les informations qui permettront de répondre à ces motivations. Ce paradoxe est uniquement perceptible durant cette phase de construction du réseau, il disparaît progressivement en se rapprochant de la pleine opérationnalité de Végésupply.

- *Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature*

Ce paradoxe fait référence à deux types de paradoxes de concurrence que nous avons identifiés dans la littérature. Il s'agit tout d'abord du paradoxe mettant en opposition coopération *versus* compétition (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). Dans le cas du paradoxe de partage identifié dans Végésupply, la compétition existant entre les quatre entreprises les conduit à limiter le partage d'informations portant sur des données sensibles. Le développement d'un système coopératif au sein de Végésupply nécessite cependant que les entreprises coopèrent sur le partage de certaines informations nécessaires à la construction du réseau. Ce paradoxe fait également référence aux oppositions entre confiance *versus* vigilance (de Rond & Bouchikhi, 2004). La construction de Végésupply appelle à un certain degré de confiance permettant aux quatre entreprises de partager des données sensibles entre elles, alors que les entreprises sont plutôt dans des postures vigilantes par leurs relations de concurrence.

1.4.2.2. Les paradoxes de développement

Ce dernier paradoxe identifié dans le cas de Végésupply fait référence au développement du réseau au-delà de son périmètre d'origine. Pour fonctionner, Végésupply nécessite dans un idéal de traiter d'importants volumes logistiques. Des volumes importants permettent d'atteindre plus facilement la masse critique et permettent également de bénéficier d'un plus fort taux de mutualisation. Des flux importants donnent alors accès à une réduction des coûts, l'un des objectifs ayant motivé les entreprises à s'organiser autour de Végésupply. Les volumes de flux logistiques confiés par les quatre entreprises

FDA, JCT, GF et Détriché ne peuvent augmenter au-delà de leurs capacités de production, mais également des volumes commercialisés. L'augmentation des volumes de flux est donc principalement permise par l'ouverture du système de mutualisation à d'autres entreprises horticoles. Ces autres entreprises sont cependant de potentielles concurrentes de FDA, JCT, GF et Détriché. Elles ne souhaitent donc pas ouvrir la mutualisation logistique à l'ensemble des entreprises qui le demandent. Ce choix est justifié par la volonté des quatre entreprises fondatrices de ne pas faire bénéficier des avantages concurrentiels auxquels conduit Végésupply à leurs concurrents les plus directs. Ceci malgré l'intérêt qu'ils peuvent représenter pour Végésupply et l'optimisation de la mutualisation logistique.

- *Vision longitudinale*

Dans la vision longitudinale que nous adoptons pour notre recherche, ce paradoxe fait son apparition à la fin de la structuration et le début de la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique. Son apparition est principalement due à la sollicitation d'entreprises extérieures à Végésupply. Au cours de l'opérationnalisation progressive de Végésupply, les entreprises extérieures prennent connaissance des intérêts et de la pertinence du système de mutualisation logistique (référence aux rapprochements des entreprises permis par la « réception de la réputation » (Mandard, 2012)). En se rapprochant et en souhaitant intégrer Végésupply, les entreprises extérieures viennent remettre en question le modèle développé. Elles conduisent ainsi les entreprises à se questionner sur les modalités d'ouverture de Végésupply à d'autres entreprises. Ce paradoxe de développement est également renforcé par la conjoncture économique de la filière horticole française. Tout d'abord, c'est cette conjoncture qui mène les entreprises concurrentes à se rapprocher de Végésupply. Ces concurrents subissent la même conjoncture économique que FDA, JCT, GF et Détriché, et souhaitent également renforcer leur niveau de compétitivité. C'est ainsi que la conjoncture économique conduit les autres entreprises à se rapprocher de Végésupply.

- *Discussion autour des paradoxes identifiés dans la littérature*

Parallèlement aux différentes caractéristiques des paradoxes de développement que nous venons de présenter, l'ouverture de Végésupply à d'autres entreprises met également en exergue un autre paradoxe, celui de la rigidité *versus* la flexibilité (Das & Teng, 2000). En s'ouvrant à d'autres entreprises, notamment nécessaire pour assurer une meilleure rentabilité du système logistique, Végésupply verra son niveau de rigidité se renforcer. Cette modification est due à l'intégration de nouvelles entreprises nécessitant de modifier certaines pratiques pour que Végésupply s'y adapte, mais également que les entreprises s'adaptent à Végésupply. Par inversement, le renforcement de la rigidité viendra réduire la flexibilité logistique originellement recherchée à la création de Végésupply.

Ce dernier paradoxe fait également référence au paradoxe développement *versus* repli identifié dans les travaux de de Rond & Bouchikhi (2004). Dans le cas de ce paradoxe que nous avons décrit dans le chapitre deux, à la différence des autres oppositions paradoxales, nous avons montré qu'il était

relativement difficile d'identifier si le souhait de développement se faisait au niveau organisationnel du réseau ou au niveau des entreprises membres. Dans notre cas, nous remarquons que le choix du développement est principalement souhaité par Végésupply, alors que le repli est plutôt motivé par les entreprises. Ce choix des quatre entreprises est expliqué par les relations de concurrence qu'entretiennent les quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché avec celles souhaitant intégrer Végésupply. Par ailleurs, selon la catégorisation que nous avons proposée (paradoxe de configuration / paradoxe de concurrence), nous avons positionné ce paradoxe dans les paradoxes de concurrence. Cependant, nous pouvons considérer que les paradoxes de développement ne sont pas dus aux forces de divergence entre entreprises membres, mais entre les entreprises membres et les potentielles futures entreprises membres de Végésupply. Dans cette perspective, ce paradoxe vient donc en partie caractériser la relation entre Végésupply et son environnement organisationnel.

1.5. Discussion des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply

Nos recherches ont permis d'identifier six paradoxes dans le cas de Végésupply : quatre paradoxes de configuration et deux paradoxes de concurrence. Le Tableau 19 ci-dessous en propose la synthèse. La description de chacun d'eux proposée précédemment nous permet de discuter de certaines caractéristiques que nous développons dans les prochains paragraphes.

Tableau 19 : Synthèse des paradoxes de configuration et de concurrence identifiés dans le cas de Végésupply

Types de paradoxe	Paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply	Période d'apparition	Paradoxes identifiés dans la littérature associés	Catégorie de paradoxes organisationnels (selon Smith & Lewis (2011))
Paradoxes de configuration	Paradoxe de temps	Dès les premiers rapprochements	Court-terme vs long-terme (Das & Teng, 2000)	Paradoxe d'organisation
	Paradoxe de fonctionnement	Structuration	<i>Non identifié</i>	Paradoxe d'organisation
	Paradoxe de finalité	Durant les premières vagues de déploiement (structuration)	Court-terme vs long-terme (Das & Teng, 2000) Contrôle vs autonomie (de Rond & Bouchikhi, 2004)	Paradoxe d'apprentissage
	Paradoxe de rentabilité	Structuration puis opérationnalisation	Court-terme vs long-terme (Das & Teng, 2000)	Paradoxe d'organisation
Paradoxes de concurrence	Paradoxe de partage	Structuration	Coopération vs compétition (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004) Confiance vs vigilance (de Rond & Bouchikhi, 2004)	Paradoxe d'organisation et d'appartenance
	Paradoxe de développement	Fin de la structuration	Rigidité vs flexibilité (Das & Teng, 2000) Repli vs développement (de Rond & Bouchikhi, 2004)	Paradoxe d'exécution

1.5.1. L'expression des paradoxes inhérents à Végésupply

Pour débiter la discussion traitant des oppositions paradoxales, nous proposons de nous intéresser à l'expression des paradoxes inhérents à Végésupply. La littérature traitant des paradoxes organisationnels montre que leur expression se manifeste principalement par des tensions chez les individus qui y sont confrontés, faisant référence à un état cognitif émotionnel de stress, d'anxiété et de d'inconfort et pouvant se traduire par des frictions et des conflits (Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016; Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016; Smith & Lewis, 2011). Ces frictions et conflits permettent de rendre « apparents » les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Durant nos observations dans les réunions dédiées à la construction de Végésupply, qui sont le lieu où entrent en collision chacun des niveaux organisationnels (paradoxes de configuration), mais également le lieu où des confrontations inter-entreprises peuvent se produire (paradoxes de concurrence), aucune friction et aucun conflit ne sont clairement observés entre les différents acteurs représentant chacun des niveaux organisationnels. La collision de chacun des éléments composant les paradoxes de configuration et les paradoxes de concurrence viennent principalement susciter des interrogations et des réflexions chez les différents acteurs impliqués dans la construction de Végésupply. Dans certains cas, ces interrogations et réflexions peuvent conduire à des blocages à la construction du système de mutualisation. Ce sont ces interrogations et réflexions qui nous ont permis d'identifier et de caractériser les différents paradoxes inhérents à Végésupply.

L'absence de tensions et de frictions en tant que telles s'explique selon nous par l'existence d'une certaine « pensée paradoxale » ou « esprit de Janus » chez les acteurs impliqués dans Végésupply (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016). Pour rappel, ce type de pensée permet aux acteurs de d'identifier comment les deux pôles sont en situation d'opposition paradoxale (identification des contradictions et des interdépendances), accédant ainsi à la distinction des objectifs de chacun des pôles (Smith & Tushman, 2005). Dans le cas de Végésupply, cette « pensée paradoxale » se manifeste par ce que les membres qualifient eux-mêmes de « philosophie de la mutualisation ». La « philosophie de la mutualisation » se caractérise par un état d'esprit conduisant les acteurs à ne plus penser uniquement à l'échelle individuelle, mais à penser également à l'échelle collective de Végésupply. Elle s'est construite parallèlement aux rapprochements inter-organisationnels et en lien étroit avec les motivations ayant conduits les entreprises à créer Végésupply. Dans le cas de Végésupply, la « philosophie de la mutualisation » qui se traduit par la vision et la prise en considération des intérêts de chacun des éléments en opposition, ne permet pas d'éviter l'apparition des paradoxes, mais permet cependant d'éviter les tensions et frictions pouvant être délétères pour les relations inter-organisationnelles dans certains cas.

1.5.2. Deux niveaux organisationnels, deux paradigmes

L'identification des paradoxes inhérents à Végésupply nous permettent de caractériser chacun des deux niveaux organisationnels, celui des entreprises membres et celui du niveau de Végésupply. Le niveau des quatre entreprises membres se caractérise par une vision globalement de court-terme dans lequel les entreprises recherchent une réduction des coûts logistiques le plus rapidement possible. Il est également caractérisé par l'autonomie des entreprises et leur vision individuelle, sans nécessairement avoir la visibilité de l'intégralité des intérêts de Végésupply. Le niveau organisationnel des entreprises se caractérise également par les relations de concurrence qu'elles entretiennent entre elles conduisant à une certaine méfiance. Cette méfiance est notamment identifiée par la réticence au partage d'informations individuelles nécessaires au développement de Végésupply, par peur du vol de données jugées sensibles et confidentielles. Face à ce niveau organisationnel des entreprises se positionne le niveau organisationnel de Végésupply. Il se caractérise par une vision de plus long-terme, nécessaire au développement de la mutualisation, mais également au développement de l'ensemble des dynamiques de coopération. Le niveau organisationnel de Végésupply fait également référence à l'intérêt collectif des quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché, nécessitant des relations de partage et de coopération. Cet intérêt collectif peut également inviter Végésupply à s'ouvrir sur d'autres entreprises potentiellement concurrentes des quatre fondatrices. L'ensemble des caractéristiques ayant permis cette description nous permettent de caractériser chacun des niveaux organisationnels et viennent confirmer l'existence de deux paradigmes différents (Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006; Provan, Fish, & Sydow, 2007). Le niveau organisationnel des entreprises s'inscrit dans un paradigme individualiste, alors que le niveau organisationnel de Végésupply s'inscrit dans un paradigme collectif. Trois types de paradoxes et leurs caractéristiques viennent pleinement mettre en exergue ces deux paradigmes : les paradoxes de finalité, de rentabilité et de développement. Dans le cas des paradoxes de finalités, certaines entreprises adoptent des comportements opportunistes en ne confiant pas la totalité de leurs flux à Végésupply. En agissant de cette manière, et en priorisant leurs intérêts individuels sur le court-terme, les entreprises ne contribuent pas au développement du modèle de mutualisation permettant *in fine* de réduire les coûts logistiques sur le long-terme, l'une des principales motivations les ayant conduit à la naissance de Végésupply. Dans le cas des paradoxes de rentabilité, les entreprises privilégient leurs intérêts individuels en retardant le paiement des factures à Végésupply. Les fonds issus de ces factures sont cependant nécessaires à la construction et au fonctionnement de Végésupply devant permettre par la suite d'engager des gains issus de la mutualisation. Les paradoxes de développement manifestent quant à eux l'intérêt individuel des entreprises par la contrainte qu'elles exercent pour limiter l'ouverture de Végésupply à des entreprises potentiellement concurrentes. Ouverture cependant nécessaire pour assurer le maximum de gains issus de la mutualisation logistique.

Parallèlement aux paradigmes associés à la configuration organisationnelle de chacun des niveaux, viennent s'ajouter les paradigmes associés aux activités de chacun d'eux (Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014). Les activités du niveau organisationnel des entreprises portent majoritairement sur la

production de plantes à des échelles semi-industrielles. Cette activité principale est liée à la recherche de perfectionnement des productions, à l'efficacité des coûts, à la sélection des meilleures pratiques, de la réduction de la variance en se spécialisant sur certaines productions, à la mise en œuvre opérationnelle et à l'exécution (March, 1991). Le niveau organisationnel de Végésupply est quant à lui engagé dans un processus de construction. Ces activités font ainsi référence à la recherche de variance pour *in fine* identifier les meilleures pratiques, la prise de risque et l'expérimentation pour tester de nouvelles pratiques associées au développement d'un système logistique innovant, à la flexibilité de pratiques (March, 1991). Nous soulignons cependant que ce processus de construction, et donc l'ensemble des caractéristiques qui y sont associées se transformeront pour devenir identiques à celles des activités d'exploitation quand le réseau ne sera plus dans sa phase de construction. Trois paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply viennent mettre en exergue les oppositions liées aux activités de chacun des niveaux organisationnels. Il s'agit des paradoxes de fonctionnement, de temps et de rentabilité. Les paradoxes de fonctionnement mettent pleinement en évidence cette différence d'activités entre les deux niveaux organisationnels en montrant que les besoins opérationnels des entreprises sont différents de ceux de Végésupply. Les paradoxes de temps viennent également montrer cette différence liée aux activités. Les entreprises ont besoin de résultats tangibles relativement rapidement, alors que Végésupply ne peut apporter ces réponses rapidement par la nécessité de tester et développer les fonctionnalités opérationnelles de Végésupply. Les paradoxes de rentabilité mettent quant à eux en évidence cette différence en fonction des niveaux organisationnels par le besoin des entreprises de réduire au maximum leurs dépenses alors que Végésupply nécessite des fonds pour assurer sa construction et son développement.

1.5.3. Les paradoxes identifiés dans la littérature versus les paradoxes identifiés dans Végésupply

La revue de la littérature proposée dans le second chapitre nous a permis d'identifier sept couples de paradoxes inhérents aux réseaux (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). Par comparaison, ces paradoxes nous ont permis de caractériser ceux que nous avons identifiés dans le cas de Végésupply afin d'en permettre une compréhension plus élargie. De cette comparaison entre la littérature et le cas Végésupply, trois remarques peuvent être soulevées. La première porte sur les paradoxes de fonctionnement. Pour rappel, ce paradoxe vient mettre en opposition les besoins organisationnels liés aux activités différentes de chacun des deux niveaux organisationnels. En s'intéressant aux caractéristiques de ce paradoxe, nous constatons qu'aucun des sept couples identifiés dans la littérature ne semble s'en rapprocher. Malgré cette absence dans la littérature, les oppositions liées à la nécessaire coexistence de deux activités différentes ont fait l'objet d'un certain intérêt qui se limite cependant à la coexistence des activités d'exploration et d'exploitation (Lavie & Rosenkopf, 2006; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; March, 1991). Dans le cas des paradoxes de fonctionnement, les oppositions issues des besoins organisationnels différents de chacun des deux niveaux ne se résument cependant pas à une opposition entre exploitation et exploration. L'opposition est également due aux activités d'explorations

sur lesquelles reposeront chacun des niveaux organisationnels quand le réseau sera opérationnel. Nos recherches ne permettent pas d'affirmer si ce type de paradoxe est généralisable à l'ensemble des réseaux d'entreprises ou idiosyncratique au cas de Végésupply. Les prochaines recherches conduites sur les paradoxes inhérents aux réseaux demandent donc à vérifier l'existence des paradoxes de fonctionnement.

La seconde remarque que nous pouvons formuler à l'issue de cette comparaison avec les sept couples d'oppositions identifiés dans la littérature porte sur le paradoxe *émergence versus design* identifié par de Rond & Bouchikhi (2004). Ce paradoxe s'intéresse aux événements planifiés qui viennent s'opposer aux événements non planifiés (endogènes ou exogènes au réseau) invitant à une redéfinition des choix stratégiques (Mintzberg & Waters, 1985). Les oppositions paradoxales que nous identifions dans le cas de Végésupply ne semblent pas s'en rapprocher. Ce constat peut s'expliquer par l'échelle d'observation que nous utilisons. Nos observations sont principalement conduites sur la période de construction de Végésupply (des premiers rapprochements inter-organisationnels, jusqu'à la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique). Cette période de construction est faite d'adaptations continues entre les besoins des quatre entreprises et ceux de Végésupply (facteurs endogènes), ceci malgré le design de construction établi au cours des premiers rapprochements. Cette nécessité d'adaptation continue se manifeste par l'ensemble des paradoxes que nous identifions dans le cas de Végésupply. Elle est également due à des événements se produisant dans l'environnement organisationnel des entreprises mais également de Végésupply (facteurs exogènes). Dans ce second cas, l'exemple le plus saillant que nous pouvons donner est celui de la crise économique qui affecte le secteur horticole, mais également l'apparition d'un projet logistique concurrent, qui viennent tous deux influencer certains paradoxes (paradoxes de temps, paradoxes de rentabilité par exemple). De manière sous-jacente, les caractéristiques de l'opposition entre *design versus émergence* nous montrent qu'en fonction de l'échelle de temps adoptée, l'apparition d'oppositions paradoxales sera différente avec des caractéristiques plus ou moins précises. Cette question de l'échelle d'observation et de la période d'apparition de chacune des oppositions paradoxales de Végésupply sera traitée dans les prochains paragraphes.

La troisième et dernière remarque que nous pouvons faire rejoint la précédente, et s'axe sur l'opposition entre coopération *versus* compétition qu'identifient les deux contributions traitant des oppositions dans les réseaux (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). Cette opposition paradoxale est selon nous relativement large et manque de précision. Elle s'intéresse aux relations qu'entretiennent les entreprises entre elles sans apporter de précisions tangibles aux conséquences de cette relation. De par ses caractéristiques, ce paradoxe identifié par Das & Teng (2000) et de Rond & Bouchikhi (2004) s'apparente largement aux paradoxes de concurrence que nous avons théoriquement conceptualisés. Dans cette perspective, les paradoxes de partage et de développement viennent apporter des précisions sur le paradoxe coopération *versus* compétition.

1.5.4. Les paradoxes de Végésupply et les différentes catégories de paradoxes organisationnels

Les paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply nous permettent également de revenir sur les quatre catégories de paradoxes organisationnels proposées dans la littérature (Lewis, 2000; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011) : les paradoxes d'apprentissage, les paradoxes d'organisation, les paradoxes d'appartenance, et les paradoxes d'exécution/fonctionnement. Nous discutons de la place des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply dans chacune de ces catégories.

1.5.4.1. Les paradoxes d'apprentissage

Les paradoxes d'apprentissage résultent des oppositions entre anciennes et nouvelles pratiques organisationnelles (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas de Végésupply nous identifions uniquement les paradoxes de finalité dans cette catégorie. Ce paradoxe vient mettre en exergue les oppositions auxquels peuvent conduire la transition entre anciens systèmes logistiques (systèmes individuels) et le nouveau système mutualisé. Comme certains auteurs le précisent (Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013), les paradoxes de cette catégorie peuvent être difficiles à identifier dans la mesure où ils sont dus aux périodes de transitions organisationnelles. Dans le cas de la construction des réseaux, la période de transition organisationnelle commence dès les premiers rapprochements inter-entreprises, et se poursuit jusqu'à la pleine opérationnalité de son fonctionnement, et ceci pour chacun des deux niveaux organisationnels (le niveau des entreprises et le niveau du réseau). Ainsi, dans le cas de la construction des réseaux, ce type de paradoxe peut être considéré comme une catégorie supérieure englobant les autres trois autres types de paradoxes qui apparaîtront durant les trois phases de construction du réseau : les rapprochements inter-organisationnels, la structuration et la coordination. Comme pour le cas du paradoxe *émergence versus design*, la catégorie des paradoxes d'apprentissage fait ainsi référence aux échelles de temps d'observation adoptées pour lire les paradoxes. En adoptant une échelle d'observation relativement large réduisant ainsi les détails d'observation, il peut être difficile d'identifier finement s'il s'agit réellement de paradoxes dus aux changements, ou un autre type de paradoxe.

1.5.4.2. Les paradoxes d'organisation

Les paradoxes d'organisation font références aux oppositions issues des différents objectifs de chacun des sous-systèmes que peut comprendre une organisation (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Quatre paradoxes inhérents à Végésupply sont identifiés dans cette catégorie. Trois paradoxes de configuration : les paradoxes de temps, de fonctionnement et de rentabilité. Un paradoxe de concurrence : les paradoxes de partage. La présence de paradoxes appartenant d'une part aux paradoxes de configuration et d'autre part aux paradoxes de concurrence s'explique par la nature même des paradoxes d'organisation. Dans le cas de Végésupply chacune des entreprises peuvent être considérées comme des sous-systèmes où des oppositions s'établissent entre eux (paradoxes de concurrence). L'organisation Végésupply peut être

considérée comme un système global comprenant différents sous-systèmes avec lesquels elle peut être en opposition (paradoxes de configuration).

1.5.4.3. Les paradoxes d'appartenance

Cette troisième catégorie s'intéresse aux paradoxes auxquelles peuvent conduire les oppositions entre croyances individuelles et croyances collectives dans les organisations (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas de Végésupply, seuls les paradoxes de partages viennent s'inscrire dans cette catégorie. Ces paradoxes font références aux risques liés à la dimension collective de Végésupply, amplifiée par la relation de concurrence qu'entretiennent les quatre entreprises. Ils montrent également l'opposition existante entre les entreprises qui sont principalement dans des postures de vigilance, par la peur de transférer des données sensibles, et Végésupply qui nécessite une certaine confiance entre les quatre FDA, JCT, GF et Détriché.

1.5.4.4. Les paradoxes d'exécution/fonctionnement

Cette dernière catégorie se réfère aux paradoxes issus des pratiques organisationnelles qui sont en opposition avec les attentes de l'environnement organisationnel (Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011). Dans le cas de Végésupply, seul le paradoxe de développement prend place dans cette catégorie. Il fait référence aux paradoxes d'exécution par les liens qu'il entretient avec l'environnement organisationnel de Végésupply. Cet environnement souhaiterait une ouverture de Végésupply à d'autres entreprises que les quatre fondatrices. Malgré l'intérêt que cette ouverture présente pour la mutualisation (atteinte plus rapide de la masse critique), FDA, JCT, GF et Détriché s'opposent en partie à cette ouverture pour préserver les avantages concurrentiels que confère la mutualisation logistique.

1.5.5. Les facteurs d'influence des oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply

Certains facteurs modifient l'expression des paradoxes et conduisent à les rendre plus ou moins saillants, c'est-à-dire d'intensité plus ou moins importante (Hargrave & van de Ven, 2016; Lewis, 2000; Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2017; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011) en agissant soit sur les forces de convergence, soit sur les forces de divergence. Dans le cas de Végésupply, nous identifions différents facteurs d'influence que nous pouvons les séparer en deux catégories : les facteurs exogènes (ceux qui prennent origine dans l'environnement organisationnel de Végésupply ou des quatre entreprises membres) et les facteurs endogènes (ceux prenant naissance dans l'organisation Végésupply).

1.5.5.1. Les facteurs exogènes à Végésupply

Dans le cas de Végésupply, les différents facteurs exogènes que nous identifions répondent à ce que la littérature qualifie de changement de l'environnement (Hargrave & van de Ven, 2016; Schad et al., 2016). Il s'agit de la crise du secteur horticole, de l'apparition d'un projet logistique concurrent, et l'intérêt que portent les organisations institutionnelles de filière horticole pour Végésupply. Nous revenons sur chacun d'eux dans les prochains paragraphes.

