

**Etat d'équilibre d'une organisation réticulaire Une lecture par la théorie de l'acteur-réseau est-elle possible? Application au secteur du végétal spécialisé**

Allan Maignant

► **To cite this version:**

Allan Maignant. Etat d'équilibre d'une organisation réticulaire Une lecture par la théorie de l'acteur-réseau est-elle possible? Application au secteur du végétal spécialisé. Journée des doctorants du GRANEM, Jun 2015, Angers, France. hal-02528837

**HAL Id: hal-02528837**

**<https://hal.univ-angers.fr/hal-02528837>**

Submitted on 2 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Etat d'équilibre d'une organisation réticulaire  
Une lecture par la théorie de l'acteur-réseau est-elle possible ?  
*Application au secteur du végétal spécialisé*

Allan MAIGNANT  
Doctorant allocataire – Projet Végésupply  
UMR MA\_49 GRANEM  
Université d'Angers  
allan.maignant@univ-angers.fr

1. Introduction

La filière horticole n'est aujourd'hui pas épargnée par les difficultés économiques que connaissent également d'autres secteurs d'activité. Des fournisseurs de matières première, jusqu'aux consommateurs, c'est l'ensemble des maillons concernés par cette filière qui sont touchés. Pour faire face à ces difficultés, les entreprises cherchent constamment à assoir leur position concurrentielle, mais également à accroître leur compétitivité sur les marchés afin de pérenniser leurs activités. A l'initiative des entreprises, différentes tentatives de solutions peuvent se mettre en place afin de répondre aux changements que connaît l'environnement économique. Dans le document présenté ici, nous nous intéressons plus particulièrement à l'initiative de quatre entreprises ayant décidé de développer une réponse face à la complexification de leur environnement. Cette initiative se base sur les forces construites grâce au réseautage, aux alliances, mais de manière plus large aux organisations réticulaires. Cependant, ces organisations sont d'une telle complexité, que leur état d'équilibre peut mener l'initiative à l'échec. C'est sur cet état d'équilibre des organisations réticulaires que commencent nos recherches. L'originalité de ce travail doctoral se porte sur l'influence de l'environnement du réseau, que nous nommons également « facteurs exogènes », sur l'état d'équilibre du réseau. L'objectif du document présenté ici est d'identifier la méthode qui permettra d'approcher cette problématique de la meilleure manière possible. Après avoir détaillé les caractéristiques du cas étudié, la théorie de l'acteur-réseau pourrait s'avérer être une approche intéressante. Dans la première partie de ce document est présenté de manière plus détaillée le cas que nous étudions. Une revue de la littérature sur la question des réseaux et de leur état d'équilibre est ensuite proposée. Ce document se termine par une présentation de la théorie de l'acteur-réseau et comment elle peut être mobilisée dans notre cas. Une attention particulière est à porter sur les deux notions de « réseau » utilisées dans ce document, à savoir

le « réseau d'entreprises » dans le sens organisationnel/stratégique, mais également le « réseau sociotechnique » dans le sens sociologique de la théorie de l'acteur-réseau.

## 2. Le projet Végésupply : genèse

### 2.1. Un environnement socio-économique complexe

La filière française de production de végétaux d'ornement et d'agrément (producteurs horticoles et pépiniéristes), connaît aujourd'hui l'une des plus importantes crises de son histoire. De nombreuses entreprises connaissent des difficultés économiques, pour certaines débouchant sur la liquidation. Entre 2012 et 2014, cette crise s'est traduite par une diminution de 4 % des effectifs d'entreprises horticoles et de pépinière (FranceAgriMer, 2014). D'après les « experts » de la filière, cette crise est principalement due au contexte économique impactant le pouvoir. Les consommateurs se recentrent sur les produits « essentiels », et semblent délaisser les produits de luxe dont les végétaux d'ornement font partie. Cette baisse de la consommation se manifeste également chez les distributeurs de végétaux qui voient une diminution de la fréquentation des surfaces de vente dédiées au végétal. Pour diminuer les risques d'inventus, ces distributeurs ont réorientés leurs stratégies d'approvisionnement en réduisant les volumes moyens de commande et en augmentant les fréquences de livraisons.

Cette nouvelle stratégie d'approvisionnement ne correspond pas au fonctionnement optimal des systèmes de livraison proposés par les horticulteurs et pépiniéristes. En effet, les producteurs préfèrent des commandes de plus gros volumes et en plus faibles fréquences optimisant ainsi les systèmes de livraison. Face à ce contexte, la variable d'ajustement des entreprises devient donc la logistique qu'il est nécessaire d'adapter.