- La crise du secteur horticole

Le premier d'entre eux porte sur la crise que traverse le secteur horticole. Les effets portent principalement sur les paradoxes de temps, de finalité, de rentabilité et de développement. Ce premier facteur exogène a deux effets opposés en fonction des paradoxes sur lesquels il agit. Nous identifions tout d'abord un effet sur le renforcement des forces de divergence verticales. C'est notamment le cas des paradoxes de temps. Face à la crise, les entreprises souhaitent rendre Végésupply opérationnel le plus rapidement possible afin d'accélérer l'accès aux bénéfices et avantages concurrentiels envisagés par la mutualisation. La construction de Végésupply demande cependant un certain temps avant que les entreprises ne bénéficient des premiers avantages de la mutualisation logistique. La crise du secteur vient également renforcer les paradoxes de finalité. Durant la construction de Végésupply, où les anciens systèmes logistiques côtoient le système de mutualisation naissant, la crise horticole conduit également certaines entreprises à choisir le système proposant la meilleure performance économique, même si ce choix va à l'encontre du développement de Végésupply. Le dernier paradoxe sur lequel nous remarquons un renforcement des forces de divergence verticales à cause de la crise porte sur les paradoxes de rentabilité. Face aux difficultés que traverse la filière, les entreprises privilégient leurs intérêts financiers avant ceux de Végésupply, cependant nécessaire pour apporter des réponses à leurs motivations. Concernant les effets de perturbations économiques, la littérature montre qu'elles peuvent conduire à une rupture des relations inter-organisationnelles (Chanut & Poirel, 2012; Puthod & Thévenard-Puthod, 2006). Malgré le renforcement des forces de divergence de certains paradoxes, la crise du secteur horticole n'a cependant pas conduit les entreprises à envisager la dissolution de Végésupply.

Pour d'autres paradoxes, la crise du secteur vient cependant renforcer les forces de convergence, se faisant indirectement par les premiers résultats issus de la mutualisation logistique (que nous discutons dans les facteurs endogènes). C'est par exemple le cas des paradoxes de développement. Les perturbations économiques conduisent des entreprises encastrées dans le même secteur d'activité des quatre fondatrices à se rapprocher de Végésupply afin d'envisager une collaboration. Cet intérêt que manifestent ces entreprises concurrentes confère une certaine légitimité à Végésupply. Au-delà de ce renforcement des forces de convergence par la légitimité qu'apporte l'intérêt des entreprises concurrentes pour Végésupply, nous constatons que la crise du secteur conduit également à renforcer de niveau de confiance entre FDA, JCT, GF et Détriché. Face aux perturbations, deux entreprises rencontrent des difficultés économiques non négligeables. Malgré les relations de concurrence, ces deux

entreprises n'hésitent pas à faire part de leurs difficultés économiques aux autres entreprises. Les discussions conduites autour de ce sujet sensible manifestent l'existence d'un certain niveau de confiance entre les entreprises dont les avantages ne sont pas négligeables dans le fonctionnement de Végésupply (Das & Teng, 1998; Gulati, 1998; Inkpen & Currall, 2004; Ring & van de Ven, 1992) en venant réduire les forces de divergence notamment dues aux relations de concurrence.

- L'apparition d'un projet concurrent à Végésupply

Le second facteur d'influence exogène identifié est partiellement en lien avec la crise du secteur horticole. Face à cette crise, d'autres entreprises que FDA, JCT, GF et Détriché sont à la recherche de solutions. Un autre projet de logistique dont les ressemblances avec Végésupply sont importantes apparaît dans la filière horticole. Comme pour le précédent facteur d'influence, il vient s'inscrire dans les facteurs d'influences issus des changements de l'environnement (Hargrave & van de Ven, 2016; Schad et al., 2016). L'apparition de ce projet concurrent a deux effets. Tout d'abord un renforcement des forces de divergence des paradoxes de temps. L'aboutissement de ce projet concurrent, même si lors de la construction de Végésupply se réduit à un état de projet, viendrait modifier les forces concurrentielles auxquelles donne accès Végésupply. Pour répondre à ce projet concurrent, les entreprises souhaitent accélérer la construction de Végésupply afin de bénéficier le plus rapidement possible des avantages concurrentiels que la mutualisation logistique permet. Ce souhait d'accélération vient donc influencer les paradoxes de temps. Le second effet de l'apparition de ce projet concurrent conduit à l'effet opposé du précédent, celui du renforcement des forces de convergence. L'apparition d'un projet concurrent relativement similaire à Végésupply montre la pertinence de créer un système logistique mutualisé répondant aux besoins des entreprises de production mais également à leurs clients. Malgré le renforcement de certaines forces de convergence, l'apparition de ce projet relativement identique conduit à un renforcement de la légitimité de Végésupply, que nous considérons comme une force de convergence des oppositions paradoxales.

- L'intérêt des organisations institutionnelles de la filière horticole

Le dernier facteur endogène porte sur les organisations institutionnelles de la filière horticole française. Ces organisations ont pour principal objectif d'assurer le maintien de la filière horticole face aux enjeux auxquels elle est confrontée. Dans le cas de Végésupply, il s'agit principalement de FranceAgriMer (organisation adossée au ministère de l'agriculture) mais également de l'interprofession horticole.

« Dans le cadre de la filière, on a eu un certain nombre de séances de travail à Paris pilotées par FranceAgriMer sur des questions stratégiques à l'échelle de la filière. Les questions telles que la mutualisation de la logistique ont été soulevées, et une expérience comme Végésupply est regardée à la loupe. Et là c'est vu par les fonctionnaires du ministère de l'agriculture et vu aussi par l'interprofession »

horticole. Ils se posent les mêmes questions à l'échelle de la France que nous nous posons également, et je dirais que Végésupply est la seule à évoluer sur ce sujet d'où leur intérêt marqué. »

(Président de Végésupply, décembre 2015)

De manière tangible, cet intérêt se traduit par des échanges au sujet de Végésupply (état de développement, objectifs, intérêts, etc.) qui s'établissent entre ces différentes instances institutionnelles et le président de Végésupply, également élu dans différentes commissions de ces instances. Cet intérêt est expliqué par le développement du modèle organisationnel sur lequel est construit Végésupply, alors inexistant dans la filière horticole. Ces échanges confèrent une certaine légitimité à Végésupply dans la mesure où ces organismes institutionnels ont une importance non négligeable dans les orientations stratégiques de la filière horticole à l'échelle nationale. En plus de sa présence dès les premiers rapprochements inter-organisationnels, le pôle de compétitivité Végépolys, apporte également de la légitimité à Végésupply. A l'issue des premiers développements de Végésupply avec des entreprises de la région d'Angers, le pôle de compétitivité Végépolys a mis en place des espaces de discussion (identiques à ceux qui ont permis aux entreprises membres de Végésupply de se rapprocher) dans son antenne décentralisée dans la région bretonne. Certaines de ces discussions portent sur la question logistique en utilisant le modèle Végésupply comme modèle. Par l'intérêt qu'ils portent, l'ensemble de ces acteurs institutionnels apportent une certaine légitimité à Végésupply venant renforcer les forces de convergence.

1.5.5.2. Les facteurs endogènes à Végésupply

Le second type de facteurs d'influences des paradoxes est endogène à Végésupply. Nous en identifions quatre qui en lien direct avec leurs effets d'influences : les activités différentes de chacun des niveaux organisationnels, le modèle de déploiement de Végésupply, les premiers résultats de la mutualisation logistique, et le niveau de concurrence entre les entreprises (pouvant également se situer en partie dans les facteurs exogènes).

- *L'éloignement des activités différentes de chacun des niveaux organisationnels*

Chacun des niveaux organisationnels sont encastés dans des activités différentes plus ou moins éloignées venant donner naissance aux paradoxes de fonctionnement. Plus les activités de menées à chacun des organisationnels seront différentes, c'est-à-dire éloignées, plus les forces de divergence des paradoxes de fonctionnement seront importants. C'est ce que nous constatons dans le cas de Végésupply lors des discussions portant sur la structuration de la mutualisation logistique, qui conduisent chacun des niveaux organisationnels à se confronter aux besoins de l'autre niveau organisationnel (Fernandez et al., 2014). Ce facteur endogène fait référence au facteur d'influence que la littérature qualifie de pluralité des activités (Lewis, 2000; Schad et al., 2016).

- Le modèle de déploiement de Végésupply

Le second facteur endogène que nous identifions porte sur le modèle de déploiement de Végésupply. La mutualisation logistique est progressivement déployée sur l'ensemble du territoire national selon cinq phases s'échelonnant entre mars 2014 et octobre 2015. Durant ce laps de temps, les systèmes logistiques de chacune des entreprises disparaissent progressivement pour laisser place au système de mutualisation. Les deux systèmes logistiques coexistent ainsi durant environ vingt mois. Cette coexistence vient renforcer les paradoxes de finalité. Elle conduit les entreprises à disposer simultanément de deux systèmes logistiques, les amenant à utiliser le système qu'elle juge le plus intéressant. Ce modèle de déploiement peut ainsi conduire les entreprises à privilégier leurs systèmes d'origine, plutôt que Végésupply. Au-delà des difficultés opérationnelles, la rupture directe des systèmes logistiques de chacune des entreprises pour un passage à la mutualisation aurait permis de réduire les paradoxes de finalité en évitant aux entreprises de disposer d'un double système logistique. De par sa nature, ce type de facteur d'influence ne fait référence à aucun autre identifié dans la littérature.

- Les premiers résultats de la mutualisation

Ce troisième facteur d'influence endogène porte sur les premiers résultats issus de la mutualisation logistique. La mutualisation conduit à un changement des rapports de force par l'atteinte de la masse critique qu'elle permet (Garrette et al., 2009). Ce changement de rapport de force est dû aux avantages concurrentiels que confère Végésupply aux entreprises bénéficiant de la mutualisation. De manière tangible il s'exprime de deux manières : par l'intérêt que manifestent des entreprises souhaitant intégrer Végésupply ; mais également par l'intérêt que manifeste l'une des principales enseignes de distribution de végétaux pour Végésupply ainsi qu'un transporteur prestataire de Végésupply.

Dans le premier cas, celui de l'intérêt que portent d'autres entreprises pour Végésupply, ce facteur a principalement une influence sur les paradoxes de développement. Il conduit un certain nombre d'entreprises concurrentes aux membres de Végésupply à souhaiter se rapprocher du système de mutualisation. Au-delà du renforcement des forces de divergence du paradoxe de développement, l'intérêt que portent à Végésupply des entreprises concurrentes des quatre fondatrices, conduit également à un renforcement des forces de convergence. Ce renforcement est permis par la légitimité qu'apporte l'intérêt des concurrents à un projet initialement perçu comme voué à l'échec par un certain nombre d'entreprises horticoles de la filière angevine.

« Certains [ndlr : d'autres entreprises de la filière] étaient très sceptiques au départ en disant « Pourquoi ça marcherait ? Ça fait 30 ans qu'on essaye de travailler ensemble sur ces questions et ça n'a jamais bougé... ». J'entends beaucoup moins ce genre de discours aujourd'hui. J'entends plus des gens qui disent « On va prendre rendez-vous pour qu'ils nous expliquent où ils en sont... ». Je ressens moins cette défiance maintenant. »

Ce renforcement des forces de divergence des paradoxes de temps, et le renforcement des forces de convergence par la légitimité sont également conférés par les rapprochements souhaités par l'un des principaux acteurs de la distribution végétale. A l'issue des premiers résultats de Végésupply, ce rapprochement est motivé par l'homogénéisation des pratiques de logistique que propose Végésupply. L'homogénéisation permet à ce distributeur de réduire l'incertitude liée à la prestation logistique que proposent ses fournisseurs. En connaissant la prestation logistique proposée par Végésupply, le distributeur sera assuré de bénéficier de cette prestation pour l'ensemble de ses fournisseurs faisant transiter leurs flux par ce système. Cette homogénéisation conduit ainsi à la réduction des risques liés au manque d'informations (Foray, 1993, 1996). Les avantages de l'homogénéisation et de la standardisation du système logistique sont également soulevés par l'un des transporteurs prestataires de Végésupply. Ce dernier souhaite que l'ensemble des flux horticoles qu'il traite (en dehors des quatre entreprises membres de Végésupply) transitent par Végésupply. De manière identique au distributeur, ce souhait du transporteur conduit à un renforcement des paradoxes de développement, mais conduit également à un renforcement de légitimité de Végésupply.

Par ailleurs, les premiers résultats de la mutualisation sont également perçus par les quatre entreprises membres de Végésupply. Une étude client a montré le bon accueil du système logistique proposé. Au-delà de ce bon accueil, les premiers gains tangibles de la mutualisation se font ressentir dans les entreprises. Certaines d'entre elles ont développé leur carnet de clients (l'une des motivations d'origine) et identifient également des gains en termes de coûts logistiques (également l'une des motivations à l'origine de Végésupply). Malgré la nécessité de confirmer les résultats sur le long-terme, l'ensemble de ces premiers résultats conduisent à un renforcement des forces de convergence, notamment les forces financières et les forces compétitives.

- Le niveau de concurrence entre les entreprises

Le niveau de concurrence entre les entreprises est le troisième facteur d'influence endogène que nous identifions dans le cas de Végésupply, également identifié dans la littérature (Tidström, 2014). Dans le cas de Végésupply, ce facteur se situe à la croisée des facteurs endogènes et exogènes. De par leurs origines, les paradoxes de concurrence sont les paradoxes les plus influencés par ce type de facteur. Ce facteur est endogène de par la relation de concurrence existante entre les entreprises. Entre FDA, JCT, GF et Détriché, le niveau de concurrence est existant mais de manière mesurée. Bien que les quatre entreprises se positionnent dans un secteur d'activité identique, ce niveau mesuré de concurrence s'explique par les produits quelques peu différents que proposent chacune d'elles. Malgré ce niveau de concurrence relativement mesuré, le partage de données nécessaire à la construction du réseau s'est avéré difficile, conduisant à ce que nous avons qualifié de paradoxe de paradoxe de partage. Comme

précisé par la suite, ce paradoxe apparaît principalement dans les phases de rapprochement. Il peut être dû à la pression compétitive relativement importante du secteur horticole (l'ensemble des acteurs la filière horticole est à la recherche de nouveaux leviers de compétitivité) (Luo, 2007; Tidström, 2014). Face à cette pression compétitive, les entreprises ne souhaitent pas nécessairement partager des informations les concernant.

En l'associant aux premiers résultats de la mutualisation (facteur endogène), le niveau de concurrence peut également être un facteur exogène à Végésupply. La pression compétitive du secteur horticole vient influencer les paradoxes de développement. Ce paradoxe met en opposition l'intérêt de Végésupply à s'ouvrir à de nouvelles entreprises (qui en font la demande), au souhait des quatre membres d'origine de ne pas ouvrir le système de mutualisation à l'ensemble des entreprises qui le demandent. Le choix des entreprises accédant à la mutualisation est fait par les quatre membres de Végésupply. Ce choix est déterminé en fonction du niveau de concurrence entre l'entreprise souhaitant intégrer Végésupply et les quatre entreprises membres. L'objectif étant de ne pas partager les avantages concurrentiels auxquels donne accès Végésupply à des concurrents frontaux. Le niveau de concurrence vient ainsi renforcer ce paradoxe dans la mesure où la pression compétitive du secteur horticole conduit FDA, JCT, GF et Détriché à privilégier le contrôle des entreprises auxquelles elles donnent accès à un nouvel avantage concurrentiel plutôt que le développement de Végésupply.

1.5.5.3. Eléments de discussion sur les facteurs d'influence des paradoxes

L'ensemble des facteurs d'influences que nous identifions dans le cas de Végésupply sont résumés dans le Tableau 20. Ces facteurs, qu'ils soient endogènes ou exogènes conduisent les oppositions paradoxales à être plus ou moins saillantes (Smith & Lewis, 2011). Certains travaux évoquent les effets des facteurs d'influences (Hargrave & van de Ven, 2016; Lewis, 2000; Miron-Spektor et al., 2017; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011), sans nécessairement en présenter les détails et les mécanismes. Le cas de Végésupply nous permet d'identifier ces mécanismes. Nous mettons en évidence qu'en fonction de leurs natures, les facteurs peuvent conduire à deux types d'effets : un renforcement des forces de divergence, rendant le paradoxe plus saillant ; ou un renforcement des forces de convergence, rendant le paradoxe moins saillant. Pour rappel, dans le cas de Végésupply, la « saillance » des paradoxes ne se manifeste pas par des tensions ou frictions (Gnyawali et al., 2016; Lewis, 2000; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011), mais principalement par des questionnements ou des interrogations de la part des acteurs qui y sont confrontés. Nous constatons également qu'un même facteur ne se réduit pas à un effet en particulier, mais simultanément renforcer certains paradoxes et en réduire d'autres en fonction de la nature des paradoxes en question.

Tableau 20 : Synthèse des facteurs d'influence des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply

Types de facteur d'influence	Facteurs d'influence identifiés dans le cas de Végésupply	Principales caractéristiques	Effets
Exogène	Crise du secteur horticole français	Le secteur horticole français connaît des perturbations économiques non négligeables	Paradoxes de temps Paradoxes de finalité Paradoxes de rentabilité Paradoxes de développement
	Projet logistique concurrent à Végésupply	Un projet logistique concurrent fait son apparition durant la construction de Végésupply	Paradoxes de temps Renforcement de la légitimité
	Intérêts des organisations institutionnelles pour Végésupply	Différents acteurs institutionnels portent un certain intérêt pour Végésupply et le système de mutualisation logistique	Renforcement de la légitimité
Exogène et Endogène	Niveau de concurrence	Les entreprises membres de Végésupply entretiennent un certain niveau de concurrence entre elles, mais également avec celles de leur environnement organisationnel	Paradoxes de partage Paradoxes de développement
Endogène	Eloignement des activités	Les activités de chacun des niveaux organisationnels sont relativement éloignées	Paradoxes de fonctionnement
	Modèle de déploiement de Végésupply	Le modèle de déploiement de Végésupply conduit l'ancien et le nouveau système logistique à cohabiter	Paradoxes de finalité
	Résultats de la mutualisation	Les premiers résultats issus de la mutualisation sont jugés positifs, aussi bien pour les entreprises membres que pour leurs clients	Paradoxes de développement Renforcement des forces institutionnelles, financières et compétitives

Par ailleurs, il est plus aisé d'identifier précisément sur quels paradoxes agissent les facteurs d'influence quand ils conduisent à un renforcement des forces de divergence, que lorsqu'ils conduisent à un renforcement des forces de convergence. Cette identification plus aisée pour le renforcement des forces de divergence s'explique par le fait que ce sont ces forces qui permettent l'identification et la caractérisation des oppositions paradoxales (Raza-Ullah et al., 2014). Les forces de convergence étant identiques aux deux éléments en opposition dans la mesure où ce sont elles qui conduisent aux rapprochements, ne permettent pas d'identifier précisément sur quels paradoxes agissent les facteurs conduisant à leur renforcement. Nous identifions uniquement sur quelles forces de convergence viennent agir les facteurs en question.

En plus de ces caractéristiques, notre approche nous conduit à ne pas considérer les facteurs exogènes et endogènes comme dissociés, mais des relations existent entre eux. L'exemple que nous pouvons donner est celui des premiers résultats de Végésupply, facteur endogène à Végésupply. Les premiers résultats sont notamment accessibles par la masse critique à laquelle donne accès la mutualisation logistique. Cette masse critique modifie les forces en vigueur dans l'environnement organisationnel des

entreprises (Porter, 2008), conduisant les acteurs encastrés dans cet environnement organisationnel à s'y adapter (Miller, 1992). Les conséquences à cette adaptation pouvant alors devenir facteur d'influence exogène pour les paradoxes. C'est notamment le cas des entreprises concurrentes souhaitant bénéficier de la mutualisation logistique.

1.5.6. Approche longitudinale des paradoxes de Végésupply

Notre problématique s'intéressant à la construction des réseaux nécessite de nous intéresser à la dimension longitudinale des paradoxes inhérents à Végésupply en identifiant les périodes durant lesquelles ils se manifestent. L'approche longitudinale des paradoxes fait référence à la notion de « saillance » que nous avons précédemment discutée (Smith & Lewis, 2011). Dans cette perspective elle fait également référence aux différents facteurs d'influences. La Figure 29 propose une vision d'ensemble des paradoxes que nous identifions selon les trois phases de construction des réseaux caractérisées dans le premier chapitre : les rapprochements inter-organisationnels, la structuration et la coordination. Avant de nous intéresser plus spécifiquement à chacun de ces phases, la Figure 29 nous conduit à formuler quelques grandes remarques. Tout d'abord, nous constatons que les paradoxes se manifestent dès les premiers rapprochements, et qu'ils existent tout au long du processus de construction de Végésupply, voir perdurer par la suite pour certains. Nous constatons également que la « durée de vie » des paradoxes est variable pour chacun d'eux. Certains se manifestent principalement dans une phase (exemple des paradoxes de partage et de fonctionnement), alors que d'autres se manifestent sur le plus long-terme (paradoxes de temps par exemple).

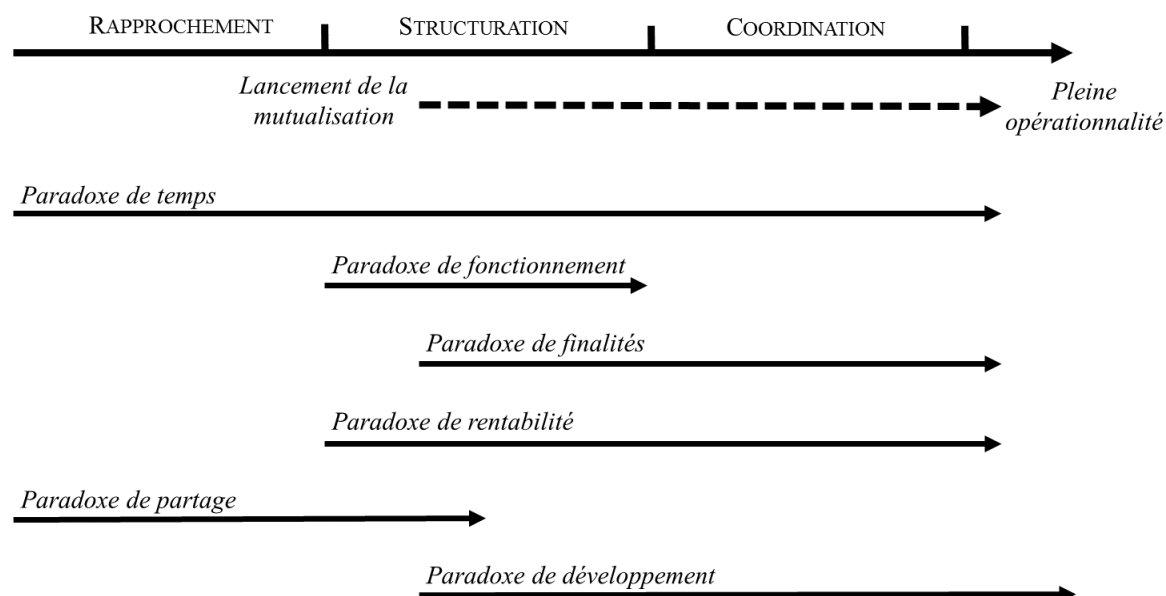


Figure 29 : Vision longitudinale des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply selon les trois principales phases de construction des réseaux (source : auteur)

1.5.6.1. Les paradoxes de la phase de rapprochement inter-organisationnels

Dans le cas de Végésupply, la phase de rapprochements débute au cours de l'année 2009 et se poursuit jusqu'au cours de l'automne 2012. C'est au cours de cette période que les liens inter-organisationnels s'établissent. C'est également au cours de cette phase que les objectifs du futur réseau sont déterminés en fonction des motivations de chacune des entreprises. Les caractéristiques de cette phase conduisent à l'apparition de deux paradoxes : les paradoxes de partage, faisant référence au partage d'informations et de connaissance ; et les paradoxes de temps, faisant référence aux cadres temporels différents pour chacun des niveaux organisationnels.

Le partage d'informations inter-organisationnelles est essentiel à la construction du réseau (Larson, 1992). Il permet d'identifier les motivations de chacune des entreprises, pour par la suite fixer les principaux objectifs du réseau qui doit se construire. La confiance est essentielle à cet échange d'informations (Aliouat, 1996; Deitz, Tokman, Richey, & Morgan, 2010; Larson, 1992), d'autant plus lorsqu'il s'agit de données sensibles voir confidentielles mais également que les entreprises sont de potentiels concurrents. Dans cette phase primaire, les quatre entreprises membres de Végésupply se connaissent peu et le niveau de confiance mutuelle est relativement limité. Elles n'ont jamais entretenu de liens inter-organisationnels formels et répétés, à l'exception de JCT, filiale de FDA. Au début de cette phase, les échanges sont donc principalement faits de liens faibles (Granovetter, 1973) avec un niveau d'échanges et de connaissances mutuelles relativement faibles. Les finalités de chacune des entreprises sont donc mal connues par les autres entreprises, les conduisant ainsi à une certaine méfiance. Cette asymétrie d'informations conduit les entreprises à n'engager des échanges d'informations très limités durant cette phase de rapprochement et à rester très prudentes quant à la nature de ses informations échangées, malgré leur importance dans la construction du réseau.

Les paradoxes de temps font également leur apparition dès cette première phase. Face aux perturbations économiques de la filière horticole et aux différentes mutations qui s'y opèrent, les entreprises souhaitent apporter des réponses le plus rapidement possible aux motivations les ayant poussées à s'organiser en réseau. Cependant, la construction de Végésupply nécessite un certain temps avant d'atteindre la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique et l'apport de réponses tangibles à ces motivations. Ces caractéristiques sont amplifiées par la crise persistante du secteur horticole, et les difficultés économiques que connaissent deux des quatre entreprises, expliquant leur persistance et maintien jusqu'à la pleine opérationnalité de Végésupply.

1.5.6.2. Les paradoxes de la phase de structuration

La seconde phase de construction du réseau s'intéresse à la configuration que prend le réseau pour répondre aux objectifs que se sont fixées les entreprises. Dans le cas de Végésupply, la phase de structuration débute à l'automne 2012, à l'issue des rapprochements inter-organisationnels pour ensuite

laisser place à la coordination. Cependant, la phase de structuration ne prend pas totalement fin au moment où la phase de coordination débute. Le modèle de déploiement progressif conduit la structuration à se poursuivre jusqu'à la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique. Cette seconde phase se caractérise également par le début du déploiement de la mutualisation logistique sur quatre départements du sud-ouest de la France au printemps 2014.

Cette seconde phase a la particularité de voir l'ensemble des paradoxes se manifester à des stades cependant différentes. Certains disparaissent durant cette seconde phase, à l'instar des paradoxes de partage, d'autres se maintiennent, tels que les paradoxes de temps et d'autres apparaissent comme les paradoxes de fonctionnement, de finalités, de rentabilité et de développement. L'existence de l'ensemble des paradoxes durant cette phase s'explique par deux raisons. Tout d'abord la nature même de la phase de structuration, période durant laquelle les entreprises établissent le design du réseau qui doit apporter les réponses à leurs motivations. L'élaboration du design engage alors des réflexions qui viennent mettre en exergue un certain nombre de questionnement que traduisent les paradoxes. C'est notamment le cas des paradoxes de fonctionnement opposant les besoins des chacun des niveaux organisationnels. C'est également le cas des paradoxes de rentabilités mettant en opposition les besoins financiers des entreprises à ceux de Végésupply. La seconde raison venant expliquer l'apparition de paradoxes durant cette seconde phase s'explique le début de déploiement de Végésupply. Ce lancement de la mutualisation vient faire apparaître certains paradoxes tels que les paradoxes de finalités. L'apparition de ce type de paradoxes est due à la coexistence des deux systèmes logistiques (anciens systèmes et Végésupply). Il est également dû au fait que le modèle de mutualisation n'est pas encore totalement structuré conduisant à certaines contraintes pour les entreprises. Le lancement opérationnel de Végésupply conduit également à l'apparition des paradoxes de développement. Cette apparition est due aux changements des rapports de forces invitant des entreprises concurrentes à souhaiter bénéficier de la mutualisation logistique. Végésupply n'étant qu'à sa phase de structuration, l'entrée de nouvelles entreprises n'est pas encore envisagée à ce stade, malgré l'intérêt qu'elles représenteraient pour l'optimisation de la mutualisation, conduisant ainsi à des interrogations.

1.5.6.3. Les paradoxes de la phase de coordination

Cette dernière phase s'intéressant aux mécanismes de coordination des membres du réseau vient s'inscrire en superposition de la phase de structuration précédemment discutée. Cette coexistence des deux phases s'explique par l'aboutissement total de la structuration au moment de la pleine opérationnalité de Végésupply. Pour faciliter la compréhension, la Figure 29 fait apparaître la phase de coordination comme étant successive à la phase de structuration. Elle début peu de temps après la structuration pour se terminer à l'été 2015, moment de la pleine opérationnalité de Végésupply.

Durant la phase de coordination aucun nouveau paradoxe ne fait son apparition. Cette phase se caractérise principalement par une persistance d'un certain nombre de paradoxes nés précédemment. Il s'agit notamment des paradoxes de temps, de finalités, de rentabilité et de développement. La persistance des paradoxes de temps a été expliquée précédemment. Le maintien des paradoxes de finalités, et de développement s'expliquent par le développement progressif de la mutualisation qui se poursuit durant cette troisième phase. Nous soulignons également que les paradoxes de développement se maintiennent également lorsque le réseau atteint sa pleine opérationnalité. Ce constat s'explique par la sélection que souhaitent opérer les quatre entreprises dans l'accès à Végésupply pour les entreprises désirant bénéficier de la mutualisation logistique. Le maintien des paradoxes de rentabilité jusqu'à la pleine opérationnalité s'explique quant à lui d'une part par la crise économique persistant dans le secteur et d'autre part par la coexistence des deux systèmes logistiques durant le processus de construction du réseau.

1.5.6.4. Réflexions soulevées par la notion de temps dans les paradoxes

Cette approche longitudinale nous conduit à quelques réflexions globales sur la notion de temps dans l'approche des paradoxes. Cette notion est tout d'abord indissociable de la conceptualisation des paradoxes pour différentes raisons. Tout d'abord comme le montre la littérature, pour que deux éléments soient dans une situation d'opposition paradoxale il est nécessaire que l'expression de chacune de ces oppositions se fasse dans un laps de temps identique (Lewis, 2000; Schad et al., 2016). Nous avons discuté de cette importance dans la conceptualisation théorique des oppositions paradoxales. La recherche empirique menée dans le cas de Végésupply permet d'apporter d'autres précisions concernant la notion de temps dans l'étude des paradoxes. C'est notamment le cas de l'échelle d'observation à adopter. Comme nous l'avons évoqué dans la caractérisation des paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply, mais également au regard des périodes d'apparition de chacun des paradoxes, une échelle d'observation non-adaptée peut conduire à ne pas identifier les paradoxes dans l'intégralité de leurs caractéristiques. Une échelle de temps trop large conduit au risque de n'identifier que des paradoxes qui se manifestent sur le long-terme à l'instar des paradoxes de temps. Mais également des paradoxes dont la nature peut être relativement large telles que les paradoxes *design versus* émergence (de Rond & Bouchikhi, 2004) pouvant concerner différents types d'oppositions dans le cas de la construction des réseaux. A l'inverse, si l'échelle d'observation est trop fine, elle ne permettra pas d'identifier certains paradoxes dont la manifestation de chacun des éléments en opposition peut se faire à des instants partiellement différés. La collision entre ces éléments se fera alors à un instant ultérieur de l'observation ne permettant pas d'identifier le paradoxe par les questionnements qu'il suscite chez les acteurs qui y sont soumis.

Cette réflexion, permise par l'approche empirique des paradoxes de Végésupply nous conduit à tirer deux conclusions. La première porte sur la nécessité d'adopter une échelle d'observation intermédiaire

pour étudier les oppositions paradoxales. Cette échelle intermédiaire permet d'identifier les paradoxes de manière assez fine et détaillée pour éviter d'identifier uniquement des paradoxes qui se manifestent dans le long-terme, et assez large pour éviter le risque de ne pas identifier la collision des deux oppositions. La seconde conclusion que nous pouvons tirer porte sur l'adaptation de l'échelle d'observation des paradoxes à l'objet étudié. Dans le cas de nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux, l'échelle de temps d'observation des paradoxes doit également prendre en compte la décomposition en trois phases du processus de construction des réseaux et les caractéristiques de chacune de ses phases. Cette prise en considération permet de mieux comprendre chacun des paradoxes et leurs caractéristiques, mais également leurs dynamiques dans le temps (van de Ven, 1992). Elle permet également d'identifier les connexions *passées-présentes-futures* des paradoxes en fonction des trois phases de construction des réseaux (Pettigrew, 1990).

1.6. Les paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply, éléments de conclusion

Dans cette première section, notre principal objectif était d'identifier, de caractériser et de discuter des paradoxes inhérents à Végésupply. Dans la perspective de nos recherches s'intéressant à la construction des réseaux, ces paradoxes nous permettent de comprendre quels sont les éléments suscitant des questionnements conduisant potentiellement à des blocages de la construction du modèle inter-organisationnel. Ces questionnements issus de la collision de chacun des éléments en opposition, ont fait l'objet de discussions selon le double niveau organisationnel inhérent aux réseaux et aux deux classes de paradoxes auxquels ils conduisent : les paradoxes de configuration et les paradoxes de concurrence. Quatre paradoxes de configuration sont identifiés : les paradoxes de temps, les paradoxes de fonctionnement, les paradoxes de finalités et les paradoxes de rentabilités. Leurs identifications nous a permis de caractériser chacun des niveaux organisationnels de Végésupply : le niveau des entreprises et le niveau du réseau lui-même. Les développements théoriques du second chapitre nous ont montré que les paradoxes de concurrence viennent s'inscrire comme une sous-catégorie des paradoxes de configuration. Nous en identifions principalement deux : les paradoxes de partage et les paradoxes de développement. En considérant Végésupply comme une organisation à part entière, les paradoxes identifiés, à l'exception des paradoxes de développement, peuvent être considérés comme des paradoxes organisationnels (Putnam et al., 2016) dans la mesure où ils s'établissent dans l'organisation Végésupply. Les paradoxes de développement quant à eux peuvent être considérés comme des paradoxes inter-organisationnels par les oppositions qu'ils illustrent entre les entreprises membres de Végésupply et celles encadrées dans l'environnement organisationnel (Putnam et al., 2016).

Par ailleurs, des liens existent entre un certain nombre de ces paradoxes. C'est ce que nous mettons en exergue dans le Tableau 21. Principalement deux paradoxes ont des liens avec quasiment l'ensemble des autres paradoxes : les paradoxes de temps et les paradoxes de développement. Dans le cas des paradoxes de temps, les liens s'expliquent par le souhait qu'ont les entreprises d'atteindre rapidement

les résultats envisagés par la mutualisation, face à leurs comportements allant dans certains cas à l'encontre de l'atteinte de ces objectifs. Ces liens avec un certain nombre de paradoxes permettent alors de considérer les paradoxes de temps comme des méta-paradoxes dans la mesure où ils peuvent également être caractérisés par un certain nombre d'autres paradoxes. Dans le cas des paradoxes de développement, les liens avec les autres paradoxes sont extrapolés à l'ouverture de Végésupply à de nouvelles entreprises. Cette extrapolation nous conduit alors à rediscuter de la question de l'approche longitudinale des oppositions paradoxales. Dans le cas de l'ouverture de Végésupply à nouvelles entreprises, l'ensemble des paradoxes que nous identifions feraient leurs réapparitions (à l'exception des paradoxes de développement). L'entrée de nouvelles entreprises suivrait alors les trois phases que nous avons caractérisées, conduisant ainsi à l'apparition des paradoxes qui sont associés. Dans un premier temps, des rapprochements s'opèreraient avec l'apparition potentielle des paradoxes de temps ainsi que des paradoxes de partage. Durant la phase de structuration, Végésupply modifierait plus ou moins son modèle structurel pour y intégrer les nouveaux entrants, suscitant ainsi l'apparition potentielle des paradoxes de fonctionnement, de finalités et de rentabilité. De manière identique à ce que nous identifions, ces paradoxes se poursuivraient jusqu'à leur pleine intégration dans le système de mutualisation logistique. Ce cycle d'apparition des paradoxes se reproduirait ainsi à chaque nouvelle entrée dans Végésupply.

L'identification de ces paradoxes pourrait être améliorée par différents moyens. La première porte sur la caractérisation des oppositions paradoxales. Cette caractérisation aurait pu être plus précise par une analyse de contenu textuel des discours tenus par les acteurs confrontés aux oppositions paradoxales. La confidentialité des échanges conduits entre les différents acteurs impliqués dans Végésupply n'a cependant pas permis de procéder à l'enregistrement des discussions traitant de la construction de la mutualisation. En ce sens, il serait intéressant de reconduire des analyses à un autre réseau en construction pour consolider les différents paradoxes que nous identifions, voir en identifier de nouveaux. La seconde amélioration possible porte sur la mesure de l'intensité d'expression des paradoxes. Notre approche a uniquement permis d'identifier de manière binaire (oui ou non) la manifestation des paradoxes. Une mesure de l'intensité nous aurait permis d'en discuter l'importance. Elle nous aurait également permis de discuter plus en détail de l'effet de facteurs d'influence. Une identification de l'effet de chacun des facteurs sur l'intensité des paradoxes nous aurait permis d'identifier précisément le niveau d'impact de chacun des facteurs d'influence pour *in fine* les hiérarchiser. En lien avec la mesure de l'intensité des oppositions paradoxales, il serait également intéressant de s'intéresser à l'expression des paradoxes en fonction de chacune des entreprises. Cette approche par entreprise nous permettrait d'identifier si certains paradoxes s'expriment plus chez certaines entreprises plutôt que d'autres. C'est par exemple le cas avec la coopérative FDA. De par son statut de coopérative, cette entreprise est peut-être plus encline à répondre aux oppositions paradoxales. L'ensemble de ces améliorations pourront être envisagées dans de futures recherches.

Tableau 21 : Descriptions des liens entre les différents paradoxes identifiés dans le cas de Végésupply

Paradoxes	Temps	Fonctionnement	Finalités	Rentabilité	Partage
Fonctionnement					
Finalités	Le comportement de certaines entreprises va à l'encontre de la mutualisation, venant ainsi ralentir l'atteinte des objectifs souhaités				
Rentabilité	Les entreprises engagent difficilement des dépenses pour Végésupply ralentissant sa construction		Ces deux paradoxes traduisent l'avantage donné au niveau des entreprises plutôt qu'à celui des du réseau		
Partage	Les paradoxes de partage et de temps s'influencent mutuellement. Les entreprises souhaitent rapidement atteindre les résultats envisagés, mais partagent difficilement les données nécessaires à l'atteinte de ces résultats				
Développement		L'entrée potentielle de nouvelles entreprises dans Végésupply questionnent sur l'adaptation de l'organisation de la mutualisation à ces nouvelles entreprises	Ces deux paradoxes sont en lien directe avec le développement progressif de la mutualisation. Les comportements de certaines entreprises conduisent à renforcer la méfiance dans l'ouverture de Végésupply à d'autres entreprises	Les entreprises souhaitent atteindre certains avantages financiers par le biais de Végésupply. L'ouverture à de nouvelles entreprises peut y répondre	Les deux paradoxes se manifestent à des instants différents. Mais l'ouverture de Végésupply à d'autres entreprises peut conduire les nouveaux entrants à ne pas souhaiter diffuser les données nécessaires à leur entrée

2. TRANSFORMATION DES PARADOXES ET NEGUENTROPIE DE VEGESUPPLY

Dans cette seconde section notre intérêt se porte sur la transformation des paradoxes identifiés précédemment. La transformation des oppositions constitue le cœur de l'approche par les dialectiques (Benson, 1977; Hargrave & van de Ven, 2016) qui vient s'inscrire comme « sous-théorie » de l'approche par les paradoxes par l'issue qu'elle propose aux oppositions paradoxales (van de Ven & Poole, 1995). Cette issue vient dépasser la balance que propose l'approche par les paradoxes. La transformation est également associée au renforcement du degré de néguentropie de Végésupply, particularité nous intéressant dans nos recherches. La transformation conduit à des bifurcations permettant d'aboutir à un saut d'ordre en reconfigurant chacun des éléments en opposition paradoxale (les ingrédients de la bifurcation) permis par la collision (le moteur de la bifurcation) (Brochier et al., 2010). Dans cette seconde section nous nous intéressons dans un premier temps aux transformations de chacun des paradoxes identifiés dans la précédente section. Dans un second temps nous proposons de discuter de ces transformations en fonction de leur nature, mais également sous l'angle du renforcement du degré de néguentropie.

2.1. La transformation des paradoxes de Végésupply

La transformation des paradoxes conduit à un réaménagement des oppositions dans un nouvel ensemble permettant le dépassement des oppositions sans en altérer les caractéristiques (Bakhtine, 1981; Hargrave & van de Ven, 2016; Josserand & Perret, 2003; Schad et al., 2016). Pour caractériser la transformation, trois éléments qui en sont indissociables doivent être caractérisés : la collision, le troisième espace et la dialogue (Putnam et al., 2016). La collision des oppositions paradoxales est largement explicitée dans la précédente section. Le troisième espace, correspondant au lieu où s'expriment les oppositions issues de la collision. Il s'agit dans notre cas d'étude des réunions de construction de la mutualisation que conduisent les dirigeants de chacune des entreprises avec la directrice générale de Végésupply. Le dialogue quant à lui, s'intéresse aux échanges qui s'établissent dans ces réunions et à leur double intérêt : que chacun des éléments en opposition présente ses besoins en fonction de ses particularités, mais également que les autres entreprises prennent connaissance des besoins de chacun. C'est au travers ces échanges que la transformation est élaborée.

2.1.1. Les transformations des paradoxes de configuration

Quatre paradoxes de configuration ont été identifiés dans le cas de Végésupply : les paradoxes de temps, de fonctionnement, de finalités et de rentabilités. Nous discutons de la transformation de chacun d'eux en identifiant les différentes particularités de chacune de ces transformations.

2.1.1.1. La transformation des paradoxes de temps

Les paradoxes de temps font références aux oppositions auxquels conduisent les cadres temporels de chacun des niveaux organisationnels. Les entreprises souhaitent bénéficier de résultats tangibles le plus rapidement possible, alors que Végésupply nécessite du temps pour se construire. A l'automne 2013, sous la pression de la crise du secteur horticole de plus en plus importante renforçant cette opposition paradoxale, FDA, JCT, GF et Détriché décident de revoir le plan de développement de Végésupply. Cette modification est la transformation des paradoxes de temps. Le plan de déploiement d'origine proposait de construire intégralement le système de mutualisation avec quelques tests partiels avant de procéder à une opérationnalisation complète sur la France entière en une seule phase en mars 2016. Ce plan de déploiement conduirait les entreprises à ne bénéficier que tardivement des gains issus de la mutualisation logistique. Il conduirait également les entreprises à basculer vers un système logistique ne permettant pas d'identifier si le fonctionnement répond réellement aux attentes des entreprises. C'est dans ce contexte qu'il est décidé de modifier le plan de déploiement de Végésupply. L'objectif de cette modification est d'accéder plus rapidement aux gains de la mutualisation. Le nouveau design prévoit un déploiement progressif débutant en mars 2014 et se décomposant en cinq grandes phases dont chacune d'elles correspond à une zone géographique, pour atteindre une couverture intégrale du territoire français en octobre 2015. Ce nouveau plan de déploiement conduit également à une réduction des délais avant l'atteinte de la pleine opérationnalité de la mutualisation. En parallèle de ce plan de déploiement progressif, l'organisation Végésupply poursuit sa phase de structuration ainsi que celle de coordination.

Cette transformation, permet de concilier les intérêts de chacun des éléments en opposition. Le déploiement progressif permet aux entreprises de bénéficier plus rapidement des premiers gains issus de la mutualisation. Pour Végésupply, le déploiement progressif et par zones géographiques permet de continuer la phase de structuration et de coordination. Pour les deux niveaux organisationnels, le déploiement progressif permet également de tester le fonctionnement de la mutualisation et d'en identifier les potentiels dysfonctionnements avant la pleine opérationnalité de la mutualisation. Dans cette perspective, ce type de transformation conduit également au développement d'un certain apprentissage organisationnel d'une part des entreprises et d'autre part de Végésupply.

2.1.1.2. La transformation des paradoxes de fonctionnement

Dans ce second type de paradoxe, les oppositions portent sur les activités conduites à chacun des niveaux organisationnels, dont l'éloignement renforce les forces de divergence. Face à ce type de paradoxe étroitement associé à la phase de structuration, la transformation doit conduire à la réduction des forces de divergence afin de réduire les questionnements et blocages qui y sont potentiellement associés. A l'été 2014 et durant plusieurs mois, pour conduire la transformation de ce type de paradoxe, des groupes de travail sont mis en place. En termes de composition, deux types de groupes sont identifiés. Tout

d'abord, des groupes de travail dont les membres sont composés uniquement d'acteurs impliqués dans les zones d'interface de FDA, JCT, GF et Détriché. Ce premier type de groupes est qualifié de groupes horizontaux en référence aux forces de divergence horizontales. Le second type de groupe, que nous qualifions de groupe vertical, est composé des acteurs impliqués dans les zones d'interface et des acteurs opérationnels de Végésupply (la directrice-générale ainsi que les deux gestionnaires opérationnels). En fonction des groupes, les objectifs sont différents. Pour les groupes horizontaux, dont chacun sont construits en fonction des activités des acteurs des zones d'interface (agents logistiques et agents commerciaux), les objectifs sont de discuter des besoins de chacune des entreprises (adresses des clients communs, fréquences de livraison, heures de retrait des flux dans les entreprises, et autres). Dans le groupe de travail vertical, l'objectif est de discuter des besoins homogénéisés des quatre entreprises (établis dans les groupes horizontaux) aux faisabilités opérationnelles de Végésupply. *In fine*, ces groupes de travail aboutissent à une dissipation des questionnements issus des activités différentes de chacun des niveaux organisationnels de Végésupply. Les échanges permettent aux entreprises de comprendre les faisabilités de Végésupply, à Végésupply de comprendre les besoins des entreprises aboutissant à une co-construction entre le double niveau organisationnel. La transformation des paradoxes de fonctionnement permet ainsi de concilier les besoins opérationnels de chacun des niveaux organisationnels, passant avant par un consensus et une homogénéisation des besoins des entreprises.

2.1.1.3. La transformation des paradoxes de finalité

Les paradoxes de finalité font références aux comportements de certaines entreprises allant à l'encontre des objectifs de Végésupply. De manière tangible, il s'agit d'un transit des flux logistiques par leurs systèmes d'origine, extérieurs à la mutualisation de Végésupply. Ce type de paradoxe est étroitement associé au déploiement progressif de Végésupply et à la coexistence des deux systèmes logistiques. Au-delà des questionnements que ce type de comportements suscite, les paradoxes de finalité conduisent les entreprises et les instances dirigeantes de Végésupply, à s'interroger sur le plus long terme et sur l'ouverture de Végésupply à d'autres entreprises. L'une des forces de Végésupply étant construite sur l'atteinte d'une certaine masse critique qui se maintient tout au long de l'année, et ceci malgré les périodes où les flux logistiques des entreprises sont faibles, le passage de flux à l'extérieur de Végésupply compromettrait sa pérennité. L'ensemble des interrogations liées à ce comportement conduit Végésupply à élaborer des méthodes de contrôle de l'investissement des entreprises dans la mutualisation logistique. Pour élaborer les méthodes de contrôle, Végésupply est principalement confronté à une difficulté, celle de l'autonomie des entreprises. Cette autonomie rend difficile la vérification des activités de chacune des entreprises sans intervenir dans le fonctionnement même des entreprises. La solution trouvée porte sur le commissaire aux comptes de chacune des entreprises. En fin d'exercice comptable, il est demandé à chacun des entreprises de fournir une attestation du commissaire aux comptes certifiant que les entreprises n'ont que Végésupply comme prestataire de service logistique. Si les entreprises ont recouru à d'autres prestataires, Végésupply proposera un tarif

moins intéressants pour ces entreprises par rapport aux entreprises contribuant pleinement à la mutualisation. Malgré les contraintes de court terme que cette transformation peut amener aux entreprises, le contrôle issu de cette transformation est dans l'intérêt des entreprises dans la mesure où des flux importants conduiront à une atteinte de la masse critique plus rapidement et à l'ensemble des avantages qui y sont associés.

2.1.1.4. La transformation des paradoxes de rentabilité

Pour mémoire, ce dernier paradoxe de configuration met en opposition les besoins financiers de chacun des niveaux organisationnels. Végésupply nécessite des fonds pour se construire et assurer le fonctionnement du déploiement progressif de la mutualisation, alors que les entreprises sont confrontées à une conjoncture économique ne les incitant pas à engager des dépenses. Ce paradoxe est étroitement lié à la survie de Végésupply sur le long terme. Pour transformer les questionnements issus de ce paradoxe, un système de tarification est spécialement développé. Il est décidé en commun accord entre Végésupply et les entreprises de proposer un niveau de tarification supérieur au coût réel des dépenses de prestations logistiques engagées par Végésupply. Ce type de tarification a deux avantages pour Végésupply. Tout d'abord, il permet de provisionner des fonds pour la construction de Végésupply et de répondre aux coûts engagés par le déploiement progressif de la mutualisation. Sur le plus long terme, ce type de tarification permet également à Végésupply de faire face à la saisonnalité des ventes des produits horticoles en provisionnant des fonds. Dans les périodes où les volumes sont moins importants les coûts de fonctionnement sont plus importants par l'atteinte difficile de la masse critique. A l'issue de l'année comptable de Végésupply, les gains issus de la mutualisation sont par la suite redistribués aux entreprises. Malgré les inconvénients à court terme que peut présenter ce type de tarification pour les entreprises, c'est-à-dire ne pas bénéficier instantanément des gains issus de la mutualisation, ce type de tarification présente cependant un avantage sur le long terme. Il conduit les entreprises à bénéficier d'une prestation logistique à prix fixe durant toute l'année. Ces prix fixes permettent aux entreprises d'anticiper les coûts logistiques dans leurs dépenses. Ils permettent également de donner de la visibilité à leurs clients sur les coûts d'une livraison. Cette transformation fait en partie référence aux cadres temporels différents pour chacun des niveaux organisationnels. Les gains issus de la mutualisation ne sont pas perçus au moment de la prestation, mais plus tard.

2.1.2. Les transformations des paradoxes de concurrence

A l'instar des paradoxes de configuration, nous discutons dans les prochains paragraphes de la transformation des paradoxes de concurrence. Deux types de paradoxes de cette nature ont été identifiés dans le cas de Végésupply : les paradoxes de partage et les paradoxes de développement.