Aujourd'hui, la filière horticole française est composée d'environ 4150 opérateurs tout type de structure confondue, dont le principal territoire d'implantation est l'Anjou (FranceAgriMer, 2014). Ces opérateurs ont face à eux un faible nombre d'enseignes distribuant du végétal de manière spécialisée ou non (nous dénombrons environ une douzaine d'enseignes différentes avec environ 1700 magasins répartis sur l'ensemble du territoire national) répartis en quatre grandes familles : les jardinerie, les libres services agricoles (LiSA), les grandes surfaces alimentaires (GSA) et les grandes surfaces de bricolage (GSB).

Face à cette configuration de la filière (peu de clients différents face à de nombreux opérateurs), et le changement de stratégie des clients (quand nous parlons des clients, nous sous-entendons les clients des producteurs à savoir les distributeurs de végétaux), certaines entreprises réagissent en apportant une réponse organisationnelle mutualisée.

Cette réponse se traduit par une coopération interentreprises qui, par la massification des flux permet de répondre aux nouvelles stratégies d’approvisionnement des clients en réduisant l’impact sur l’augmentation des coûts de transport pour le producteur. Des entreprises décident donc de créer une alliance logistique dont l’objectif est de mutualiser les livraisons. C’est de ce contexte que le projet Végésupply a débuté au cours de l’année 2013.

## 2.2. Présentation des entreprises impliquées dans le projet Végésupply

Cette réponse organisationnelle est mise en place par quatre entreprises implantée dans le bassin de production angevin. Le porteur de projet, est une coopérative spécialisée dans les productions horticoles. L’une des filiale de cette entreprise, spécialisée dans le plant de légume pour les particuliers est également impliquée dans la coopération. Les deux autres entreprises sont également spécialisées dans le végétal d’agrément. L’une d’elle est spécialisée dans la production de plantes d’extérieures pour massifs et terrasses. La seconde est spécialisée dans la production d’arbres et arbustes dites « de terre de bruyère ». Les entreprises sont présentées de manière plus détaillée dans le tableau 1 qui suit.

*Tableau 1 : Présentation des entreprises impliquées dans Végésupply*

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

Ces entreprises sont également soutenues par différentes organisations. Tout d’abord le pôle de compétitivité du végétal spécialisé, dont chacune des quatre entreprises est membre. Par ses activités, le pôle permet aux entreprises de structurer les premières discussions autour de projets comme celui présenté ici avant de laisser la pleine autonomie aux entreprises. Le pôle met également en place des évaluations des projets, appelés « labélisations » ayant pour objectif d’apporter une expertise qui à terme permet l’obtention de financements publics. C’est à ce type de procédure qu’ont eu recours les quatre entreprises afin de bénéficier d’un financement de type FUI (Fond Unique Interministériel), qui comme son nom l’indique provient des différents ministères concernés par le projet.

Un autre acteur intervient également de manière active sur le projet. Les entreprises n'étant pas spécialisées dans la logistique, et n'ayant aucune expertise dans la mutualisation des flux, décident de se faire assister par un cabinet de consulting logistique spécialisée dans ce genre de problématique.

### 3. Le choix d'une réponse par la stratégie réticulaire

Comme nous venons de le décrire, face à la configuration de la filière et pour répondre au changement de stratégie d'approvisionnement des clients, les entreprises ont décidé d'apporter une solution organisationnelle, celle de la coopération inter-entreprises, que l'on peut qualifier de réseau d'entreprises. Dans la partie suivante nous présentons le concept de réseau, alliance, coopération et démontrons que ce concept est actuellement indéfini.

#### 3.1. Le concept de réseau

Depuis quelques années, les recherches traitant des réseaux d'entreprises sont au cœur de nombreux travaux académiques de sciences humaines et sociales. Cette thématique fait notamment l'objet de travaux dans des disciplines s'intéressant au fonctionnement de l'entreprise et de son environnement comme les sciences de gestion et les sciences économiques. D'autres disciplines, plus transversales, se sont également intéressées à la thématique des réseaux comme la sociologie par exemple.

Dans l'ensemble des recherches portant sur les organisations réticulaires, trois courants de recherche sont identifiés (Dumoulin, Meschi, & Uhlig, 2000). Le premier courant est orienté « économie industrielle » (avec notamment les travaux de Williamson (1975) et Thorelli (1986)) qui s'intéresse à ces organisations sous un œil économique. Le second courant qui est orienté « sociologie/réseaux sociaux » (dont les travaux de Granovetter (1985) et Gulati (1998) ont largement contribué au développement de ce pan de recherche) s'intéresse quant à lui aux relations sociales que l'on trouve dans une organisation réticulaire. Le troisième et dernier courant est orienté « stratégie » (dont les travaux de Miles & Snow (1986) ont contribué à son développement ainsi que ceux de Jarillo (1988)) s'oriente sur la modalité et la configuration des réseaux, et d'une manière générale sur les dynamiques globales de ces organisations. Malgré leurs différences, ces courants sont à voir sous un angle complémentaire, plutôt qu'opposé. Ils mettent en avant toute la complexité de ces organisations et permettent d'arriver à des représentations riches et relativement complètes.