2.1.2.1. La transformation des paradoxes de partage

Les paradoxes de partage font références aux partages de données et informations de chacune des entreprises et nécessaires à la construction de la mutualisation logistique. Ce paradoxe est sous l'influence des relations de concurrence qu'entretiennent les entreprises, entraînant un climat de méfiance lui-même renforcé par la situation économique de la filière horticole. Pour ce type de paradoxes, nous identifions deux types de transformations relativement identiques. Le premier type de transformation que nous identifions est permis par le pôle de compétitivité Végépolys, largement présent durant la phase de rapprochement. Le rôle fédérateur de Végépolys dans la filière horticole, qui a notamment conduit aux rapprochements inter-organisationnels, lui confère une certaine neutralité et l'absence de parti pris pour l'une des entreprises. Cette neutralité lui permet de créer des espaces propices aux discussions et aux échanges d'informations entre entreprises sur des sujets permettant de déterminer les problématiques de chacune des entreprises. Ces espaces propices aux discussions permettent de clarifier les motivations de chacune des entreprises pour ensuite les aider à déterminer les grands objectifs à atteindre afin d'apporter des réponses à leurs problématiques. Le second type de transformation porte sur le traitement de données tangibles et relativement confidentielles. Il s'agit par exemple des volumes expédiés ou encore les volumes d'affaires traités avec chaque client. Pour traiter ces données nécessaires à la structuration, les entreprises font appel à un cabinet de conseil extérieur. Les résultats proposés de l'étude du cabinet de conseil sont agrégés, aucune donnée détaillée par entreprise n'est proposée. Le cabinet de conseil a ainsi permis à Végésupply de bénéficier des données nécessaires à sa construction sans conduire à un partage public de données confidentielles.

2.1.2.2. La transformation des paradoxes de développement

Ce dernier type de paradoxe fait référence aux oppositions entre la nécessité de Végésupply de s'ouvrir à de nouvelles entreprises, lui permettant d'optimiser l'atteinte de la masse critique, et le souhait de ne pas faire bénéficier des avantages concurrentiels de Végésupply à des concurrents. Ce type de paradoxe est en lien avec la modification des rapports de force auquel conduit Végésupply, mis en exergues par l'intérêt que portent certaines entreprises à la mutualisation logistique. Ce paradoxe vient ainsi illustrer les relations entretenues avec l'environnement organisationnel. La transformation de ce type de paradoxe, qui doit concilier les souhaits des quatre entreprises et ceux de Végésupply, passe par la création de statuts spéciaux en fonction des entreprises contribuant à la mutualisation. Ces statuts spéciaux sont déterminés dans l'objectif d'un maintien du contrôle de Végésupply par les quatre entreprises qui en sont à l'origine. Trois types de statuts sont alors envisagés. Le premier, dont le pouvoir est le plus important, est uniquement attribué aux quatre entreprises FDA, JCT, GF et Détriché. Le second est attribué en fonction des volumes de flux confiés à Végésupply. Plus ces volumes seront importants, et plus le pouvoir de décision de ces entreprises dans Végésupply sera important, et inversement. Le troisième type associe le second type à l'ancienneté. Plus les entreprises contribueront

à la mutualisation de Végésupply depuis longtemps, et plus les entreprises auront un pouvoir de décision important. Ces différents statuts permettent ainsi de concilier d'une part, le contrôle de Végésupply par ses quatre fondateurs, tout en assurant l'ouverture de la mutualisation à certaines autres entreprises. Cette modification des statuts s'accompagne de la création d'une charte d'engagement des entreprises. Cette charte vient clairement fixer et clarifier les droits et devoirs de chacune des parties, à savoir la société Végésupply SAS d'une part, et d'autre part les entreprises souhaitant bénéficier la mutualisation.

En lien avec la nécessité de Végésupply de s'ouvrir à d'autres entreprises pour assurer un fonctionnement qui soit le plus optimal, l'apparition d'un projet logistique concurrent (fin 2014), a également conduit les entreprises à engager des réflexions sur une possible transformation. Cette transformation se ferait dans l'objectif de maintenir les avantages concurrentiels que permettent Végésupply, voire de les développer. Dans cet objectif, il est alors décidé d'engager des réflexions sur l'évolution du modèle Végésupply. Ces réflexions portent sur une modification du périmètre d'action de Végésupply en identifiant les possibilités de construction d'un outil commercial mutualisé. Ces discussions qui se déroulent au début de l'année 2015 n'ont pas un objectif d'aboutissement avant la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique. Cette transformation a ainsi un double intérêt, elle doit d'une part permettre aux entreprises de bénéficier de nouveaux avantages concurrentiels pour répondre à la crise, et d'autre part permettre à Végésupply d'engager une réponse face au développement d'un projet concurrent.

2.2. Discussion des transformations des paradoxes de Végésupply

La précédente partie nous a permis de caractériser la transformation de chacune des oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply. Nous proposons de les discuter dans les prochains paragraphes. Nous nous intéressons tout d'abord aux différents types de transformations en identifiant de potentiels points communs. Une approche longitudinale est par la suite proposée. Nous terminons cette discussion en nous intéressant à l'apprentissage organisationnel issu des transformations et au phénomène de néguentropie.

2.2.1. Trois types de transformations

La transformation des paradoxes de Végésupply nous permet d'en identifier trois types différents : les transformations se faisant par un ajustement direct du système de mutualisation initialement prévu, celles se faisant par des espaces d'échanges et les transformations permises par un acteur tiers à Végésupply ou aux entreprises.

2.2.1.1. Les transformations par un ajustement direct du système de mutualisation

Ce type de transformation s'opère pour les paradoxes de temps, de finalités, de rentabilités, et de développement. Il se caractérise par une modification ou un ajustement direct du système initialement

envisagé dans l'objectif d'apporter des réponses aux questionnements que soulèvent les oppositions paradoxales. Dans le cas de Végésupply, nous constatons que ce type de transformation s'établit principalement suite à l'apparition d'événements émergents qui n'avaient pas été prévus et anticipés. Dans la majorité des cas ces événements peuvent être considérés comme majeurs, mettant potentiellement en jeu la survie de Végésupply. C'est par exemple le cas du renforcement de la crise du secteur horticole, du comportement de certaines entreprises allant à l'encontre des objectifs de Végésupply, des modifications de l'environnement dues aux changements des rapports de force dans le secteur horticole auxquels conduit la mutualisation logistique. Les transformations par un ajustement direct du système de mutualisation conduisent à l'élaboration de réponses par des stratégies émergentes (Mintzberg & Waters, 1985). L'élaboration de ces stratégies sont permises par les questionnements issus des oppositions paradoxales, rendant intelligible chacun de éléments en opposition et permettant de construire les réponses nécessaires. Dans une vision plus globale, les transformations de ce type conduisent à apporter des réponses aux oppositions paradoxales de type design *versus* émergence (de Rond & Bouchikhi, 2004), le design étant le plan de construction de Végésupply initialement prévu et l'émergence étant l'apparition d'événements non anticipés conduisant à l'adaptation nécessaire du réseau.

2.2.1.2. Les transformations issues d'espaces d'échanges

Ce type de transformation s'élabore pour les paradoxes de fonctionnement et de partage. Il se caractérise par la mise en place d'espaces d'échanges permettant le transfert d'informations conduisant à une meilleure connaissance de chacun des éléments en oppositions. Ces espaces réunissant les acteurs impliqués dans les zones d'interface de chacune des entreprises, ainsi que les acteurs de Végésupply, viennent transcender les frontières de chacun des éléments en opposition en d'établissant des ponts. Ce sont ces points qui permettent à chacun des pôles en oppositions de se connaître mutuellement et de connaître les objectifs de chacun (Doz, 1996; Inkpen & Currall, 2004). Ces ponts et les échanges d'informations qu'ils permettent, conduisent *in fine* à la co-construction de solutions conciliant les besoins de chacun des pôles (Josserand & Perret, 2003). Dans le cas de la transformation des paradoxes de partage, ces espaces de discussions et d'échanges sont pilotés par un acteur tiers sur lequel nous revenons plus largement dans le troisième type de transformation. Ce type de transformation fait suite à des questionnements issus d'oppositions paradoxales directement liés aux nécessités de la construction du réseau, c'est-à-dire le partage d'informations nécessaires à la structuration mais également à la construction de routines organisationnelles satisfaisant les différentes parties. Dans cette vision, les transformations se faisant par ces espaces d'échanges peuvent être considérées comme des stratégies délibérées (Mintzberg & Waters, 1985) dans la mesure où elles s'opèrent par la nécessité de répondre aux motivations ayant conduit les entreprises à s'organiser en réseau.

2.2.1.3. Les transformations par un acteur tiers

Dans le cas de Végésupply, la transformation s'opérant par un acteur tiers se fait pour les paradoxes de finalités et de partage. Deux types d'acteurs tiers sont identifiés : un acteur institutionnel et deux acteurs privés. Le pôle de compétitivité Végépolys, acteur institutionnel, intervient dans la transformation des paradoxes de partage, également discuté dans les transformations issues d'espaces d'échanges. Par la neutralité de ce type d'acteur, mais également la gestion des échanges (Fernandez et al., 2014; Salvetat & Géraudel, 2012), le pôle de compétitivité Végépolys a permis de créer des ponts entre les entreprises, par les espaces d'échanges précédemment présentés, permettant d'aller au-delà des relations de concurrence qu'elles entretiennent. Végépolys a permis de réguler l'information circulant au travers de ces ponts en aidant les entreprises à orienter les discussions sur les problématiques les ayant conduits à se rapprocher. Cette régulation des échanges menée par le pôle de compétitivité a ainsi permis d'éviter l'apparition de tensions trop importantes, potentiellement délétères pour l'avenir de la mutualisation. La position de médiateur de Végépolys a ainsi contribué à la mise en place d'échanges coopérations ainsi qu'au développement d'une certaine confiance entre les entreprises (Geindre, 2005; Salvetat & Géraudel, 2012). Plus largement, cette médiation a également permis aux entreprises de préciser leurs motivations et les réponses à leur apporter tout en pacifiant les échanges.

Le second type d'acteur tiers est qualifié d'acteurs privés. Ces acteurs sont avant tout retenus pour leurs compétences mais permettent la transformation de certaines oppositions paradoxales. Nous identifions deux acteurs privés : le cabinet de conseil logistique et les commissaires aux comptes de chacune des entreprises. Le cabinet de conseil logistique est choisi pour ses capacités et connaissances logistique à apporter pour la structuration à la mutualisation. Sa situation extérieure aux entreprises a permis de transformer les paradoxes de partage en traitant les informations confidentielles de chacune des entreprises nécessaires à la structuration de Végésupply puis restituées de manière agrégée à l'ensemble des entreprises. Cette transformation est notamment permise par l'absence de parti pris pour l'une des entreprises, ou même pour l'organisation Végésupply elle-même. Le commissaire aux comptes de chaque entreprise, second acteur privé, permet de transformer les paradoxes de finalité. Les obligations juridiques de cet acteur le conduisent à restituer des informations fiables et sûres sur les activités logistiques des entreprises contribuant à la mutualisation. Cette activité de contrôle des entreprises souhaitée par Végésupply est ainsi transférée à cet acteur pour ses compétences. Pour les transformations permises par les acteurs tiers, nous pouvons conclure qu'ils sont principalement retenus pour leurs compétences, mais que l'absence de parti pris et leur neutralité contribuent également de manière importante à la transformation.

2.2.2. Approche longitudinale des transformations

En théorie, la transformation d'un paradoxe devrait s'établir peu de temps après l'apparition des questionnements qu'il soulève dans l'objectif d'apporter des réponses à ces questionnements. Cette transformation devrait ainsi supprimer les questionnements des acteurs, et donc la manifestation du paradoxe en question. L'approche longitudinale des transformations de Végésupply, associées à l'approche longitudinale des paradoxes ne vient pas vérifier ces faits. Mais deux caractéristiques comportementales des paradoxes sont observées. Tout d'abord sur l'apparition des transformations. Nous constatons que certaines s'établissent peu de temps après l'apparition des paradoxes auxquels elles sont associées, alors que dans d'autres cas, les transformations apparaissent plus tardivement. L'apparition plus tardive soulève la question de cette mise en place différée et de manière implicite les facteurs conduisant au déclenchement de la transformation. La seconde caractéristique observée porte sur la dissipation des paradoxes à l'issue des transformations. Nous constatons deux types de dissipations : celles s'opérant directement à l'issue de la transformation et celles s'établissant plus tardivement c'est-à-dire au moment la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique.

2.2.2.1. L'apparition directe ou différée des transformations

L'apparition différée de la transformation est identifiée dans le cas de quatre paradoxes : les paradoxes de temps, de finalités, de rentabilité et de développement. Cette apparition différée peut s'expliquer par deux raisons. Tout d'abord, dans certains cas, comme pour les paradoxes de temps présents dès les premiers rapprochements, l'apparition différée de la transformation peut s'expliquer par le renforcement de la crise du secteur horticole. Ce facteur exogène influençant également le renforcement des paradoxes de temps viendra alors déclencher la transformation. Dans ce cas, la transformation différée soulèvera la question d'un niveau de tolérance des oppositions paradoxales et de leurs conséquences. Sans le renforcement de la crise du secteur horticole, nous pouvons suggérer qu'aucune transformation du paradoxe de temps n'aurait été envisagée. La seconde raison expliquant une apparition différée de la transformation peut s'expliquer par le temps nécessaire à l'élaboration d'une réponse aux questionnements que soulève un paradoxe. L'apparition inattendue et l'anticipation impossible des paradoxes dont la transformation est différée peuvent également expliquer le temps de nécessaires à l'élaboration des réponses à apporter aux questionnements qu'ils soulèvent.

A l'inverse, la transformation immédiate des paradoxes de fonctionnement et de partage s'expliquent par l'anticipation possible de ces oppositions. Ces deux types de paradoxes sont étroitement associés à la construction des réseaux qui nécessite un partage d'informations permettant la construction d'un système satisfaisant l'ensemble des membres (Mandard, 2012, 2015; Mayrhofer, 2007; Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Dans le cas des paradoxes de partage, cette apparition immédiate s'explique également par le rôle du pôle de compétitivité Végépolys dans ses missions de rapprochements inter-

organisationnels en créant des espaces facilitateurs (Leroux et al., 2014). Dans le cas des paradoxes de fonctionnement, l'apparition immédiate de la transformation s'explique par son anticipation et la conscience des entreprises de confronter leurs besoins opérationnels, face à ce que peut proposer Végésupply.

2.2.2.2. Dissipation immédiate ou poursuite des questionnements

De même que pour l'apparition des transformations, nous constatons que la transformation des paradoxes conduit à une dissipation immédiate ou plus tardive des questionnements que soulèvent les oppositions paradoxales. Les paradoxes observant une dissipation plus tardive sont identiques à ceux dont la transformation est également différée. Cette dissipation plus tardive des questionnements, s'opérant principalement au moment de la pleine opérationnalité de la mutualisation logistique montre que la transformation de ces paradoxes ne conduit pas à leur disparition. Nous pouvons alors supposer que les transformations conduisent à des solutions rendant les questionnements issus des oppositions plus acceptables pour les acteurs qui y font face. Par ailleurs, les paradoxes ayant une dissipation plus tardive étant également ceux dont la transformation est différée, peuvent également traduire un manque d'adaptation de la transformation à la nature du paradoxe en question. Cette dissipation plus tardive s'opérant principalement quand la mutualisation est opérationnelle peut également traduire une certaine forme d'indissociabilité de ces paradoxes à la construction de Végésupply.

Les paradoxes de fonctionnement et de partage sont quant à eux totalement dissipés à l'issue de la transformation. Ce sont également ceux dont la transformation apparaît quasi immédiatement après leurs apparitions. Pour ces deux paradoxes la transformation se fait par des espaces d'échanges. Cette caractéristique laisse supposer que ce type de transformation est alors l'une des plus efficaces en termes de dissipation des questionnements issus des paradoxes. L'efficacité proviendrait alors des ponts entre les oppositions que permet de créer ce type de transformation (Josserand & Perret, 2003) et plus largement à la connaissance mutuelle de chacune des parties en oppositions. Dans le cas des paradoxes de partage, la transformation est également associée à des acteurs tiers (pôle de compétitivité Végépolys et cabinet de conseil) qui permettent de coordonner la gestion des échanges (Fernandez et al., 2014) laissant également supposer que l'intervention de ces acteurs est efficace pour la dissipation des questionnements. Une autre hypothèse pourrait expliquer la dissipation de ces paradoxes. Comme nous l'avons discuté précédemment, ces deux types de paradoxes étant étroitement associés à la construction des réseaux, la question de leur dissipation naturelle se pose. La phase à laquelle chacun d'eux sont associées arrivant à son terme, le paradoxe sera alors dissipé. Cette hypothèse rejoindrait celle que nous avons formulée au sujet des paradoxes dont l'expression se poursuit après la transformation expliquant que la transformation conduirait uniquement à rendre les oppositions paradoxales plus acceptables.

2.2.3. L'effet des transformations sur les forces de divergence et de convergence

Les transformations conduisant à des modifications structurelles et organisationnelles du réseau peuvent influencer certaines oppositions paradoxales. Ces modifications sont opérées dans l'objectif de réduire les forces de divergence des paradoxes en apportant des réponses aux questionnements qu'elles suscitent. La transformation d'un paradoxe en question viendra alors réduire ses forces de divergence, conduisant mécaniquement à un renforcement des forces de convergence. Cependant, les modifications structurelles et organisationnelles auxquelles conduit la transformation d'un paradoxe peut mener à l'apparition d'autres paradoxes en faisant apparaître certaines forces de divergence. Le cas de Végésupply permet de discuter de ces effets involontaires auxquels conduisent les transformations.

Le premier lien entre transformation et forces de divergence que nous pouvons discuter porte sur le lien entre transformation des paradoxes de temps et apparition des paradoxes de finalité. La transformation des paradoxes de temps conduit à une modification du modèle de déploiement de la mutualisation logistique. Jusqu'à la pleine opérationnalité de Végésupply, la transformation des paradoxes de temps conduit à la coexistence temporaire entre les systèmes logistiques d'origine de chacune des entreprises et le système de mutualisation. Cette coexistence a directement conduit à l'apparition des paradoxes de finalités qui se caractérisent par le comportement de certaines entreprises allant à l'encontre de la mutualisation logistique en privilégiant leurs systèmes d'origine. Cette transformation des paradoxes de temps conduit également à l'apparition des paradoxes de développement, opposant la nécessité de Végésupply de s'ouvrir à d'autres entreprises, aux membres qui ne souhaitent sélectionner les entreprises qui bénéficieront de la mutualisation logistique et de ses avantages concurrentiels. La modification des rapports de force provoqués par le déploiement progressif de Végésupply a conduit un certain nombre d'entreprises à s'intéresser à Végésupply dans l'objectif de bénéficier du système mutualisé. Cette intégration de nouvelles entreprises, nécessaire à Végésupply n'est cependant pas souhaitée par les entreprises qui souhaitent finaliser le déploiement du système avant d'en envisager son ouverture. Ces demandes, issus des résultats du déploiement progressif viennent ainsi renforcer le paradoxe de développement.

Nous identifions également des liens entre la transformation des paradoxes de finalités, par le contrôle des activités logistique des entreprises et le renforcement des paradoxes de développement. Les procédures de contrôle mises en place par Végésupply peuvent conduire certaines entreprises souhaitant bénéficier de Végésupply à revoir leurs entrées dans la mutualisation (Das & Teng, 1999, 2001), cependant souhaitée par Végésupply pour optimiser son fonctionnement et l'atteinte de la masse critique.

A l'opposé des forces de divergence, certaines transformations auraient également pu conduire au renforcement direct des forces de convergence. Cet effet n'est cependant pas observé dans le cas de Végésupply. Les paradoxes n'étant identifiables et caractérisables que par les forces de divergence

(Raza-Ullah et al., 2014), les effets d'un renforcement des forces de convergence sont donc plus difficiles à identifier, expliquant l'absence d'observation dans le cas de Végésupply.

2.2.4. Les transformations et l'apprentissage organisationnel des situations d'oppositions

L'apprentissage organisationnel qui peut être défini comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations* » (Koenig, 2006: 293), peut trouver ses origines dans le cours des activités organisationnelles que conduisent les entreprises. Dans le cas de Végésupply, si nous considérons la transformation comme une activité organisationnelle intégrante de la construction du réseau, différentes compétences issues des transformations successives peuvent être acquises. Nous identifions deux types de compétences issus de cet apprentissage organisationnel : les compétences directement associées à la transformation et celles associées à la construction même de Végésupply.

2.2.4.1. Les compétences associées à la transformation

Ces compétences sont directement associées à la capacité de rendre intelligible les oppositions et d'en proposer une transformation permettant de répondre aux intérêts des différentes parties en oppositions. Elles font références à la « pensée paradoxales » des acteurs confrontés aux appositions paradoxales (Andriopoulos & Lewis, 2009; Gnyawali et al., 2016). Dans le cas de Végésupply, cette pensée paradoxale a été discutée dans la précédente section sous la qualification de « philosophie de la mutualisation ». Les compétences associées à la « pensée paradoxale », notamment la meilleure capacité d'identification des éléments en oppositions (Smith & Tushman, 2005) et le passage d'une mode de pensée binaire à une pensée holistique (Putnam et al., 2016), sont dans le cas de Végésupply renforcées par certaines transformations. C'est notamment le cas des transformations issues d'espaces d'échanges (c'est le cas des paradoxes de partage et des paradoxes de fonctionnement). Ces espaces d'échanges permettent à chacun des niveaux organisationnels d'intégrer progressivement les dimensions qui leurs sont contraires (Josserand & Perret, 2003). Cette intégration se manifeste dans le cas de Végésupply par l'absence de tensions ou de conflits auxquels aboutissent les oppositions paradoxales qui sont alors remplacés par des questionnements. Par ailleurs, l'espace d'échange que propose le pôle de compétitivité Végépolys pour la transformation de certains paradoxes de partage, étant la première transformation que nous observons, peut avoir largement contribué au développement de ces compétences. Régit par un acteur tiers neutre et sans parti pris pour l'une des entreprises, cet espace d'échange a permis à chacun d'apprendre à identifier les intérêts des autres entreprises (Fernandez et al., 2014; Inkpen & Currall, 2004; Salvétat & Géraudel, 2012). Cet espace d'échange apparaissant au début des rapprochements a également permis de poser les bases d'un capital social propre à Végésupply, facilitant par la suite la mobilisation des compétences (Inkpen & Tsang, 2005).

2.2.4.2. Les compétences associées à la construction même de Végésupply

Les successions de transformations des oppositions paradoxales permettent également de développer des compétences directement associées à la construction du réseau. Le premier exemple que nous pouvons citer porte sur la modification du modèle de déploiement de Végésupply, issue de la transformation des paradoxes de temps. Le déploiement progressif de la mutualisation a parallèlement permis aux entreprises de progressivement développer des compétences organisationnelles liées à l'apprentissage opérationnel d'un système de logistique mutualisée. Cet apprentissage progressif et cumulatif (Koenig, 2006) a permis aux entreprises de bénéficier de l'ensemble des compétences nécessaires à ce fonctionnement à l'instant de la pleine opérationnalité de Végésupply. Par ailleurs, ce développement progressif a également permis de révéler et d'identifier des comportements organisationnels, tels que ceux que traduisent les paradoxes de finalité. La transformation de ce paradoxe au cours de la construction de Végésupply permet d'éviter que ce type d'opposition paradoxale ne vienne contraindre le fonctionnement de Végésupply à sa pleine opérationnalité.

Dans une vision plus globale qui est celle de l'évolution du champ d'action de Végésupply, par l'ouverture à d'autres entreprises ou alors par une évolution des activités, l'ensemble des transformations peuvent être remobilisées. L'ouverture de la mutualisation à de nouveaux membres laisse supposer l'apparition d'un certain nombre de questionnements identiques que ceux suscités durant la construction de Végésupply, et donc d'oppositions paradoxales identiques. C'est par exemple le cas des paradoxes de partage et de fonctionnement, la transformation des autres ayant conduit à des réponses durables telles que les paradoxes de rentabilité par exemple leur transformation par le biais de l'attestation délivrée par le commissaire aux comptes. Le réseau pourra alors remobiliser des transformations identiques afin de faciliter l'intégration de nouveaux membres dans le système de mutualisation logistique. Concernant l'évolution du champ des activités également envisagée, malgré un système logistique mutualisé déjà existant, l'évolution des activités de Végésupply conduira à l'apparition de questionnements et donc d'oppositions paradoxales quasi identiques à celles identifiées dans le cas de Végésupply. Dans ce cas, des transformations similaires et potentiellement améliorées en fonction des faibles identifiées par les acteurs pourront être remobilisées afin d'apporter des réponses aux tensions ou questionnements.

2.2.5. Les transformations et le degré de néguentropie

Parallèlement à l'approche longitudinale des transformations précédemment discutée, nous nous intéressons en dernier lieu au renforcement du degré de néguentropie de Végésupply. La néguentropie se caractérise comme un phénomène conduisant sur le long-terme à une complexification et une organisation plus importante. De manière tangible, cette complexification se caractérise par la recomposition interne des configurations d'origines débouchant sur des changements des trajectoires de développement, ensemble également qualifié de bifurcations (Brochier et al., 2010; Thiétart & Forgues,

1995, 2006). Dans cette perspective, chacune des transformations observées conduit à une bifurcation de Végésupply. Pour comprendre ces bifurcations, Brochier et al., (2010) préconisent de mettre en évidence les ingrédients, les moteurs et les séquences. Ces éléments ont été mis en évidence dans la caractérisation des paradoxes de Végésupply dans la précédente section. Les ingrédients sont chacun des éléments en oppositions dans un paradoxe, le moteur est l'entrée en collision et les questionnements que cette collision suscite et les séquences sont les laps de temps entre deux bifurcations. Dans les prochains paragraphes nous discutons des bifurcations auxquelles conduisent chacune des natures de transformation, puis nous discutons dans un second temps des cascades de dialectiques mettant en évidence l'enchaînement de bifurcations.

2.2.5.1. Bifurcations progressives ou de ruptures

Végésupply nous a permis de mettre en évidence trois types de transformations : les ajustements directs du système de mutualisation, les espaces d'échanges et les acteurs tiers. Ces trois types de transformations conduisent à une modification de la trajectoire de construction de Végésupply (Thiéart & Forgues, 1995, 2006). L'étude des transformations nous permet de mettre en évidence deux types de bifurcations représentées dans la Figure 30 : les bifurcations progressives et les bifurcations de rupture. Les bifurcations progressives sont caractérisées par un changement de trajectoire se faisant dans le temps où les modalités conduisant à cette bifurcation sont co-construites entre les différentes parties. Le saut d'ordre qui en résultera se fera progressivement. Les bifurcations de rupture quant à elles, se caractérisent par un saut d'ordre plus important et plus radical. Ces bifurcations s'opèrent de manière plus soudaine et plus directe. Ces deux types de bifurcations sont cependant à nuancer et ne suivent pas ce découpage parfaitement dichotomique, des variantes existent pour chacune d'elles.

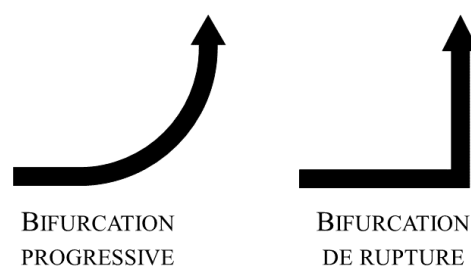


Figure 30 : Représentation d'une trajectoire suivant une bifurcation progressive et d'une trajectoire suivant une bifurcation de rupture (Source : auteur)

Dans le cas des transformations par les espaces d'échanges, les bifurcations sont relativement progressives. Ce type de transformation qui s'établit pour les paradoxes de fonctionnement et les paradoxes de partage conduit à une connaissance mutuelle de chacune des oppositions. Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué précédemment, ces deux types de paradoxes sont directement associés à la construction des réseaux. Le partage d'informations et le développement de réponses organisationnelles répondant aux motivations des entreprises et aux possibilités organisationnelles du réseau sont essentiels

dans la construction du réseau (Doz, 1996; Inkpen & Currall, 2004). L'indissociabilité de ces paradoxes à la construction des réseaux explique la bifurcation progressive. Il est dans tous les cas nécessaire que l'espace d'échange génère des consensus et aboutissent à une co-construction afin que le réseau soit opérationnel (Josserand & Perret, 2003).

A l'opposé, se situe les transformations par ajustement direct du système de mutualisation. Dans ce cas, les bifurcations qui s'opèrent sont de rupture. Les transformations des paradoxes de temps, et de développement proposent des changements apportant une rupture relativement importante dans la trajectoire de construction. Dans le cas de la transformation des paradoxes de partage, la transformation conduit à une modification totale du modèle de déploiement de Végésupply. Dans le cas de la transformation des paradoxes de développement, une ouverture du système de mutualisation que propose Végésupply est envisagée conduisant ainsi à une rupture du modèle envisagé à l'origine. C'est également le cas des réflexions conduites sur l'évolution du champ des activités de Végésupply. Dans le cas où elles se mettraient en place, il s'agirait alors d'une bifurcation de rupture. Concernant les paradoxes de rentabilité et de finalité, dont les transformations s'opèrent également par un ajustement direct, la bifurcation de rupture est plus modérée. Dans le cas des paradoxes de rentabilité, leur transformation conduit à une modification du modèle de gains envisagés par la création du système de mutualisation logistique, sans cependant supprimer ces gains. Dans le cas des paradoxes de finalité, la transformation conduit à un changement d'état d'esprit en passant d'un système principalement contrôlé par les mécanismes sociaux à un système contrôlé par la hiérarchie (Mandard, 2012). D'une manière générale, dans tous les cas de bifurcations de rupture, nous constatons que les transformations de cette catégorie s'opèrent sur des oppositions paradoxales issus de comportements qui remettraient en question les finalités de Végésupply, ou alors sur des paradoxes qui sont influencés par des facteurs qui pourraient également remettre en question la pérennité de Végésupply ou des entreprises. C'est par exemple le cas de l'intensification de la crise du secteur horticole ou de l'apparition d'un projet concurrent, mais également de comportement allant à l'encontre des finalités de Végésupply. Cette remise en question de la pérennité des entreprises ou de Végésupply explique ainsi le degré d'importance de ces bifurcations.

Les transformations issues des acteurs tiers sont dans les deux cas où nous les observons associées soit à une transformation par un ajustement direct de la mutualisation, soit associées à la transformation par les espaces d'échanges. Les acteurs tiers sont selon nous, utilisés en complément des deux autres transformations quand elles ne peuvent s'opérer seules. Dans cette perspective, il nous est difficile d'identifier si ce type de transformation conduit à une bifurcation progressive ou une bifurcation de rupture.

2.2.5.2. Les cascades de dialectiques

Dans le second chapitre nous avons présenté l'existence possible de plusieurs dialectiques en chaînes qualifiées de cascade de dialectique (Hargrave & van de Ven, 2016; Schad et al., 2016). Ces cascades de dialectiques mettent en exergue le renforcement du degré de néguentropie s'opérant au fil des transformations successives. L'identification des transformations des oppositions paradoxales de Végésupply nous permet de mettre en évidence une cascade de dialectiques prenant naissance dans les paradoxes de temps. Comme nous l'avons montré dans la transformation de chacune des oppositions paradoxales et mis en évidence dans la Figure 31, la transformation des paradoxes de temps conduit à une modification du modèle de déploiement de Végésupply. Cette modification conduit elle-même à l'apparition de comportements allant à l'encontre des finalités envisagées de Végésupply et conduisant aux paradoxes de finalités. La transformation de ce type de paradoxes conduit à la mise en place de procédures de contrôle des activités logistiques de chacune des entreprises. Le contrôle des activités peut lui-même modifier le niveau d'intérêt que portent certaines entreprises à Végésupply par la contrainte que peuvent représenter les procédures de contrôle (Provan & Kenis, 2007). Les procédures de contrôle limiteront donc l'entrée de nouvelles entreprises dans la mutualisation, alors que l'augmentation des flux mutualisés est souhaitée par Végésupply pour assurer une meilleure atteinte de la masse critique. Par ailleurs, nous remarquons également que la modification du modèle de déploiement vient directement impacter les paradoxes de développement, dans la mesure où le déploiement progressif de la mutualisation a conduit à une modification des rapports de force. Ce changement des rapports de force a alors amené des entreprises de l'environnement organisationnel à se rapprocher de Végésupply en vue de bénéficier de ses avantages.

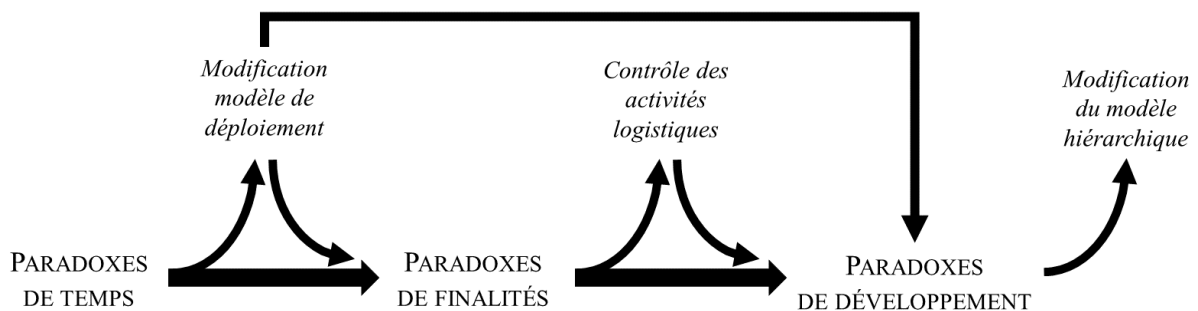


Figure 31 : Cascade de dialectiques identifiée dans le cas de Végésupply
(Source : auteur)

Les transformations en chaîne conduisent à un renforcement du degré de néguentropie par les modifications que chacune d'elles apportent à Végésupply. Cette cascade nous montre qu'une transformation peut conduire à l'apparition d'autres questionnements issus d'oppositions paradoxales. La bifurcation qu'apporte une transformation peut implicitement conduire sur le plus long terme à d'autres bifurcations, qui conduiront dans leur ensemble à un renforcement du degré de néguentropie. Cette approche en cascade nous montre que la stabilité qu'apportent certaines transformations, en

supprimant les questionnements que suscitent les oppositions paradoxales n'est que momentané (Thiéart & Forgues, 2006).

2.3. Les transformations identifiées dans le cas de Végésupply, éléments de conclusion

Les transformations peuvent être considérées comme des systèmes dissipatifs des questionnements ou des tensions issus des oppositions paradoxales. De manière tangible ces dissipations sont permises par la mise en place d'artefacts. Dans le cas de Végésupply, trois types d'artefacts sont identifiés : les ajustements directs du système de mutualisation, les espaces d'échanges et les acteurs tiers. A l'issue de ces transformations, nous constatons cependant que la dissipation des questionnements n'est pas totale. Les oppositions paradoxales continuent de se manifester. Les transformations ne conduisent alors pas à la suppression totale des effets des oppositions paradoxales, mais permettent de les rendre plus acceptables pour les acteurs qui y sont soumis. Dans cette perspective, les artefacts permettent de créer ce que Thiéart & Forgues (2006) qualifient d' « aires de rationalité ». Ces aires de rationalité permettent alors de réduire les questionnements et donc l'incertitude auquel les acteurs sont confrontés face aux oppositions paradoxales.

Au-delà de cette réduction des questionnements inhérents aux oppositions paradoxales, les transformations conduisent également au renforcement du degré de néguentropie du réseau. Ce renforcement du degré de néguentropie a été discuté selon deux angles d'approches. Le premier selon l'importance des bifurcations de trajectoire auxquelles conduisent les transformations et le second selon les cascades de dialectiques. Dans le premier angle d'approche, nous avons mis en évidence deux types de bifurcations : les bifurcations progressives et les bifurcations de rupture. Les bifurcations progressives, qui comme leur nom l'indique s'établissent progressivement. Elles concernent les paradoxes transformés par les espaces d'échange. Il s'agit des paradoxes dont les caractéristiques sont essentielles dans la construction d'un réseau : le partage d'informations (paradoxes de partage) et l'adaptation mutuelle des caractéristiques opérationnelles de chacun des niveaux organisationnels (paradoxes de fonctionnement). Ces deux types d'oppositions paradoxales sont potentiellement prévisibles par les acteurs qui y sont impliqués, expliquant ainsi la création de zones d'échanges permettant une adaptation progressive aux besoins de chacun des niveaux organisationnels (paradoxes de fonctionnement), mais également dans la connaissance des autres entreprises (paradoxes de partage). Le second type de bifurcation est plus radical et est qualifié de bifurcations de rupture. Elles conduisent quant à elles à un changement plus brutal dans la trajectoire de développement du réseau. Ce type de bifurcation concerne les transformations par ajustement direct du système de mutualisation qui s'établissent pour des oppositions paradoxales qui n'étaient pas nécessairement prévisibles au moment de leurs apparitions (contrairement aux paradoxes transformés par les espaces d'échange). Les paradoxes de cette catégorie ont une caractéristique commune, celle de potentiellement mettre en jeu la pérennité de Végésupply ou alors celle des entreprises membres de Végésupply. Cette mise en jeu est

soit directement due aux paradoxes eux-mêmes, ou alors par les facteurs d'influence des paradoxes venant les rendre plus importants. Cette mise en jeu de la pérennité des deux niveaux organisationnels explique la bifurcation radicale permettant de corriger les risques liés aux oppositions paradoxales en question. Dans le cas des transformations assurées par un tiers, dans les deux cas où nous l'observons (paradoxes de finalité et paradoxes de partage), elles sont associées à l'un des deux autres types de transformations. Nous remarquons alors que l'appel à un tiers se fait lorsque que la transformation ne peut être assurée uniquement par Végésupply et ses membres, soit par un manque de compétences (cas de l'intervention du cabinet de conseil logistique par exemple). Ou alors dans le cas des paradoxes de finalité (appel à aux commissaires aux comptes de chacune des entreprises), pour éviter des tensions qui pourraient être issues d'un contrôle direct des activités des entreprises par Végésupply.

Le second angle du renforcement du degré de néguentropie a été mis en évidence selon une approche longitudinale. Le renforcement du degré de néguentropie est directement lié aux effets de la transformation d'un paradoxe sur les forces de convergence et de divergence des autres paradoxes. C'est ce que nous avons mis en évidence dans la cascade de dialectique. Nous avons montré que la transformation des paradoxes de temps a directement mené à l'apparition d'un certain nombre d'oppositions paradoxales. De manière mesurée, ce type de réaction en chaîne peut être comparé à « l'effet papillon » de la théorie du chaos développée par Lorenz (1995) et postulant qu'on ne peut prédire ce qu'il va se produire si un simple changement est opéré. Les cascades de dialectiques posent alors la question de la transformation des oppositions paradoxales. Faut-il transformer les oppositions paradoxales au risque de voir apparaître d'autres questionnements ou tensions ? Ou faut-il accepter les questionnements issus de certaines oppositions paradoxales pour éviter que d'autres questionnements ou tensions imprévisibles apparaissent ?

L'identification des transformations a la même possibilité d'amélioration que celle des oppositions paradoxales. Afin d'en proposer la meilleure caractérisation possible, il aurait été intéressant de procéder à une analyse de contenu textuel. Ce type d'analyse nous aurait permis d'identifier de manière plus fine comment les transformations s'opèrent, mais également de mieux caractériser chacun des types de transformations que nous avons mis en évidence (transformation par ajustement direct du système de mutualisation, par les espaces d'échange et par un acteur tiers). Ce type d'analyse pourrait être envisagé sur de prochaines recherches afin d'élargir la discussion et les conclusions que nous avons proposé. Une seconde voie d'amélioration de la compréhension des transformations serait également possible en couplant l'approche que nous avons développée à celle de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, & Latour, 2006; Callon, 1986). Cette approche théorique couplant des « actants » humains et objets permet de comprendre comment, par le biais des controverses, les faits s'établissent. Le couplage de cette théorie à notre approche théorique pourrait faire l'objet de futures recherches.

3. LECTURE DES TROIS PHASES DE CONSTRUCTION THEORIQUE DE VEGESUPPLY SELON LE DOUBLE NIVEAU ORGANISATIONNEL

Le premier chapitre de cette thèse a permis de mettre en évidence les particularités de la construction des réseaux d'entreprises selon trois grandes phases : le rapprochement des entreprises, la structuration du réseau et les dynamiques de coordination. Dans la conclusion de ce même chapitre, nous avons également discuté de l'existence d'un double niveau organisationnel inhérent aux réseaux et absent des recherches menées dans ce champ. Nous avons ainsi posé trois questions soulevant le rôle du double niveau organisationnel dans chacune de ces trois phases. A l'aide des éléments discutés dans les précédentes sections de ce chapitre, et plus largement par les recherches empiriques que nous avons menées, nous apportons des éléments de réponse à chacune de ces questions. Avant de répondre à chacune de ces questions nous rappelons les objectifs de la phase d'intérêt identifiés dans le premier chapitre. Puis, par le biais des oppositions paradoxales qui caractérisent le double niveau organisationnel de Végésupply, et leurs transformations, nous identifions comment ce double niveau organisationnel a contribué à chacune des phases.

3.1. Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de rapprochement de Végésupply ?

Durant cette première phase, les objectifs sont d'établir les premiers liens inter-organisationnels entre les entreprises. Pour leur établissement, les motivations de chaque entreprise les invitant à un rapprochement inter-organisationnel sont déterminantes. Ces motivations conduisent les entreprises à envisager des rapprochements, mais également à identifier les objectifs opérationnels du futur réseau. C'est durant cette phase de rapprochement, et l'apparition des premiers liens inter-organisationnels, que le double niveau fait son apparition.

L'étude du cas Végésupply nous permet d'apporter des éléments de compréhensions complémentaires de cette première phase. Malgré le stade naissant du réseau et donc du double niveau organisationnel, cette phase est marquée par les premiers questionnements ou blocages issus des oppositions paradoxales portant sur le partage d'informations nécessaires à la construction du réseau. Pour que le réseau puisse s'établir et les objectifs opérationnels s'envisager, il est nécessaire que les entreprises partagent de manière précise les motivations les ayant conduits à se rapprocher. Cependant, ces informations traduisant une certaine faiblesse organisationnelle de l'entreprise, sont difficiles à partager avec d'autres entreprises potentiellement concurrentes. Les caractéristiques de cette opposition mettent en évidence les forces de divergence horizontales qui s'établissent dans le réseau. Pour faciliter l'échange d'informations, nous avons montré que le pôle de compétitivité Végépolys a joué un rôle important dans la transformation de cette première opposition paradoxale. L'importance de ce rôle est due à deux caractéristiques de cette transformation. La première porte sur les espaces d'échanges délocalisés des entreprises, que propose le pôle compétitivité. Ces espaces d'échange ont plusieurs intérêts. Ils

permettent tout d'abord de faciliter le dialogue entre les entreprises (Josserand & Perret, 2003), conduisant à une certaine formalisation des échanges, mais également à clarifier les motivations de chacune des entreprises. Ils permettent également d'identifier le *fit* organisationnel et culturel des entreprises, se traduisant par leur niveau de compatibilité (Blanchot & Guillouzo, 2011; Stervinou & Legrand, 2008). Associé à cet espace d'échanges et de dialogue, le pôle de compétitivité a également permis de rapprocher des entreprises qui n'avaient pas connaissance des besoins organisationnels des futurs membres du réseau. En facilitant ce transfert d'informations liées aux motivations, le pôle de compétitivité a ainsi permis de combler les trous structuraux entre les entreprises (Burt, 2004) par les mécanismes de transitivité (Mandard, 2012). Sans combler ces trous, les rapprochements n'auraient pu s'opérer, et Végésupply n'aurait pu voir le jour. Le troisième et dernier intérêt de la transformation des paradoxes par ces espaces d'échanges, porte sur le capital social du réseau. Sur ce sujet que nous discuterons plus largement dans le troisième paragraphe de cette section, ces espaces d'échanges inter-entreprises permettent de faire apparaître les bases d'un capital social de Végésupply et plus largement d'un espace commun (Barlatier & Thomas, 2007) par la récurrence des échanges qui s'y établissent.

Parallèlement à ces espaces d'échanges, le pôle de compétitivité Végépolys a également la particularité d'être un acteur tiers au réseau. Sa nature institutionnelle, et son rôle de fédérateur de la filière horticole angevine (Leroux et al., 2014), lui interdisent de prendre parti pour l'une des entreprises (Fernandez et al., 2014). Cette neutralité lui permet de coordonner les échanges inter-organisationnels créant des conditions propices à la construction de Végésupply telles que le développement d'une certaine confiance entre les membres (Geindre, 2005; Salvétat & Géraudel, 2012), ainsi que la gestion des tensions (Fernandez et al., 2014). La transformation des paradoxes de partage par un acteur tiers se fait également par le biais du cabinet de conseil logistique. Le type d'informations transformé par cet acteur est plus spécifique à la mutualisation logistique que les informations transformées par le pôle de compétitivité. Les transformations conduites par ces deux acteurs tiers à Végésupply ont ainsi permis de créer une certaine confiance entre les entreprises (Geindre, 2005) en traitant des informations relativement sensibles et en évitant les tensions qui auraient pu naître de ce partage. Par ailleurs, la transformation par le cabinet de conseil a également permis de proposer un modèle de mutualisation logistique opérationnel pour les quatre entreprises. Sans la transformation par cet acteur tiers, nous pouvons supposer que la transformation des paradoxes de partage aurait été beaucoup plus difficile voire impossible, conduisant ainsi à un blocage de la construction de Végésupply. De manière identique à la transformation opérée par le pôle de compétitivité, la transformation par le biais du cabinet de conseil a également conduit au développement d'un espace commun en proposant une uniformisation et une homogénéisation des langages (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Durant cette première phase, le degré de néguentropie de Végésupply s'est progressivement renforcé. Inexistant au préalable des premiers rapprochements, la transformation des paradoxes de partage par le

pôle de compétitivité ou par le cabinet de conseil a conduit à des bifurcations. Ces bifurcations sont relativement progressives dans la mesure où elles peuvent être considérées comme le cheminement « normal » de la création du réseau qui nécessite certains échanges informationnels. Par ailleurs, ce renforcement du degré de néguentropie peut également se caractériser de manière plus implicite par les premiers développements d'un espace commun propre à Végésupply. Le véritable saut d'ordre s'opérant durant cette phase porte sur les travaux du cabinet de conseil logistique dont les résultats montrent la faisabilité théorique d'un système de mutualisation logistique. C'est cette faisabilité théorique qui apporte un saut d'ordre conduisant Végésupply à changer de phase (Stervinou & Legrand, 2008) et d'entrer dans la seconde, celle de la structuration.

En conclusion de cette première phase, nous pouvons retenir que les conditions de constructions qui s'y établissent ne sont pas à négliger. Les transformations des paradoxes de partage ont permis d'échanger les informations nécessaires à la construction du réseau, mais ont également un rôle plus implicite. Elles ont également permis de poser les bases d'un espace commun de Végésupply, mais également d'une certaine confiance entre les entreprises, ensemble qui peut être qualifié de « macroculture » (Abrahamson & Fombrun, 1994). L'ensemble de ces éléments sont essentiels pour le réseau dans la mesure où ils en facilitent le fonctionnement optimal (Aliouat, 1996; Barlatier & Thomas, 2007; Das & Teng, 2001; Deitz et al., 2010; Geindre, 2005; Gulati, 1998; Huxham, 2003; Inkpen & Currall, 2004; Larson, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

3.2. Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la phase de structuration de Végésupply ?

Le principal objectif de la phase de structuration est d'organiser les liens entre les entreprises membres du réseau permettant les transferts de flux. L'architecture issue de cette organisation doit permettre d'accéder aux bénéfices que souhaitent obtenir les entreprises en s'organisant en réseau, notamment par le développement d'actifs spécifiques. La structuration du réseau cherche ainsi à apporter de la cohérence à l'ordre établi durant la première phase de construction du réseau.

Dans le cas de Végésupply, le début de cette seconde phase est marqué par le changement d'ordre amené par les résultats du cabinet de conseil et la faisabilité d'un système de logistique mutualisée. Les résultats de cette étude conduisent les entreprises à travailler sur la structuration permettant de rendre opérationnel le réseau par la construction des actifs spécifiques nécessaires à cette opérationnalisation (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000). C'est de ce travail conduit sur l'élaboration des actifs spécifiques qu'apparaissent les paradoxes de fonctionnement mettant en opposition les besoins organisationnels des entreprises aux faisabilités opérationnelles de Végésupply. La transformation de ces paradoxes se fait par le biais d'espaces d'échanges spécifiquement créés dans le réseau. Ces espaces ont un double avantage. D'une part, permettre une co-construction satisfaisant les besoins de chacun des niveaux organisationnels et d'autre part, créer des actifs avec un fort niveau de spécificité (Rorive, 2005). Les

avantages concurrentiels seront tirés de ce fort niveau de spécificité des actifs permettant la co-construction d'un système satisfaisant les besoins opérationnels des quatre entreprises, ceux souhaités par leurs clients et ceux que peut proposer Végésupply. C'est aussi de ces espaces d'échanges que naît la société Végésupply SAS, principal actif spécifique du réseau. Cette société pivot sert de support à la coordination des échanges et la gestion opérationnelle des flux logistiques des entreprises. La société Végésupply SAS devient ainsi le principal et unique interlocuteur logistique des quatre entreprises.

De manière identique à la phase de rapprochement, les espaces d'échanges qui ont permis l'élaboration des actifs spécifiques contribuent également au développement de l'espace commun de Végésupply (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). La création du pivot, et son fonctionnement vient également y contribuer. Cette contribution est cependant différente, mais complémentaire de celle issue des espaces d'échanges. Dans les espaces d'échanges, les langages, croyances et codes de conduites partagés portent sur la dimension stratégique de la mutualisation logistique. Le pivot et ses activités, permettent quant à eux de développer des langages, croyances et code de conduites partagés portant sur la formalisation et la standardisation des échanges logistiques.