Parmi l'ensemble de ces courants de recherche, aucune définition ne fait consensus et n'est globalement adoptée par la communauté scientifique (Assens, 2013 ; Barthélemy, Fulconis, & Mothe, 2001). Certains auteurs définissent les réseaux de manière très simpliste en réduisant ces organisations à de simples relations de long terme entre deux ou plusieurs organisations à l'exemple de Thorelli (1986) : « *The term network [...] refers to two or more organizations involved in long-term relationships.* » ou plus récemment Håkansson & Ford (2002) qui évoquent le notion de « nœuds » et de « liens » : « *[...] a network is a structure where a number of nodes are related to each other by specific threads.* ». D'autres auteurs proposent cependant des définitions beaucoup plus complètes comme Assens (2013) : « *qu'il soit d'origine sociale ou technique, le réseau sert à décrire un mode d'organisation basé sur des relations d'échanges entre des entités autonomes qui sont connectées entre elles malgré l'éloignement physique ou cognitif, pour valoriser leurs compétences.* ». Dumoulin et al. (2000) proposent une définition plus complète en incluant certains principes comme la confiance ou le contrôle : « *forme transactionnelle à part entière, le réseau est un ensemble contractuel organisé et articulé, associant au minimum deux partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme et par une confiance mutuelle, et résultant d'une action spécifique d'organisation de régulation fondée sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle* ». Malgré ce manque de consensus et ces définitions hétéroclites, l'ensemble des courants de recherche est d'accord que la notion de réseau ou alliance représente une ou des interactions entre deux ou plusieurs firmes. Ce manque de consensus peut probablement s'expliquer par les divers champs de recherches s'intéressant aux organisations réticulaires et dont chacun dispose de sa propre sensibilité. Ce désaccord sur la définition même des organisations réticulaires relève également la complexité de ces configurations organisationnelles.

Dans les trois courants, le terme « réseau » est très peu utilisé. Les chercheurs discutent principalement de : partenariats, alliances stratégiques, relations inter-organisationnelles, coalitions, coopérations, et collaborations (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Par cette diversité, certains auteurs qualifient le terme de « réseau » de concept « fourre-tout » (Dumoulin et al., 2000). Malgré cette diversité de dénominations, l'ensemble des termes discutés par les chercheurs font références à des notions communes comme : les interactions sociales, les relations, la connectivité, la collaboration, l'action collective, la confiance et la coopération (Provan et al., 2007). Les entreprises étant liées entre elles, mais restant indépendantes dans leurs choix et orientations stratégiques, il serait intéressant d'ajouter à ces notions celle de l'indépendance des firmes.

La diversité des champs de recherche, les différents termes, ainsi que les différentes notions discutées montre la largeur et la profondeur de cet objet de recherche. Dans les travaux proposés dans cet article nous n'avons pas la prétention d'apporter une définition supplémentaire qui viendrait s'ajouter aux nombreuses déjà existantes. L'ensemble des éléments présentés précédemment permettent de clarifier le terme de « réseau » qui est au cœur des recherches développées dans l'article présenté ici.

### 3.2. Les organisations réticulaires : particularités

Les réseaux ou alliances ont un mode de coordination mixte, partagé entre marché et hiérarchie (Coase, 1937; Thorelli, 1986). Les entreprises impliquées dans ce genre d'organisation se doivent donc de développer une double vision stratégique, celle de l'entreprise unique et indépendante et celle du réseau. Cependant, l'entreprise unique ayant pour objectif la maximisation des profits dans le but de pérenniser son activité dans un certain environnement concurrentiel, et le réseau cherchant à fédérer des entreprises (potentiellement concurrentes entre elles) autour d'un même objectif, les finalités de ces visions sont différentes. La différence d'objectif peut déboucher sur un certain nombre de tensions (Das & Teng, 2000, 2001; Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006; Provan & Kenis, 2008) pouvant potentiellement influencer l'état d'équilibre des organisations réticulaires et *in fine* les mener vers l'échec. De plus, ces organisations réticulaires sont inscrites dans un certain environnement socio-économique dont les interactions entre organisation réticulaire et acteurs de cet environnement ne sont pas à ignorer (Håkansson & Snehota, 2006). Cet environnement a donc une potentielle influence sur l'état d'équilibre de l'organisation réticulaire. D'après une revue de la littérature proposée dans les prochains paragraphes, nous constatons que peu de travaux s'intéressent aux liens entre environnement et état d'équilibre des organisations réticulaires. C'est ainsi que nous faisons le choix de nous pencher plus particulièrement sur l'influence de l'environnement sur l'état d'équilibre du réseau. Dans le prochain paragraphe nous proposons une définition de ce que nous entendons par « état d'équilibre ».