Durant cette seconde phase, les entreprises ont également procédé à une modification du modèle de déploiement de Végésupply. Cette modification est la résultante de la transformation des paradoxes de temps, largement renforcés par la crise du secteur horticole, et se manifeste de manière tangible par le lancement du déploiement progressif du système de mutualisation. Ce nouveau plan a montré plusieurs avantages et inconvénients. Parmi les avantages, le premier d'entre eux est celui de l'effet souhaité, c'est-à-dire la réduction des questionnements issus des paradoxes de temps. Malgré l'existence de ces paradoxes jusqu'à la pleine opérationnalisation de Végésupply, la transformation a permis d'accélérer l'accès aux premiers bénéfices issus de la mutualisation. Le second avantage non négligeable porte sur l'apprentissage. Durant cette phase de structuration, le déploiement progressif a permis aux entreprises, mais également à Végésupply de tester les actifs spécifiques construits pour le fonctionnement de la mutualisation logistiques. Le réseau étant en construction, ce déploiement progressif permet d'une part d'apporter des corrections opérationnelles, mais également de proposer une coadaptation progressive entre les entreprises et Végésupply. Face à ces avantages, réside cependant un inconvénient, celui de l'apparition des paradoxes de finalités. Comme nous l'avons discuté dans la partie traitant des cascades dialectiques, la transformation des paradoxes de partage a conduit à l'apparition des paradoxes de finalité qui caractérisent les comportements des entreprises allant à l'encontre des finalités de Végésupply. Nous verrons dans les réponses traitant de la coordination de Végésupply comment ce paradoxe a été transformé et quels en ont été les intérêts dans la construction du réseau.

La modification du modèle de déploiement a également conduit à modifier les rapports de force en vigueur dans l'environnement. Ces modifications, qui se manifestent de manière tangible par l'intérêt que portent certaines entreprises concurrentes pour le système de mutualisation, n'étaient pas envisagées

dès cette phase de construction de Végésupply. L'importance de cet intérêt c'est également accrue par le souhait d'un des plus importants de distributeur de végétaux envisageant de faire transiter l'ensemble des flux de ses fournisseurs par le système logistique que propose Végésupply. Cet intérêt a conduit à l'apparition des paradoxes de développement opposant la nécessité de Végésupply de s'ouvrir à de nouvelles entreprises en vue de bénéficier de flux logistiques supplémentaires (meilleure atteinte de la masse critique), aux entreprises qui souhaitent sélectionner les bénéficiaires des intérêts de la mutualisation logistique. La transformation de ce paradoxe se trouve dans la modification directe du système de mutualisation en élaborant un modèle prenant en compte l'intégration de nouvelles entreprises, mais également en élaborant une charte clarifiant les engagement des entreprises. Ce nouveau modèle ne porte pas sur la modification du système opérationnel de mutualisation à proprement dit, mais sur la répartition du pouvoir dans le réseau. Dans le modèle de gouvernance mis en place dans Végésupply, chacune des quatre entreprises ont un pouvoir identique dans le réseau (une entreprise égale une voix), ceci malgré les différents niveaux de contribution à la mutualisation. Le mode de gouvernance est alors partagé privilégiant l'égalité entre les entreprises (Provan & Kenis, 2007). Dans le nouveau modèle prévoyant d'intégrer de nouvelles entreprises, ce modèle de gouvernance est modifié. Les entreprises fondatrices conservent le pouvoir le plus important, alors que les nouveaux bénéficiaires de la mutualisation ont un pouvoir moins important. Le modèle de gouvernance se rapproche alors de la gouvernance pilotée (Provan & Kenis, 2007) avec l'organisation Végésupply SAS comme principal organe de contrôle, et donc de manière sous-jacente les quatre entreprises fondatrices membres du conseil d'administration. Cette modification permet aux entreprises fondatrices de conserver le pilotage stratégique de la mutualisation et plus largement de la société Végésupply SAS, tout en intégrant de nouvelles entreprises. Cette intégration n'étant cependant pas envisagée à ce stade de construction du réseau, la modification du modèle de gouvernance ne deviendra opérationnelle qu'à l'ouverture de la mutualisation à d'autres entreprises.

Durant cette seconde phase, le degré de néguentropie s'est largement renforcé par les deux types de bifurcations (progressives et radicales). Ce renforcement est tout d'abord dû à la transformation des paradoxes de fonctionnement. La bifurcation qui en est issue est progressive dans la mesure où le saut d'ordre qui s'établit par le développement d'actifs spécifiques de Végésupply est inhérent à la construction de tout réseau (Douard & Heitz, 2003; Heitz, 2000). Le renforcement du degré de néguentropie de cette phase est également dû à la transformation des paradoxes de temps devenue de plus en plus pressante par le renforcement de la crise du secteur horticole, et le souhait des entreprises d'apporter des réponses tangibles à ces perturbations. Cette transformation conduit à une première bifurcation de rupture de la trajectoire de Végésupply par la modification du modèle de déploiement de la mutualisation. Cette bifurcation conduit à un saut d'ordre relativement important dans la mesure où l'ensemble du modèle de déploiement de la mutualisation est révisé. A l'issue de cette bifurcation, une seconde bifurcation de rupture en lien avec la précédente s'est opérée, s'agissant de la transformation

des paradoxes de développement qui sont apparus par la modification du modèle de déploiement de la mutualisation. Cette seconde transformation conduit à un saut d'ordre relativement important en modifiant le modèle hiérarchique de Végésupply.

Pour conclure sur la phase de structuration, la construction progressive d'un espace commun qui a débuté durant la première phase s'est poursuivie au cours de cette seconde phase. Cette poursuite est notamment due à la transformation des paradoxes de fonctionnement par les espaces d'échanges. Cet espace commun a été complété par un espace commun d'une seconde nature à celui dont le développement a débuté précédemment. L'espace commun qui a débuté dans la première phase porte principalement sur des langages, croyances et codes de conduite orientés sur le volet stratégique de la mutualisation et plus largement du réseau dans son intégralité. La seconde nature d'espace commun développé durant cette phase porte sur le fonctionnement opérationnel de la mutualisation et la gestion des flux logistiques. Cette apparition est principalement due à la création de la société Végésupply SAS. La création de cette société dédiée à la mutualisation logistique conduit les entreprises à développer et partager des langages, croyances et codes de conduite en association directe avec l'opérationnalisation de la logistique (Barlatier & Thomas, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Au-delà de la poursuite du développement de l'espace commun, le second élément à retenir porte sur l'importance de l'environnement organisationnel. Durant cette seconde phase, l'environnement organisationnel a eu un impact non négligeable sur le réseau et son développement. Cet effet de l'environnement sur la phase de structuration a été mis en exergue par la transformation des paradoxes de temps et les effets en cascade de cette transformation sur les bifurcations de ruptures prises par la trajectoire de Végésupply.

3.3. Quelle place pour le double niveau organisationnel dans la mise en place des mécanismes de coordination de Végésupply ?

Dans cette dernière phase, l'objectif porte sur la mise en place plus ou moins explicites des dynamiques qui permettent aux membres du réseau de se coordonner en vue d'atteindre les objectifs fixés par les motivations. Ces dynamiques de coordination sont cependant différentes de la structuration qui s'intéresse quant à elle à l'organisation des flux matériels et immatériel dans l'espace que représente le réseau pour en assurer son fonctionnement opérationnel.

A la différence des précédentes phases et de la littérature (Stervinou & Legrand, 2008), aucun saut d'ordre particulier ne conduit à la fin de la phase de structuration et au début de cette dernière phase. La littérature traitant des mécanismes de coordination nous montre qu'il en existe deux types : la coordination par la hiérarchie et la coordination par les mécanismes sociaux (Mandard, 2012; Provan & Kenis, 2007).

Dans le cas de Végésupply, la coordination par les mécanismes sociaux sont permis par la « macroculture » (Abrahamson & Fombrun, 1994) et « l'ombre futur » (Axelrod, 2006). La macroculture, caractérisée par le développement de pratiques homogènes, permet de guider les

entreprises dans leurs actions communes. Voyant le jour par le biais de différents espaces favorisant les échanges inter-organisationnels (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997), la macroculture est en étroite relation avec le développement de l'espace commun (Barlatier & Thomas, 2007). De part ces caractéristiques, la macroculture naît dans les transformations des paradoxes s'opérant par les espaces d'échanges, dont l'objectif est de développer des pratiques homogènes. Dans le cas de Végésupply, cette gouvernance par la macroculture est associée à une gouvernance par l'ombre du futur (Axelrod, 2006). Ce mécanisme invitant les acteurs membres du réseau à se projeter dans les gains potentiels permis par un comportement collaboratif, est en lien direct avec les actifs spécifiques construits par et pour les entreprises membres et le réseau. Dans la perspective du double niveau organisationnel, l'ombre du futur est ainsi permise par la transformation des paradoxes de fonctionnement dont le principal objectif est la co-construction d'actifs permettant l'opérationnalisation du réseau. Le développement de ces actifs spécifiques spécialement développés pour les entreprises membres en fonction des faisabilités du réseau incite les entreprises à assurer le bon fonctionnement des échanges dans le réseau (Luo, 2007; Parkhe, 1993).

L'association du mode de gouvernance partagé initialement envisagée, associé à la coordination par les mécanismes sociaux n'a cependant pas été suffisante pour limiter l'apparition de comportements allant à l'encontre de la construction et du fonctionnement de la mutualisation logistique. Certaines entreprises ont observées des comportements se rapprochant de l'opportunisme en faisant transiter des flux logistiques par l'extérieur de Végésupply sur des zones où la mutualisation était déjà déployée. Ces comportements ont donné naissance aux paradoxes de finalités, directement associés à la modification du modèle de déploiement de Végésupply. La transformation des paradoxes de finalités a conduit à une modification des méthodes de coordination en faisant intervenir un acteur tiers (certification des commissaires aux comptes de chacune des entreprises). Ce contrôle formel des activités vient modifier la gouvernance partagée pour l'orienter vers une gouvernance pilotée avec une certaine centralisation de la hiérarchie par Végésupply (Provan & Kenis, 2007).

Par ailleurs, l'ensemble de ces mécanismes de coordination peuvent également être discutés sous le prisme de la relation de coopétition qu'entretiennent les entreprises membres de Végésupply. Dans l'approche par les oppositions paradoxales que nous avons développée, ces relations de coopétition sont mises en exergue par les paradoxes de concurrence, à savoir les paradoxes de partage et de développement que nous avons identifiés dans le cas de Végésupply. C'est leur transformation qui a conduit au développement des modes de coordination associant des mécanismes sociaux (transformation des paradoxes de partage par les espaces d'échange) et des mécanismes hiérarchiques (transformation des paradoxes de développement par modification du modèle hiérarchique partagé). Dans la perspective où les relations de coopétition pourraient aboutir à des tensions délétères pour le réseau, l'ensemble de ces mécanismes de gouvernance a permis aux entreprises de ne pas entrer dans des relations de conflits ouverts.

La confiance est également un mécanisme de coordination à discuter par son rôle de « *lubrifiant des échanges* » (Gulati, 1998) propice aux relations de partage (Inkpen & Currall, 2004). Pour bénéficier des avantages de la confiance, elle doit être existante dès les rapprochements des organisations et doit se maintenir tout au long du fonctionnement du réseau (Aliouat, 1996; Deitz et al., 2010; Huxham, 2003; Larson, 1992). Dans le cas de Végésupply, les relations de confiance sont tout d’abord dues et permises par l’espace d’échanges régi par le pôle de compétitivité Végépolys qui s’est établi dans la phase de rapprochement. En régissant les interactions menées dans cet espace d’échanges, qui a notamment permis la transformation d’une partie des paradoxes de partage, le pôle de compétitivité a imposé dans cet espace, une certaine forme de conduite aux entreprises. Nous pouvons considérer que dans ce cas, la confiance s’établit par l’intermédiaire du pôle de compétitivité. Cette construction de codes de conduite permet alors de considérer la confiance naissante à ce stade, comme une confiance de type institutionnelle (Zucker, 1986). Cette confiance institutionnelle tend par la suite à évoluer et à se transformer par la récurrence des échanges inter-organisationnel, conduisant à un apprentissage mutuel qui permet une meilleure connaissance de chacun. Des codes de conduites communs et l’harmonisation progressive des objectifs facilitent également le développement de la confiance. Par ailleurs, cette évolution de la confiance est également marquée par les effets de certains facteurs d’influence exogènes que nous avons identifiés dans la première section de ce chapitre. Il s’agit notamment du renforcement de la crise du secteur horticole. Cette crise a conduit les entreprises à s’accorder sur des objectifs identiques tels les modifications à apporter au modèle de mutualisation et à accélérer son déploiement (résultante de la transformation des paradoxes de temps). Par ailleurs, ce renforcement de la crise a également conduit certaines entreprises membres à rencontrer des difficultés économiques. Face à ces difficultés, les entreprises n’ont pas hésité à se confier et faire preuve de transparence aux membres de Végésupply. Dans cette perspective, la confiance entre les membres du réseau a évolué, pour passer d’une confiance institutionnelle à une confiance relationnelle (Zucker, 1986). La confiance institutionnelle n’a cependant pas totalement disparue. Elle reste existante par le biais de la charte d’engagement des entreprises membres de la mutualisation issue de la transformation des paradoxes de développement. En ce sens, le réseau Végésupply comprend deux types de confiance : la confiance relationnelle associée à une confiance institutionnelle (Zucker, 1986).

Par ailleurs, nous pouvons également discuter dans ces dynamiques de coordination, du développement de « la pensée paradoxale » (Andriopoulos & Lewis, 2009; Smith & Tushman, 2005). De manière identique à la construction d’un espace commun et d’une macroculture, la pensée paradoxale s’est construite progressivement par les espaces d’échanges. Ces espaces ont permis à chacun des niveaux organisationnels d’intégrer progressivement les dimensions qui leurs sont contraires (Josserand & Perret, 2003), permettant de passer d’une mode de pensée binaire à une pensée holistique (Putnam et al., 2016).

L'ensemble de ces mécanismes de coordination contribue également au renforcement du degré de néguentropie. Deux types de renforcement du degré de néguentropie peuvent être discutés pour les mécanismes de coordination : le renforcement direct et le renforcement indirect. Le renforcement direct est dû aux transformations venant directement impacter les mécanismes de coordination. Il s'agit là de la transformation des paradoxes de finalité, mais également des paradoxes de développement. Pour ces deux transformations la bifurcation est de rupture. Le renforcement de la gouvernance hiérarchique au détriment des mécanismes de gouvernance sociaux conduit alors à un changement d'ordre des dynamiques relationnelles établies dans Végésupply en l'orientant vers une hiérarchie plus forte. Le second type de renforcement du degré de néguentropie est qualifié d'indirect dans la mesure où il s'établit par le biais de transformations dont l'objectif d'origine n'est pas de modifier les mécanismes de coordination. Il s'agit dans ce cas des transformations par les espaces d'échange (transformation des paradoxes de partage et des paradoxes de fonctionnement) qui permettent la création d'une macroculture (Abrahamson & Fombrun, 1994) mais également d'un espace commun (Barlatier & Thomas, 2007). Le saut d'ordre qui s'établit par les précédents mécanismes sociaux se met progressivement en place en même temps que ces mécanismes s'élaborent. Dans cette perspective, la bifurcation qui s'établit peut être considérée comme progressive.

Pour conclure sur cette phase traitant des mécanismes de coordination, nous pouvons retenir différents points. Tout d'abord, cette phase n'est pas bornée dans le temps de la même manière que les deux précédentes. Le passage de la phase de rapprochement à la phase de structuration s'est fait par un saut d'ordre tangible et indentifiable. Dans le cas des mécanismes de coordination, aucun saut d'ordre tangible n'est identifié. Cette absence de saut d'ordre clair est expliquée par l'origine des mécanismes de coordination naissants des transformations qui s'établissent dans la phase de rapprochement de structuration. Dans cette perspective, nous considérons que les dynamiques de coordinations viennent s'inscrire en parallèle des deux phases de construction précédemment décrites. Nous pouvons également retenir qu'il n'existe pas un seul mécanisme de coordination, mais que des mécanismes de coordination de différentes natures coexistent durant la construction du réseau. C'est ce que nous avons montré avec la gouvernance par les mécanismes sociaux et la gouvernance par la hiérarchie. Mais également par la confiance institutionnelle et la confiance relationnelle. Il est également intéressant de souligner que la construction des mécanismes est également associée à la pensée paradoxale qui se construit dans les mêmes conditions. L'ensemble des caractéristiques composant les dynamiques de coordination viennent également illustrer un changement d'état des liens entre les entreprises membres, passant de liens faibles à des liens forts (Granovetter, 1973).

En plus de ces éléments traitant des dynamiques de coordination, il nous semble intéressant de discuter ici du rôle des réunions de construction de Végésupply. Comment nous l'avons présenté dans notre méthodologie, mais également dans le récit du cas, les entreprises ont mis en place des réunions hebdomadaires permettant de travailler sur la construction du réseau et du système de mutualisation.

Ces réunions ont eu un rôle non-négligeable dans l'élaboration des dynamiques de coordination d'origine sociale. En échangeant de manière très régulière, ces réunions ont contribué au développement de la confiance entre les entreprises. Cette confiance est notamment perceptible par les confidences qu'ont faites GF et Détriché lorsqu'elles ont rencontré des difficultés économiques. Ces deux entreprises se sont livrées assez facilement et toute franchise sur ces problèmes touchant spécifiquement leurs entreprises, alors que les autres entreprises se sont placées des postures d'écoute attentives. Cette confiance se traduit également par les échanges informels qui s'établissent entre les entreprises (ce qui a été qualifié de « café du commerce » dans le récit du cas). Dans cette perspective, nous pouvons considérer que ces réunions et les interactions qui s'y établissent ont un rôle non-négligeable dans la construction de l'espace commun, et plus largement dans le développement d'un capital social propre au réseau.

3.4. Les trois phases de construction de Végésupply, éléments de conclusion

L'objectif de cette dernière section était de proposer une lecture des trois phases de construction de Végésupply selon le double niveau organisationnel mis en exergue par le biais des oppositions paradoxales et de leurs transformations. Comme le proposent Stervinou & Legrand (2008), l'étude des phases de la construction de Végésupply nous montre que chacune d'elles sont accompagnées d'une évolution des enjeux. C'est principalement le cas pour la phase de rapprochements et la phase de structuration. Dans la première phase, les principaux enjeux portent sur les rapprochements inter-organisationnels avec la nécessité d'une clarification des motivations permettant d'identifier les objectifs à atteindre dans le réseau. C'est dans cette première phase que le double niveau organisationnel fait son apparition, et plus particulièrement le niveau réseau qui était alors inexistant. Comme nous l'avons montré dans le cas de Végésupply, le passage à la seconde phase s'opère par le biais du saut d'ordre qu'apporte la structuration. Ce saut d'ordre s'accompagne d'une modification des enjeux qui portent désormais sur la structuration du réseau. Ces nouveaux enjeux ne viennent pas effacer ceux de la première phase dans la perspective où ils s'établissent en fonction des motivations de chacune des entreprises à s'organiser en réseau et de la clarification des objectifs. Les enjeux de la deuxième phase s'inscrivent ainsi dans la poursuite des enjeux de la première phase.

La troisième phase, celle s'intéressant aux dynamiques de coordination est quant à elle différente des deux précédentes. Nous n'avons pas nettement observé de changement d'ordre conduisant à l'évolution des enjeux spécifiquement associés à cette phase. Les caractéristiques mises en exergue dans les dynamiques de coopération viennent s'inscrire en parallèle de chacune des phases de rapprochement et de structuration. Ce positionnement parallèle que nous mettons en évidence dans la Figure 32, s'explique par l'origine des dynamiques de coordination qui prennent naissance dans les transformations s'établissant dans chacune des phases de rapprochement et de structuration. Par ailleurs, cette existence parallèle des dynamiques de coordinations, plutôt qu'un positionnement longitudinal, se confirme

également au regard de l'apparition des oppositions paradoxale dans le temps. La Figure 29, qui identifie l'apparition des paradoxes pour chacune des phases, nous montre que la phase de dynamique de coordination ne voit aucun paradoxe naître, laissant supposer que les dynamiques de coordination ont une place différente dans la construction du réseau. Cette représentation vient ainsi modifier la vision linéaire de construction des réseaux que mettent en évidence certains auteurs (Das & Teng, 1999; Dorn, Schweiger, & Albers, 2016; Gulati, 1998; Larson, 1992; Parkhe, 1993; Stervinou & Legrand, 2008; van de Ven & Walker, 1984).

En complément de cette configuration parallèle menant au fonctionnement du réseau, l'étude de cas de Végésupply a également permis de mettre en évidence l'existence de boucles récursives entre le fonctionnement, c'est-à-dire la pleine opérationnalité du réseau, et sa construction. La mise en évidence de ces boucles récursives est due aux modifications du modèle de déploiement. Le déploiement progressif, représentant partiellement le fonctionnement final du réseau, a permis de tester opérationnellement le système de mutualisation et d'en identifier les effets d'une part, sur les entreprises membres et d'autre part, sur les modifications des rapports de force en vigueur dans l'environnement organisationnel. Les effets sur les entreprises membres ont conduit à l'apparition des paradoxes de finalités et les effets sur les rapports de force ont conduits à l'apparition des paradoxes de développement. Les transformations de ces deux paradoxes ont alors menés à des modifications dans la structuration du réseau, mais également dans les dynamiques de coordination. L'existence de ces boucles récursives vient également remettre en question la linéarité des phases de construction du réseau, et permet d'identifier les dynamiques qui s'établissent entre chacune d'elles.

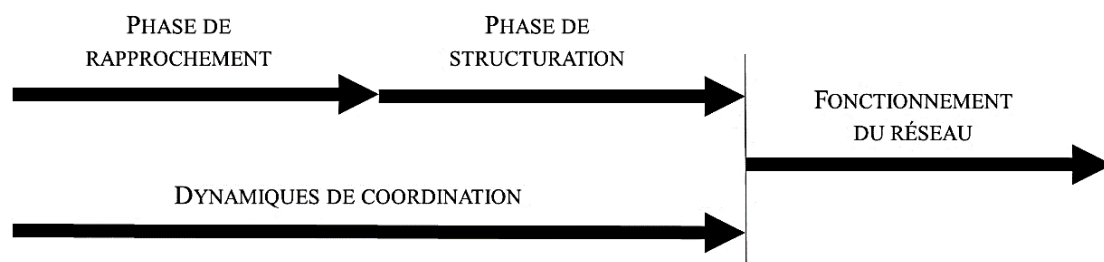


Figure 32 : Représentation longitudinale des différentes phases de construction du réseau conduisant à son fonctionnement
(Source : auteur)

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, notre réflexion a été guidée par la question : *Quel est le rôle du double niveau organisationnel de Végésupply dans son processus de construction et dans le renforcement de son degré de néguentropie ?* Pour apporter des éléments de réponse, nous avons croisé notre cadre de lecture par les oppositions paradoxales aux éléments empiriques collectés dans le cas Végésupply, mais également à la revue de la littérature proposée dans le premier chapitre. Nécessaire à la caractérisation des oppositions paradoxales, les éléments empiriques nous ont tout d'abord permis d'identifier les motivations de FDA, JCT, GF et Détriché à s'organiser en réseau. Ces motivations, organisées en complexe comme nous l'avons montré, ont permis de caractériser empiriquement les différentes forces de convergence : les forces financières, compétitives et institutionnelles. Face à ces trois forces de convergence, Végésupply nous a également permis de caractériser empiriquement les deux types de forces de divergence. Nous avons montré que les forces de divergence verticales se manifestent par des paradigmes différents entre le niveau de Végésupply et le niveau des quatre entreprises membres. Nous avons également montré que les forces horizontales se manifestent quant à elles par les relations de concurrence et les variations de motivations entre chacune des entreprises. Les forces de convergence et de divergence nous ont permis de caractériser six paradoxes que nous avons identifiés dans le cas de Végésupply. Les paradoxes de temps, de fonctionnement, de finalité, de rentabilité, formant la catégorie des paradoxes de fonctionnement. Et les paradoxes de partage et de développement, formant la catégorie des paradoxes de concurrence.

L'identification de ces paradoxes et leurs caractéristiques, proposés dans la première section, nous permettent d'apporter différents éléments de connaissances au sujet des oppositions paradoxales inhérentes aux réseaux, et plus largement au double niveau organisationnel. Tout d'abord, en comparant les paradoxes que nous identifions, à ceux identifiés dans la littérature, nous faisons trois remarques. La première porte sur les paradoxes de fonctionnement. La littérature ne semble pas discuter de l'existence de ce paradoxe qui met en opposition les activités menées dans chacun des niveaux organisationnels. L'existence de ce paradoxe demanderait donc à être vérifiée dans d'autres recherches, et dans d'autres cas de réseau. La seconde porte sur le paradoxe émergence *versus* design identifié par de Rond & Bouchikhi (2004). Ce paradoxe n'a pas été identifié dans le cas de Végésupply. Nous l'expliquons par l'échelle de temps adoptée pour lire la construction de Végésupply. Nous revenons plus longuement sur cette échelle de temps un peu loin dans les développements de cette conclusion. La dernière remarque porte sur le paradoxe coopération *versus* compétition (Das & Teng, 2000; de Rond & Bouchikhi, 2004). Relativement large dans sa définition, les paradoxes de partage et de développement viennent apporter des précisions sur cette opposition entre coopération et compétition.

Dans cette même comparaison à la littérature, nous constatons dans le cas de Végésupply que les oppositions paradoxales ne se manifestent pas par des tensions et des frictions chez les individus qui y

sont confrontés (Gnyawali et al., 2016; Smith & Lewis, 2011), mais par des questionnements et des interrogations. L'absence de tensions a été discutée sous le prisme de « la pensée paradoxales » de Végésupply (Andriopoulos & Lewis, 2009). Cette pensée paradoxale se traduit par ce que les acteurs qualifient eux-mêmes de « philosophie de la mutualisation » permettant aux entreprises d'approcher les oppositions paradoxales en ayant une vision holistique de ces oppositions. Permettant de comprendre les intérêts de chacun des éléments en oppositions, cette philosophie de la mutualisation qui a permis selon nous d'éviter l'apparition de tensions ou de frictions, substituées par des questionnements, moins délétères pour l'avenir des relations inter-organisationnelles.

Nous avons également montré que l'intensité des forces de convergence et de divergence n'est pas figée, mais évoluent en fonction de deux types de facteurs : les facteurs exogènes et les facteurs endogènes. Les facteurs exogènes identifiés dans le cas de Végésupply ont deux origines. Une origine conjoncturelle, par la crise du secteur horticole, et une origine structurelle, par les acteurs de l'environnement organisationnel (acteurs institutionnels et concurrents principalement). Les facteurs exogènes quant à eux, comme leur nom l'indique, trouvent leurs origines dans le réseau. Nous avons ainsi mis en évidence l'éloignement des activités de chacun des niveaux organisationnels, le modèle de déploiement de Végésupply, les premiers résultats de la mutualisation et le niveau de concurrence entre les entreprises. Par ailleurs, nous avons également montré qu'un facteur d'influence n'a pas un effet unique, mais qu'un même facteur, qu'il soit endogène ou exogène conduire au renforcement des forces de convergence d'un paradoxe, et au renforcement des forces de divergence d'un autre paradoxe.

La recherche empirique menée sur Végésupply nous a également permis de mettre en évidence l'apparition de chacun des paradoxes dans le temps en fonction des trois grandes phases théoriques de construction des réseaux. Cette approche nous montre deux caractéristiques : que les paradoxes apparaissent tous à des moments différents et que leur durée de vie est plus ou moins longue. Par ailleurs, cette approche longitudinale nous a également conduit à discuter de la notion dans l'étude des oppositions paradoxales. Cette discussion nous a amené à faire deux préconisations sur les échelles de temps dans les recherches mobilisant l'approche par les oppositions paradoxales. Tout d'abord, pour identifier les paradoxes, il est nécessaire d'adopter une échelle de temporelle intermédiaire. Si l'échelle est trop large, le risque serait de ne pas identifier l'ensemble des paradoxes. A l'inverse, si l'échelle est trop fine, le risque serait de ne pas identifier l'entrée en collision des deux oppositions pouvant être due la manifestation légèrement différée de chacun des éléments composants le paradoxe.

La seconde section de ce chapitre a traité de la transformation des oppositions paradoxales identifiées dans le cas de Végésupply. L'ensemble des transformations de chacun des paradoxes nous a permis d'en identifier trois types différents. Le premier est qualifié d'ajustement direct du système de mutualisation. Dans ce cas, la transformation concerne directement sur l'une des caractéristiques du réseau. La seconde est qualifiée par les espaces d'échanges. Dans ce cas, la transformation se fait par des espaces de

discussion entre les différents éléments oppositions dans l'objectif de trouver un consensus. La dernière transformation porte sur les acteurs tiers. Dans ce cas, la transformation fait intervenir un acteur tiers pour en assurer l'aboutissement. L'approche longitudinale de ces transformations nous a permis d'identifier différents comportements. Tout d'abord que la transformation est apparue dès l'apparition des paradoxes ou alors en différée. Cette observation laisse supposer l'existence d'un certain niveau d'acceptabilité des paradoxes, et la présence d'un élément déclencheur. Concernant la dissipation des paradoxes par les transformations, nous constatons alors le même type de comportement : une disparition des oppositions paradoxales ou une poursuite des questionnements qui y sont associés. Cette observation nous a permis de conclure que les artefacts mis en place par les transformations permettent alors de rendre le paradoxe plus acceptable pour les acteurs qui y sont soumis, sans le faire disparaître.

Associée à cette approche longitudinale, nous avons également discuté des apprentissages organisationnels auxquels donnent lieux les transformations. Nous avons ainsi discuté de deux types d'apprentissages. Un premier paradoxe porte sur l'apprentissage lié aux transformations et le développement d'une « pensée paradoxale », notamment permis par les transformations issues des espaces d'échanges. Le second type d'apprentissage mis en évidence porte sur la construction même du réseau notamment dû au déploiement progressif de la mutualisation. Ce déploiement progressif a d'une part permis d'anticiper les comportements que pourraient avoir les membres au moment de la pleine opérationnalité, mais également d'identifier comment intégrer de nouvelles entreprises dans le système logistique.

L'étude des transformations nous a également permis de discuter de l'évolution du degré de néguentropie du réseau. Les transformations permettent de mettre en exergue deux types de bifurcations qui conduisent à un renforcement du degré de néguentropie : les bifurcations progressives et les bifurcations de ruptures. Dans le cas des bifurcations progressives, le saut d'ordre se fait de manière progressive, et est directement associé aux transformations par les espaces d'échange. Dans le cas des bifurcations de rupture, le saut d'ordre est plus direct et les changements opérés viennent directement impacter le développement la construction du réseau, puis par la suite son fonctionnement. L'évolution de ce degré de néguentropie a également été mise en évidence par les cascades de dialectiques. Nous avons montré comment la transformation d'un paradoxe peut conduire à l'apparition d'autres paradoxes. Cette remarque a soulevé la question de l'intérêt des transformations et de leur mise en place au risque de donner naissance à de nouveaux paradoxes, sans nécessairement savoir quels seront leurs effets.

L'ensemble de ces éléments discutés, nous ont par la suite permis de répondre aux trois questions que nous nous sommes posées dans la conclusion du premier chapitre. Nous avons montré dans cette troisième section que les trois phases de construction du réseau n'observent pas un enchaînement parfaitement linéaire, mais parallèle, avec l'existence de boucles récursives. La mise en place parallèle se fait principalement pour les mécanismes de coordinations qui se construisent directement par les

transformations de chacune des phases, ou alors de manière plus indirecte, comme pour les mécanismes sociaux. La construction des réseaux se décomposerait ainsi en deux phases : la phase de rapprochement et la phase de structuration.

CONCLUSION GENERALE

« *Toute science crée une nouvelle ignorance.* »

Henri Michaux, 1938 – *Plume*

Les travaux conduits dans cette thèse ont été guidés par la question générale : *Comment se construit un réseau d'entreprises en vue d'atteindre sa pleine opérationnalité ?* La revue de la littérature conduite dans le premier chapitre nous a permis d'affiner cette problématique en y ajoutant la dimension du double niveau organisationnel auquel sont indissociables les réseaux d'entreprises. C'est donc plus spécifiquement que nos recherches ont été guidées par la question : *Quelle place pour le double niveau organisationnel inhérent aux organisations en réseau dans leurs processus de construction ?* En répondant à cette question par le biais de l'approche par les oppositions paradoxales qui conjugue l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques, notre recherche s'inscrit dans le courant stratégique que Forgues, Fréchet, & Josserand (2006: 25) qualifient de logique dialectique « *[consistant] à souligner l'existence de contradiction et de forces opposées dans les relations inter organisationnelles* ». Au-delà de ce courant stratégique, ces travaux se positionnent dans deux courants de recherche différents, mais associés. En étudiant les oppositions paradoxales, cette thèse vient s'inscrire dans le champ considérant les organisations comme continuellement confrontées à des oppositions (de Rond, 2002). Dans nos recherches, cette confrontation et ces oppositions ont été discutées autour du double niveau organisationnel des réseaux. Cette confrontation, et ce double niveau organisationnel traduisent la double vision stratégique, qualifiée de « tête de Janus » (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004) qu'il est nécessaire de déployer pour approcher les organisations en réseau. Le second courant dans lequel vient s'inscrire cette thèse est celui des organisations chaotiques, considérant que les organisations sont continuellement dans un état plus ou moins de chaos (Thiétart & Forgues, 1995, 2006). Dans nos recherches, cet état chaotique se traduit par la collision des deux niveaux organisationnels conduisant à des remises en question de la trajectoire du réseau par des sauts d'ordres s'exprimant par des bifurcations, ensemble que nous qualifions de néguentropie. Ces deux courants sont au centre de cette thèse et permettent de la positionner dans l'ensemble des recherches traitant des réseaux, et plus largement dans les recherches organisationnelles. Le positionnement dans ces courants et les résultats de notre recherche sont dus au cadre de lecture que nous avons mobilisé, celui des oppositions paradoxales. Ce cadre comprenant l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques permet de lire la construction des réseaux selon la diversité combinatoire des deux niveaux inter-organisationnels que comprennent les réseaux. Au-delà de ces deux niveaux organisationnels, ce cadre de lecture nous permet également de prendre en considération les trois dimensions indissociables des réseaux et plus particulièrement de leur construction. La première de ces dimensions est sociale. Elle s'intéresse au développement d'un environnement social dans le réseau, et de manière sous-jacente

aux relations entre les acteurs membres du réseau. La seconde dimension est relationnelle et porte sur les relations qu'entretiennent les organisations membres du réseau (coopération, concurrence par exemple) et à la gouvernance de ces relations. La dernière dimension est structurelle et s'intéresse à l'architecture du réseau et à l'organisation des échanges de flux.

Appliqué au cas Végésupply, ce cadre de lecture nous a permis d'identifier comment le réseau s'est construit par l'entrée en collision des deux niveaux organisationnels, et les conséquences de cette entrée en collision. La construction des réseaux venant lisser, ou concilier chacun des niveaux organisationnels autour d'un système partagé en fonction de leurs besoins d'une part, et de leur faisabilité d'autre part, ce cadre de lecture nous permet de comprendre comment ce lissage s'opère. Cette compréhension permet de considérer chacun des niveaux dans leur intégralité et indépendamment du niveau organisationnel auquel il s'oppose, donnant accès aux enjeux et finalités de chacun d'eux. Ce sont ces enjeux et finalités qui permettent de comprendre comment et pourquoi les deux niveaux sont à la fois en oppositions et associés. Cette identification des enjeux et finalités se faisant par le biais des acteurs qui y sont confrontés, n'est cependant possible que si les deux niveaux entrent en collision. La possibilité de caractériser chacune des oppositions, pour par la suite identifier comment leurs transformations contribuent à la construction du réseau, constituent selon nous le point fort de nos recherches. L'approche holistique de cette méthode est un avantage dans la mesure où elle permet de prendre en considération l'ensemble des dimensions inhérentes aux réseaux que nous avons rappelées précédemment (dimensions sociales, relationnelles, structurelles). Cependant, l'approche holistique, par sa dimension globale et multifactorielle peut nous avoir conduits à manquer de précision sur certains points. Elle peut également nous avoir conduits à ne pas identifier des liens de causalité ou alors des caractéristiques plus fines qui pourraient avoir un rôle dans la construction des réseaux.

Au-delà de cette difficulté liée à l'approche holistique, notre recherche apporte des éclairages sur différents points : la construction des réseaux, l'approche par les oppositions paradoxales et le chaos organisationnel. Sur la construction des réseaux, et plus largement les recherches conduites sur les réseaux dans leur ensemble, nos travaux ont répondu à Bell, Den Ouden, & Ziggers (2006) et Hannachi & Coléno, (2015) suggérant que les recherches portant sur cet objet doivent être renouvelées. Le renouvellement que nous proposons vient de la lecture du réseau par les oppositions paradoxales, dont les intérêts ont été discutés dans les lignes précédentes. En plus de ce renouvellement, nos recherches ont permis d'apporter un éclairage à la phase de construction des réseaux. La recherche empirique nous a permis de caractériser les deux phases composant la construction du réseau qui sont : la phase de rapprochement et la phase de structuration. Nous avons identifié comment la collision des deux niveaux organisationnels et les transformations issues de cette collision permettent l'élaboration de chacune de ces deux phases. Cette étude des transformations a également permis d'identifier comment les dynamiques de coordination du réseau s'établissent. D'une manière plus générale, nous avons identifiés comment les phases de rapprochement, de structuration et les dynamiques de coordinations s'élaborent

et interagissent. Par l'étude de ces phases de construction du réseau, nos travaux ont également conduits à mettre en évidence la nécessité d'opter pour des approches longitudinales, très peu présentes dans les recherches s'intéressant aux réseaux. Cette nécessité se traduit par les interactions qu'il existe entre les différentes phases de construction du réseau, notamment les dynamiques de coordination qui s'établissent en parallèle des phases de rapprochement et de structuration. Malgré son intérêt, comme pour l'approche holistique, l'approche longitudinale par sa complexité peut nous avoir conduits à n'avoir pas mis en évidence l'intégralité des liens de causalité du phénomène observé.

Comme nous l'avons évoqué dans la partie traitant des motivations à s'organiser en réseau, les organisations réticulaires offrent une réponse possible à des bouleversements de l'environnement organisationnel. L'environnement étant en évolution constante (McCarthy, Lawrence, Wixted, & Gordon, 2010), nos recherches ont montré quels sont ses influence sur le réseau. C'est ce que nous avons notamment mis en exergue avec les effets de la crise du secteur horticole, et le changement des rapports de forces en vigueur dans le secteur.

D'une manière générale, en étudiant les oppositions paradoxales, notre contribution sur la construction porte également sur les risques pouvant conduire à des blocages de la construction des réseaux. Face à ces risques, les transformations de chacune des oppositions paradoxales ont également permis d'identifier comment ils peuvent être surmontés dans une logique constructive. De plus, l'identification de ces risques vient également apporter des éléments de précision à la double vision stratégique qu'il est nécessaire d'adopter dans les réseaux (Josserand et al., 2004). Les résultats issus de nos recherches, et plus spécifiquement les transformations, nous montrent que cette double vision stratégique doit se concevoir les trois dimensions que nous avons discutés : les dimensions sociales, relationnelles et structurelles dans la construction des réseaux. Les transformations observées, par leurs caractéristiques, font partie de ces dimensions.

Le deuxième point d'apport de nos recherches porte sur l'approche par les oppositions paradoxales. Tout d'abord, nous avons proposé une clarification théorique entre l'approche par les paradoxes et l'approche par les dialectiques. Cette clarification nous a permis de comprendre comment l'approche par les dialectiques vient s'inscrire dans le prolongement de l'approche par les paradoxes. L'approche par les paradoxes permet de clarifier et de caractériser chacun des éléments en oppositions, alors que l'approche par les dialectiques permet d'identifier comment ces éléments en oppositions sont transformés dans une logique constructive. En plus de cette clarification théorique, nos travaux ont permis de conceptualiser ces deux approches au cas des réseaux d'entreprises et à leurs particularités, en identifiant notamment les forces de convergence et les forces de divergence spécifiques à ces formes organisationnelles. Comme pour la construction des réseaux, nous soutenons le fait que les approches par les oppositions paradoxales devraient nécessairement être associées aux méthodes longitudinales. Nos recherches empiriques ont mis en évidence cette nécessité en identifiant que certains facteurs endogènes ou

exogènes au réseau peuvent venir influencer les paradoxes dans le temps. Ces recherches empiriques nous ont également conduits à soulever une autre remarque, celle de la nécessité d'adopter une échelle de temps intermédiaire, et adaptée à l'objet de recherche pour la lecture des oppositions paradoxales. Dans le cas où l'échelle de temps serait trop fine, le risque serait de ne pas identifier l'entrée en collision de deux éléments en oppositions par des expressions relativement différées de chacun d'eux. Dans le cas où l'échelle de temps serait trop large, le risque serait de ne pas identifier clairement le paradoxe en question, mais un paradoxe plus large qui en engloberait différents (à l'instar du paradoxe identifié dans la littérature : émergence *versus* design (de Rond & Bouchikhi, 2004)). Les recherches empiriques ont également permis d'apporter un éclairage sur la transformation des oppositions. Nos recherches laissent supposer que les transformations ne viennent pas supprimer les paradoxes. Elles viennent cependant en réduire les effets permettent de les rendre plus acceptables pour les acteurs qui y sont confrontés. L'étude empirique des transformations nous a également amené à prouver l'existence de cascades de dialectiques auxquelles peuvent conduire les transformations. La transformation d'un paradoxe pouvant donner naissance à d'autres oppositions paradoxales, soulève la question de leur transformation. Faut-il dans certains cas, préférer l'existence et l'expression d'un paradoxe à sa transformation, ou faut-il le transformer au risque de voir apparaître d'autres oppositions ? La réponse à cette question ne peut selon nous être apportée par la recherche. Seuls les acteurs confrontés aux paradoxes peuvent le décider, avec cependant l'éclairage possible de la recherche.

Le troisième apport théorique porte sur le chaos organisationnel, ou le phénomène de néguentropie. L'étude de cas empirique nous a permis de caractériser différents types de bifurcations auxquels conduisent les transformations. Ces bifurcations sont de deux types : les bifurcations progressives et les bifurcations de rupture. Les bifurcations progressives se traduisent par un saut d'ordre s'opérant progressivement, et dont les aboutissants sont co-construits, alors que les bifurcations de rupture conduisent à un saut d'ordre plus radical et s'établissent quand le réseau est menacé. D'un point de vue longitudinale, la néguentropie a également été mise en évidence par les cascades de dialectiques précédemment discutées. Chacune des étapes, c'est-à-dire chacune des transformations de cette cascade a conduit à un renforcement du degré de néguentropie du réseau en donnant lieu à de nouveaux sauts d'ordre.

L'ensemble de ces contributions nous conduisent à discuter de la généralisation de nos travaux, élément clés du travail de recherche (David, 1999; Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012; Thiétart, 2014). Les spécificités de nos recherches conduisent à deux types de généralisation : la généralisation de la recherche conduite sur la construction des réseaux, et la généralisation du cadre de lecture proposé pour lire cette construction. La généralisation des résultats obtenus sur la construction des réseaux est relativement idiosyncratique à notre cas de recherche. L'étude de cas unique conduit à rendre difficile la généralisation globale de nos résultats. En ce sens, nos résultats et les discussions que nous en proposons demandent à être vérifiés par la reconduction de recherches similaires. Ils permettent

cependant d'apporter un éclairage aux recherches traitant de la construction des réseaux. Ils permettent également d'identifier des pistes de futures recherches à explorer que nous détaillons plus loin dans cette conclusion. Le second type de généralisation porte sur le cadre de lecture des réseaux que nous proposons. Malgré sa mobilisation à un cas unique, ce cadre de lecture peut être généralisé à d'autres recherches traitant de la construction des réseaux. Il peut également être généralisé sur le cycle de vie des réseaux en allant au-delà de la phase de construction, et en approchant les oppositions paradoxales pouvant également apparaître durant la pleine opérationnalité du réseau.

L'ensemble de ces travaux nous permettent également de proposer des implications managériales directement à destination des managers engagés dans la construction de réseaux ou envisageant la construction. La première contribution est en lien direct avec le secteur horticole où peu de recherches dans le champ des sciences humaines et sociales ont été conduites jusqu'alors. Parmi le peu de recherches conduites sur ce secteur d'activité, certaines évoquent les difficultés de coopération que rencontrent les entreprises (Amissé & Muller, 2011; Blondel & Widehem, 2006). Par l'identification des oppositions paradoxales pouvant conduire à des blocages dans la construction du réseau, nous mettons en évidence les contraintes que peuvent rencontrer les entreprises en s'organisant en réseau. Notre travail est dans cette perspective d'autant plus intéressant par son positionnement en début de cycle de vie des réseaux. La phase de construction est essentielle dans l'atteinte des objectifs. Les transformations des paradoxes jouent un rôle central en permettant d'aller au-delà de ces blocages. Dans cette perspective, la première transformation, celle permettant de dépasser les paradoxes de partage d'informations nous paraît primordiale. Cette transformation, qui dans le cas de Végésupply s'est opérée par un espace d'échange régit par un acteur tiers, nous semble jouer un rôle important dans la réussite de la construction du réseau. Au-delà du partage d'informations individuelles de chacune des entreprises nécessaires à la construction du réseau, cette transformation permet également de poser les bases d'un espace commun au réseau, ou plus largement d'un capital social au réseau. Cette initiation d'un espace commun nous semble avoir joué un rôle non négligeable face aux oppositions paradoxales qu'ont eues les entreprises par la suite. Face à l'absence de tensions, dont l'existence est pourtant évoquée dans la littérature, nous avons ainsi supposé que cette première transformation régit par un acteur tiers a permis de contribuer au développement d'une « pensée paradoxale ». C'est cette pensée paradoxale qui peut être à l'origine de l'absence de tensions ou de conflits ouverts, pour être remplacés par des questionnements ou des blocages. Dans la perspective où la première transformation s'est opérée par le pôle de compétitivité Végépolys, acteur institutionnel, ces résultats sont également intéressants pour les pouvoirs publics et les politiques d'accompagnement de projets collectifs à mettre en place dans la filière horticole. Cependant, les recherches conduites dans cette thèse n'ayant fait l'objet que d'un seul cas, ces résultats sont à nuancer et demandent à être vérifiés sur d'autres projets collaboratifs conduits dans la filière horticole.

En plus de cette contribution en lien avec le secteur horticole, l'approche longitudinale et les oppositions paradoxales que nous avons caractérisées permettent de mettre en évidence les points spécifiques sur lesquels les managers devront prêter une attention particulière au cours de la construction du réseau. Ayant été identifiées dans le chapitre quatre, nous ne reviendrons pas sur ces oppositions paradoxales. Nous proposons de discuter d'autres contributions managériales. La première porte sur les tensions ou les questionnements issus de la collision des oppositions. Un courant de recherche, notamment discuté dans l'ouvrage de Perret & Josserand (2003), développe un certain nombre de pistes managériales permettant de réduire les tensions issus des paradoxes en agissant directement sur leur configuration (séparation dans l'espace et dans le temps des pôles en oppositions par exemple). Cependant, les tensions ne doivent pas être supprimées dans la mesure où elles libèrent les énergies cognitives et émotionnelles nécessaires à la transformation des oppositions paradoxales (Hargrave & van de Ven, 2016; Langley & Sloan, 2012). Dans cette perspective, nous considérons que les managers doivent déployer des méthodes permettant aux acteurs confrontés aux paradoxes d'y faire face. Ces méthodes doivent selon nous privilégier le développement d'une « pensée paradoxale », tels que les espaces d'échanges impliquant les deux éléments en oppositions, permettant de comprendre comment chacun d'eux sont à la fois en oppositions et indissociables. La littérature (Geindre, 2005; Salvétat & Géraudel, 2012), mais également nos recherches, ont montré que ces espaces d'échanges pouvaient être managés par un acteur tiers, notamment dans le cas où les entreprises sont en concurrence. Sur le long terme, le développement de la pensée paradoxale peut être intéressant dans la mesure où l'apparition de certaines oppositions peuvent être difficiles à anticiper. Nous encourageons donc les managers à aider les acteurs confrontés aux oppositions paradoxales, afin de leur permettre de développer une certaine résilience face à ces oppositions pouvant apparaître de manière inopinée. C'est notamment ce que nous avons montré avec les paradoxes de finalité qui traduisent les comportements que peuvent avoir certaines entreprises allant à l'encontre des finalités du réseau. C'est également le cas avec les cascades de dialectiques, montrant qu'une transformation peut conduire à l'apparition d'autres paradoxes qui n'avaient pas été envisagés au préalable.

Par ailleurs, nos recherches nous conduisent également à préconiser aux managers de bien connaître leur environnement organisationnel. En ce sens, deux types de connaissances sont selon nous nécessaires à avoir : une connaissance des caractéristiques conjoncturelles et une connaissance des caractéristiques structurelles, dont les effets sur le réseau peuvent être associés. La connaissance des caractéristiques conjoncturelles est importante dans la mesure où elles peuvent venir influencer l'expression de certains paradoxes (comme les paradoxes de temps que nous avons discutés dans le cas de Végésupply) et par extension précipiter l'élaboration de certaines transformations. La connaissance des caractéristiques structurelles est également importante par la modification des rapports de forces dans le secteur où le réseau se construit. Dans le cas de Végésupply, c'est ce que nous avons mis en évidence avec la transformation des paradoxes de temps qui a conduit à modifier le modèle de déploiement de la

mutualisation logistique. Le nouveau modèle de déploiement a conduit à modifier les rapports de force en vigueur dans le secteur horticole en conduisant certaines entreprises concurrentes à souhaiter bénéficier du système de mutualisation logistique. Cet intérêt a donné naissance aux paradoxes de développement et la nécessité de sélectionner les entreprises qui pourront bénéficier de la mutualisation logistique. La connaissance des caractéristiques conjoncturelles et structurelles sont ainsi nécessaires dans la mesure où elles permettent d'anticiper leurs effets sur le réseau, et sur son fonctionnement.

Pour terminer cette conclusion, mais plus largement cette thèse, nous proposons de discuter de futures pistes de recherches envisageables. La reproduction de cette recherche et des résultats obtenus est selon nous l'une des plus importantes piste envisageable. Cette nécessité s'explique pour deux raisons. La première est la démarche d'abduction et exploratoire que nous adoptons pour mener nos recherches. La deuxième est la méthode de cas unique. Dans cette perspective, les résultats que nous avons obtenus nécessitent d'être renforcés par d'autres recherches similaires. Nous espérons au travers ces nouvelles recherches confirmer l'ensemble des conclusions que nous avons proposées, mais également approfondir certaines d'entre-elles. Au-delà de la reproduction de nos résultats, nos travaux nous conduisent à faire quelques propositions de recherche plus précises. Tout d'abord concernant la construction des réseaux dont deux pistes semblent particulièrement intéressantes. La première porte sur la zone d'interface. Nous avons évoqué dans nos recherches, l'existence d'une zone d'interface qui prend place dans les entreprises membres et dont les objectifs sont de faire le lien entre les activités de l'entreprise et celles du réseau (Albers, Wohlgezogen, & Zajac, 2016). Ces zones d'interface conduisent à deux questionnements, dont le premier porte sur leurs mises en place dans chaque entreprise membre du réseau. Il serait intéressant d'identifier comment ces zones se construisent dans le cas où l'activité conduite en réseau était préalablement inexistante dans l'entreprises, ou alors d'identifier comment le changement s'opère si l'activité du réseau porte sur l'externalisation d'une des activités des entreprises. Le second questionnement sur ces zones d'interface porte sur leur fonctionnement. Ces zones faisant le lien entre les activités des entreprises et celles du réseau, il serait intéressant d'en identifier le fonctionnement précis dans la mesure où elle doit concilier d'une part, les activités conduites dans le réseau et d'autre part, les activités conduites dans l'entreprise. La deuxième piste de recherche proposée sur les réseaux porte sur l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel a été discuté dans le dernier chapitre en identifiant à quels types de connaissances les transformations successives donnent lieu. Pour cette piste de recherche nous allons plus loin en nous intéressant au cycle de vie des réseaux dans leur globalité. C'est-à-dire que nous proposons d'identifier comment les différentes connaissances issues des transformations durant la construction du réseau peuvent être remobilisées au cours de sa pleine opérationnalité, notamment pour répondre aux potentielles difficultés rencontrées durant son fonctionnement. Plus largement, nous proposons de ne pas restreindre les recherches liées au double niveau organisationnel des réseaux à sa phase de construction, mais de l'élargir durant l'ensemble de leurs cycles de vie. Nous pourrions ainsi envisager mieux comprendre certains éléments

de management des réseaux, mais également sa phase de déclin en apportant des éléments de compréhension sur les raisons conduisant à la fin de vie des réseaux.

La seconde et dernière proposition de recherche que nous faisons porte sur les oppositions paradoxales. Dans un premier temps, nous considérons qu'il est serait nécessaire d'approfondir la caractérisation des paradoxes par une analyse de contenu textuelle. Ce type d'analyse nous conduirait à une meilleure connaissance des oppositions paradoxales. Cette proposition est également valable pour les transformations en analysant les échanges donnant accès à ces transformations. Dans un deuxième temps, nous jugeons intéressant pour nos recherches de travailler sur une méthode de mesure de l'intensité d'expression des oppositions paradoxales. Couplée à cette méthode, il serait également intéressant de travailler sur le développement d'une échelle d'expression. Cette méthode et cette échelle nous permettraient de travailler plus en précision sur différents points. C'est notamment le cas d'une mesure précise des effets endogènes et exogènes sur les oppositions paradoxales. C'est également le cas d'une approche précise de l'expression des paradoxes en fonction du statut de l'entreprise. Dans le cas de Végésupply, FDA étant une coopérative, nous pouvons supposer qu'elle est plus encline aux oppositions paradoxales et à leurs gestions par son statut coopératif. En ce sens, il serait intéressant de mesurer l'expression des paradoxes chez les managers de FDA pour les comparer à ceux d'autres entreprises à capitaux telles que GF ou Détriché. Nous pouvons ainsi supposer observer des différences. Dans une vision longitudinale, une méthode de mesure et une échelle d'expression des oppositions paradoxales nous permettraient également d'identifier le niveau de résilience des acteurs confrontés aux paradoxes. Face à l'ensemble des possibilités et des perspectives auxquelles conduiraient la création d'une méthode de mesure de l'intensité des paradoxes ainsi qu'une échelle d'expression, les futures recherches devront en priorité porter sur ce développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E., & Fombrun, C. 1992. Forging the iron cage: interorganizational networks and the production of macro-culture. *Journal of Management Studies*, 29(2): 175–194.
- Abrahamson, E., & Fombrun, C. J. 1994. Macrocultures: Determinants and Consequences. *The Academy of Management Review*, 19(4): 728–755.
- Agreste. 2013. *Typologie des exploitations d'horticulture ornementale et de pépinière en Pays de la Loire*: 8. Ministère de l'agriculture.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. 2006. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.
- Albarello, L. 2011. *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles: De Boeck.
- Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. 2016. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3): 582–614.
- Aliouat, B. 1996. *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Economica.
- Allee, V. 2000. The value evolution: addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1): 17–32.
- Amans, P., & Loup, S. 2004. Le rôle clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine: des compétences organisationnelles au réseau clignotant. *7ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat et PME*.
- Amisse, S., Leroux, I., Muller, P., & Widehem, C. 2013. Les réseaux de communautés de pratique dans la dynamique de la gouvernance territoriale horticole: le cas de l'Anjou. *Géographie, économie, société*, Vol. 15(3): 183–203.
- Amisse, S., & Muller, P. 2011. Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février(1): 115–149.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. 2009. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4): 696–717.
- Assens, C. 1996. Du modèle bureaucratique au modèle organique [L'organisation en réseau]. *Flux*, 12(23): 38–42.
- Assens, C. 2003. Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7(4): 49–59.
- Assens, C. 2013. *Le management des réseaux - Tisser du lien social pour le bien-être économique* (1ère édition). De Boeck.
- Assens, C., & Perrin, C. 2011. L'intelligence économique: une stratégie de réseau pour les entreprises. *Revue Internationale D'intelligence Économique*, 3(2): 137–151.

- Audebrand, L. K., Camus, A., & Michaud, V. 2017. A Mosquito in the Classroom: Using the Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Management Education*, 41(2): 216–248.
- Axelrod, R. M. 2006. *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Bakhtine, M. M. 1981. *The dialogic imagination: four essays*. Austin: University of Texas Press.
- Barlatier, P.-J., & Thomas, C. 2007. Savoir-vivre collectif et développement de capacités réseau. *Revue Française de Gestion*, 33(170): 173–190.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Bell, J., Den Ouden, B., & Ziggers, G. W. 2006. Dynamics of cooperation: At the brink of irrelevance. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1607–1619.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. 2010. Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, 19–39.
- Bengtsson, M., & Kock, S. 2000. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5): 411–426.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. 2016. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57: 23–39.
- Benson, J. K. 1977. Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 1–21.
- 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.
- Bironneau, L., & Viviani, J.-L. (Eds.). 2016. *Collaborations et réseaux: approches transversales en management*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Blanchot, F., & Guillouzo, R. 2011. La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15(2): 95–107.
- Blondel, S., & Widehem, C. 2006. Les producteurs en ornement sont-ils individualistes ? Une étude expérimentale. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (294-295): 107–116.
- Bollecker, G., & Nobre, T. 2016. Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, (113): 43–62.
- Borch, O. J., & Arthur, M. B. 1995. Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology*. *Journal of Management Studies*, 32(4): 419–441.
- Bories-Azeau, I., Fabre, C., & Loubès, A. 2011. Le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau. *Management international*, 15(3): 29.

- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 5(1): 25–39.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. 1988. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7): 816–835.
- 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.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 795–817.
- Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M.-E., Mendez, A., et al. 2010. Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. *Management & Avenir*, n° 36(6): 84–107.
- Bruyère, C., & Verlaque, A. 2009. Un élargissement du concept de réseau clignotant : proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés. *Management & Avenir*, 24(4): 178.
- Burgers, W. P., Hill, C. W. L., & Kim, W. C. 1993. A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6): 419–432.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. 1966. *The management of innovation* (Tavistock publications). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496187.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2): 349–399.
- 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.
- Capiez, A. 2007. Réseaux d'entreprises et performance. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(1): 41.
- Chambre du commerce et d'industrie de Paris. 2011. *Coopérations interentreprises: pour une meilleure compétitivité*. Paris: La Documentation française.
- Chanut, O., & Poiriel, C. 2012. Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue Française de Gestion*, 38(223): 105–122.
- Chesnel, S. 2015, January 30. *Proximité de valeurs et coopérations dans un cluster d'entreprises créatives - Une application au secteur du jeu vidéo*. Angers, Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management (UMR MA49 GRANEM).
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16): 386–405.
- Cournot, A.-A. 1838. *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses par Augustin Cournot*. chez L. Hachette.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

- 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. 2006. Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism. *British Journal of Management*, 17(1): 1–21.
- 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. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31–61.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2): 251–283.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 2003. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3): 279–308.
- Das, & Teng. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1): 77–101.
- David, A. 1999. *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Presented at the AIMS.
- David, A. 2005. Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. *Revue Sciences de Gestion*, (39): 139–166.
- David, P. A. 1985. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2): 332–337.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20–47.
- De Rond, M. 2002. Reviewer 198, the Hedgehog, and the Fox: Next Generation Theories in Strategy. *Journal of Management Inquiry*, 11(1): 35–45.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. 2004. On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15(1): 56–69.
- De Rosnay, J. 1975. *Le macroscope: vers une vision globale*. Paris: Editions du Seuil.
- 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.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3): 659–669.

- DiMaggio, P. J., & Powell, P. P. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociology Review*, 48(2): 147–160.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. 2016. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>.
- Douard, J.-P., & Heitz, M. 2003. Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue Française de Gestion*, 29(146): 23–41.
- Doz, Y., & Hamel, G. 2000. *L'avantage des alliances: logiques de création de valeur*. Paris: Dunod.
- Doz, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1): 55–83.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Dumoulin, R., Meschi, P.-X., & Uhlig, T. 2000. Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2): 81–112.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- Farjoun, M. 2017. Contradictions, dialectics, and paradoxes. *The SAGE handbook of process organization studies*: 87–109. Los Angeles: SAGE Reference.
- Favre-Bonté, V., Gardet, É., & Thevenard-Puthod, C. 2015. Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiables. *Management & Avenir*, (80): 95–114.
- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. 2010. Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion*, 204(5): 155–169.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. 2014. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2): 222–235.
- Fiol, C. M. 2002. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6): 653–666.
- Fombrun, C. J. 1982. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2): 280–291.

- Foray, D. 1993. Standardisation et concurrence : des relations ambivalentes. *Revue d'économie industrielle*, 63(1): 84–101.
- Foray, D. 1996. Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique. *Revue d'économie industrielle*, 75(1): 257–274.
- Ford, D., & Håkansson, H. 2013. Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, 42(7): 1017–1024.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. 2006. Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue Française de Gestion*, 32(164): 17–32.
- FranceAgriMer. 2015. *La filière horticole - Données 2014*. Ministère de l'agriculture.
- FranceAgriMer. 2016. *Observatoire des données structurelles des entreprises de production de l'horticulture et de la pépinière ornementales*: 32. Paris.
- Freeman, R. E. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- 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.
- Gadde, L.-E., & Mattsson, L.-G. 1987. Stability and change in network relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 4(1): 29–41.
- Gaignard, J.-L. 2016. *Du roi René à Végépolys: les plantes naissent et fleurissent en Anjou*. Angers: Terre des sciences : Terra botanica : Végépolys.
- Garrette, B. 1989. Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 50(1): 15–31.
- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. 2009. Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000. *Strategic Management Journal*, 30(8): 885–894.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson.
- Geindre, S. 2005. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 154(1): 75–91.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Gimeno, J. 2004. Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(6): 820–842.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1): 63–81.

- Girin, J. 1986. L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 170–186. Presented at the Iseor-FNEGE.
- Giroux, N. 2003. L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*: 41. Cormelles-le-Royal: EMS.
- Glynn, M. A., Barr, P. s, & Dacin, M. T. 2000. Pluralism and the Problem of Variety. *Academy of Management Review*, 25(4): 726–734.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. 2006. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4): 507–530.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. 2016. The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53: 7–18.
- Grandori, A., & Soda, G. 1995. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2): 183–214.
- Granovetter, M. 2005. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1): 33–50.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 1360–1380.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 4(50): 37–42.
- Guilhon, B., & Gianfaldoni, P. 1990. Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51(1): 97–112.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 619–652.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293–317.
- Gulati, R., Lavie, D., & Singh, H. 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11): 1213–1233.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203.
- Hagedoorn, J. 2006. Understanding the Cross-Level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation. *The Academy of Management Review*, 31(3): 670–680.
- Håkansson, H. 1993. Networking in Dutch Industries. *Networks as a mechanism to develop resources*: 207–223.
- Håkansson, H., & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2): 133–139.

- Håkansson, H., & Snehota, I. 2006. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3): 256–270.
- Halévy, M. 2014. *Réseaux: l'autre manière de vivre : les réseaux en dix questions*. Escalquens - France: OXUS.
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1285–1297.
- Hamel, G., & Valinkangas, L. 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52–63.
- Hannachi, M., & Coléno, F.-C. 2015a. Managing the Evolution of Coopetition Dynamics: A Longitudinal Case Study on the French Grain Merchants Industry. *Business and Management Research*, 4(4).
- Hannachi, M., & Coléno, F.-C. 2015b. Managing the Evolution of Coopetition Dynamics: A Longitudinal Case Study on the French Grain Merchants Industry. *Business and Management Research*, 4(4).
- Hargrave, T. J., & van de Ven, A. H. 2016. Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations. *Organization Studies*,
- Harrigan, K. R. 1988. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2): 141–158.
- Heitz, M. 2000. Les coopérations interentreprises: une grille de lecture. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4): 57–81.
- Hennart, J.-F. 2006. Alliance Research: Less is More*. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1621–1628.
- Hernandez, É.-M. 2008. L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, (5): 89–105.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Huxham, C. 2003. Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3): 401–423.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. 1997. Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 22(1): 177–202.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. 2004. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5): 586–599.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. 2005. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1): 146–165.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.

- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. 2013. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3): 245–280.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. 2008. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11): 1391–1426.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. 2008. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2): 173–189.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4): 911–945.
- Josserand, E., Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. 2004. Friends or foes? Practicing collaboration—an introduction. *M@n@gement*, 7(3): 37–45.
- Josserand, E., & Perret, V. 2003. *Pratiques organisationnelles du paradoxe*: 166 – 187. Ellipses.
- Justin, J., Boulay, J., Geoffriau, E., Widehem, C., & Muller, P. 2009. Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé. *Management & Avenir*, n° 28(8): 177–195.
- Kale, P., & Singh, H. 2009. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 45–62.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. 2010. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 114–120.
- 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.
- Knoben, J., Oerlemans, L. A., & Rutten, R. 2006. Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4): 390–404.
- Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, (9).
- Koenig, G. 2004. *Management stratégique*. Paris: Dunod.
- Koenig, G. 2006. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, no 160(1): 293–306.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4): 319–332.

- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. 1998. The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 255–264.
- Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Langley, A., & Sloan, P. 2012. Organizational change and dialectic processes. *The Routledge companion to organizational change* (Routledge): 261.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). 2017. *The SAGE handbook of process organization studies*. Los Angeles: SAGE Reference.
- Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 76–104.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 797–818.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1): 109–155.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1–47.
- Le Flanchec, A. 2011. *Regard épistémologique sur les sciences de gestion*, 15. Presented at the Colloque International sur les méthodologies de recherche, Lyon.
- Leroux, I., Muller, P., Plottu, B., & Widehem, C. 2014. Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle*, 146(2): 115–151.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. 1999. The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5): 535–550.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4): 760–776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. 2014. Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886314522322.
- Livian, Y.-F. 2010. *Introduction à l'analyse des organisations*. Paris: Economica.
- Lorenz, E. N. 1995. *The essence of chaos*. London: UCL Press. <http://www.myilibrary.com?id=5484>.
- Luo, Y. 2007. A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2): 129–144.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2): 221–240.

- Mandard, M. 2012. L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises. *Management & Avenir*, 51(1): 99.
- Mandard, M. 2015. *Les réseaux inter-organisationnels* (La Découverte).
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71–87.
- Mayrhofer, U. 2007. Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales. *Management & Avenir*, 14(4): 81.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. 2010. A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4): 604–626.
- McEvily, B., & Zaheer, A. 2004. Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters. *Trust and distrust in organizations* (Russell Sage): 189–213. Kramer R. and Cook K.
- Meschi, P.-X. 2003. Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? *Revue Française de Gestion*, 29(143): 159–179.
- Mesle, R., & Dibben, M. 2017. Whitehead's process relational philosophy. *The SAGE handbook of process organization studies*: 29–42. Los Angeles: SAGE Reference.
- Michaud, V. 2014. Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. *Organization Studies*, 35(1): 75–101.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2003. *Analyse de données qualitatives* (2ème édition). Bruxelles: De Boeck.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1984. Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3): 10–28.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1986. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3): 62–73.
- Miller, D. 1992. Environmental Fit versus Internal Fit. *Organization Science*, 3(2): 159–178.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*, vol. 203. Prentice hall Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160–197.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257–272.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W., & Lewis, M. 2017. Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think About the Problem. *Academy of Management Journal*, amj.2016.0594.
- Moreau Defarges, P. 2015. *La gouvernance*. Paris: PUF.

- Morin, E. 1977. *La nature de la nature*. Paris: Éd. du Seuil.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242–266.
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. 1996. *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération* (Village Mondial). Paris.
- Nash, J. F. 1950. The bargaining problem. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 155–162.
- Neumann, J. von, & Morgenstern, O. 1944. *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press Princeton.
http://www.mtas.ru/search/search_results.php?publication_id=20032.
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. 2001. *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Oliver, D., & Roos, J. 2006. Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, no 161(2): 139–153.
- Ostergaard, K. J., Wetmore, W. R., Divekar, A., Vitali, H., & Summers, J. D. 2005. An experimental methodology for investigating communication in collaborative design review meetings. *CoDesign*, 1(3): 169–185.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129–141.
- Parkhe, A. 1993. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4): 794–829.
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. 2006. Introduction to Special Topic Forum: New Frontiers in Network Theory Development. *The Academy of Management Review*, 31(3): 560–568.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4): 1108–1136.
- Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. 2007. Le management de la coopétition. *Revue française de gestion*, (176): 111–133.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Perret, V., & Josserand, E. 2003. *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*. Paris: Ellipses.
- Perret, V., & Josserand, E. 2003. La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*: 5 – 22. Paris: Ellipses.
- Perrow, C. 1961. Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions. *American Journal of Sociology*, 66(4): 335–341.

- Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3): 267–292.
- Pettigrew, A. M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4): 337–348.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence approach. *NY: Harper and Row Publishers*.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. 2000. Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1): no–no.
- Plottu, B., & Widehem, C. 2014. Des stratégies individuelles gagnantes de spécialisation à l'anticipation et à la gestion collective des risques - l'exemple de la filière française du végétal d'extérieur d'ornement. *Revue Management et Avenir*, (73): 15–32.
- Poole, M. S., & van de Ven, A. H. 1989. Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4): 562–578.
- Porter, M. E. 1979. *How competitive forces shape strategy*.
- Porter, M. E. 1982. *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica Paris.
- Porter, M. E. 1986. L'avantage concurrentiel. *InterEditions, Paris*.
- Porter, M. E. 2003. *L'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 25–40.
- 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. 2007. 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.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. 2016. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach [†]. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 65–171.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. 1988. *Organizational paradox and transformation*. Ballinger Publishing
- Rallet, A., & Torre, A. 2007. *Quelles proximités pour innover?* Editeur L'Harmattan.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. 2014. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2): 189–198.

- Richardson, G. B. 1972. The Organisation of Industry. *The Economic Journal*, 82(327): 883–896.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483–498.
- Rorive, B. 2005. L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et Comprendre*, (79): 63–75.
- Salvetat, D., & Géraudel, M. 2012. The tertius roles in a coopetitive context: The case of the European aeronautical and aerospace engineering sector. *European Management Journal*, 30(6): 603–614.
- Saussier, S., & Yvrande-Billon, A. 2007. *Économie des coûts de transaction*. Paris: Découverte.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. 2016. Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1): 5–64.
- Segrestin, B. 2006. *Innovation et coopération interentreprises: comment gérer les partenariats d'exploration?* CNRS Ed.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. 2017. Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3-4): 303–317.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381–403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5): 522–536.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, H. J. 1992. Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, 20(3): 5–20.
- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Starkey, K., & Madan, P. 2001. Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, 12(s1).
- Stervinou, S., & Legrand, C. 2008. Etapes clés du développement d'un réseau d'entreprises: proposition d'une grille d'analyse. *Management International*, 13(1): 61.
- St-Pierre, M., & Gauthier, J.-B. 2011. Les conditions de passage de l'action en réseau à un réseau en action dans le secteur de la santé. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5): 31.
- Strauss, A., & Corbin, J. 1994. Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 17: 273–85.

- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Sundarāmurthy, C., & Lewis, M. 2003. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3): 397–415.
- Tarondeau, J.-C. 2002. *Le management des savoirs*. Presses Universitaires de France.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.
- Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. 2003. Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1): 19–49.
- Thiéart, R. A., & Forgues, B. 1995. Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6(1): 19–31.
- Thiéart, R.-A. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiéart, 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.
- Tidström, A. 2014. Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2): 261–271.
- Torre, A., & Rallet, A. 2005. Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1): 47–59.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35–67.
- Van de Ven, A. H. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13: 169–191.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3): 510–540.
- Van de Ven, A. H., & Walker, G. 1984. The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 598–621.
- Violet, D. 2003. Penser le paradoxe pour penser la complexité. *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*: 57 – 72. Ellipses.
- Vlaar, P. W., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2007. Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28(4): 437–466.

- Volberda, H. W., van der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M., & Verdu, A. J. 2012. Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Metafit Approach to Organization–Environment Relationships. *Organization Science*, 23(4): 1040–1054.
- Von Bertalanffy, L. von. 1993. *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Widehem, C., & Cadic, A. 2006. *L'horticulture ornementale française: structures, acteurs et marchés*. Editions Quae.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Williamson, O. E. 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. London: Press of Harvard University. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496211>.
- Yin, R. K. 1989. *Case study research: design and methods* (Rev. ed). Newbury Park, [Calif.]: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2013. *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53–111.

Thèse de Doctorat

LA CONSTRUCTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES UNE CONTRIBUTION PAR LES OPPOSITIONS PARADOXALES

LE CAS D'UN RESEAU D'ENTREPRISES HORTICOLES DE LA REGION ANGEVINE

THE CONSTRUCTION OF BUSINESS NETWORKS A CONTRIBUTION BY A PARADOXICAL OPPOSITIONS *THE CASE OF A NETWORK OF HORTICULTURAL COMPANIES IN THE ANGEVINE REGION*

RESUME

Les réseaux d'entreprises sont des formes organisationnelles conduisant à un certain nombre d'avantages pour les entreprises qui en sont membres. Pour ces dernières, cette forme organisationnelle présente l'intérêt de ne pas supprimer leur autonomie ni leur indépendance, tout en bénéficiant des avantages liés aux rapprochements inter-organisationnels. De par cette particularité, les réseaux comprennent ainsi deux niveaux organisationnels distincts mais indissociables : le niveau organisationnel des entreprises membres et le niveau organisationnel du réseau. Avant de bénéficier des avantages auxquels conduit l'organisation en réseau, il est nécessaire qu'il soit construit par les organisations qui en sont à l'origine. Dans le temps, la construction du réseau conduit à un certain renforcement de son degré de négentropie, se traduisant par une complexification sur le long-terme. Cette complexification s'opère tout en conservant l'autonomie et l'indépendance des organisations qui en sont membres. Peu de recherches se sont intéressées à cette question de la construction des réseaux. Cette thèse propose d'y répondre en utilisant l'approche par les oppositions paradoxales (approche par les paradoxes et approche par les dialectiques), qui permet de prendre en considération l'indissociabilité du double niveau organisationnel des réseaux. Par le biais d'une étude de cas appliquée à un réseau d'entreprises dans le secteur horticole de la région angevine, nous cherchons à identifier comment les objectifs de chacun des deux niveaux organisationnels contribuent à la construction du réseau en question et au renforcement de son degré de négentropie.

Mots clés : Réseaux d'entreprises, paradoxes, dialectiques, Oppositions, Construction des réseaux, Négentropie, Etude de cas, Horticulture

ABSTRACT

Business networks are organizational forms that lead to a number of benefits for business members. For the latter, this organizational form has the advantage of not eliminating their autonomy or their independence, while benefiting from the advantages linked to inter-organizational reconciliations. In this way, the networks thus comprise two distinct but inseparable organizational levels: the organizational level of the member companies and the organizational level of the network. Before benefiting from the advantages of networking, it is necessary that it be built by the organizations that are at the origin of it. In time, the construction of the network leads to a certain strengthening of its degree of negentropy, resulting in a long-term complexification. This complexity takes place while preserving the autonomy and independence of the member organizations. Little attention has been paid to this question of network construction. This thesis proposes to answer it using a paradoxical approach (paradoxical approach and dialectical approach), which makes it possible to take into account the indissociability of the dual organizational level of networks. Through a case study applied to a network of companies in the horticultural sector of the Angevin region, we seek to identify how the objectives of each of the two organizational levels contribute to the construction of the network in question and to the reinforcement of its degree of negentropy.

Key Words : Business Networks, Paradoxes, Dialectics, Oppositions, Network Construction, Negentropy, Case Study, Horticulture