## 4. Etat d'équilibre des organisations réticulaires

### 4.1. Tentative de définition

L'ensemble des travaux cherchant à définir ce qu'est un « état d'équilibre » dans les théories des organisations ne semblent pas dépasser le niveau organisationnel. Dans notre cas d'étude pour qualifier ce que nous entendons par état d'équilibre nous considérons l'organisation réticulaire comme une organisation à part entière qui peut se référer à toutes autres organisations

plus « traditionnelles » telles que la firme unique. Les organisations sont des systèmes dynamiques et non-linéaires soumises à différentes forces dont les résultats et conséquences sont d'une telle complexité qu'il est impossible de les prévoir (Thiéart & Forgues, 2006). L'état d'équilibre reste un objectif permanent des organisations. Elles doivent faire preuve de facultés d'adaptations à un environnement complexe en changement constant. Les entreprises sont donc soumises à des forces externes qui les poussent à modifier leur trajectoire pour s'adapter. Ces forces peuvent donc devenir des sources potentielles d'instabilité pouvant conduire l'organisation vers trois états différents : la stabilité, le chaos ou un état de transition (Thiéart & Forgues, 1995). Certains éléments permettent d'atteindre un état d'équilibre proche de la stabilité, il s'agit notamment de la planification, de la structuration, et le contrôle des activités. D'autres éléments quant à eux, peuvent mener vers un état d'équilibre se rapprochant de l'instabilité. Il s'agit de l'innovation, de la prise d'initiative et de l'expérimentation. Par analogie aux éléments que nous venons de voir, l'état d'équilibre d'un réseau peut se définir de la manière suivante : les réseaux d'entreprises ou alliances sont soumis à des forces et influences internes ou externes pouvant altérer son état d'équilibre et le diriger soit vers la stabilité, soit vers l'instabilité à des degrés divers (Maignant & Nekka, 2015).

D'après une revue de la littérature, nous proposons de détailler les éléments pouvant influencer l'état d'équilibre d'une organisation de type réticulaire. Nous nous intéressons tout d'abord aux éléments pouvant diriger le réseau vers l'instabilité, puis dans un second temps les éléments pouvant le diriger vers la stabilité. Nos recherches portant plus spécifiquement sur l'impact de l'environnement du réseau sur cet état d'équilibre, une troisième partie est proposée sur ce sujet.

#### 4.2. Instabilité : quels facteurs potentiels ?

Différentes raisons peuvent potentiellement expliquer les déstabilisations que peuvent connaître les organisations réticulaires. Dans leurs fondements, ces organisations sont des formes particulières partagées entre les deux modes de coordination que sont le marché et la hiérarchie (Coase, 1937; Thorelli, 1986), forme partagée qu'il peut être complexe d'approprier. D'autre part, les différences de stratégie qui caractérisent le niveau de l'entreprise unique et le niveau du réseau peuvent déboucher sur des tensions liées à cette configuration particulière (Das & Teng, 2000, 2001). En effet, ces deux niveaux ont des fonctionnements différents qui peuvent engendrer des tensions entre la firme et le réseau. C'est notamment le cas de coopération *vs* compétition, rigidité *vs* flexibilité et vision de long-terme *vs* vision de court-terme (Das & Teng, 2000). D'autres travaux menés ultérieurement mettent en évidence trois types de tensions supplémentaires, il s'agit d'épreuve de force *vs* partage, opportunisme *vs* confiance, mais



également d'informel vs formel (Forgues et al., 2006; Provan & Kenis, 2008). La cohabitation de cette double vision stratégique est alors qualifiée de « coopétition » (mot valise exprimant simultanément la coopération et la compétition) (Bengtsson & Kock, 2000), pouvant provoquer des tensions à l'échelle du réseau et ainsi impacter son état d'équilibre. Ces tensions propres aux alliances et à la coopération peuvent menacer l'état d'équilibre du réseau en débouchant sur deux types de risques : les risques relationnels et les risques de performances (Das & Teng, 2001). Les risques relationnels se caractérisent par la possibilité de ne pas avoir une coopération satisfaisante due essentiellement aux comportements opportunistes (esquive, tricherie, déformation de l'information, appropriation de ressources). Les risques liés à la performance sont quant à eux provoqués par des facteurs pouvant nuire à l'efficacité de l'alliance notamment des rivalités entre membres, un manque de compétences des entreprises mais aussi l'intégration de nouveaux membres. Autres que ces facteurs proprement liés à la nature même de la coopération, les activités menées en réseau peuvent également influencer l'état d'équilibre de la collaboration en créant de l'instabilité à des degrés variables en fonction de leurs importances stratégiques et de l'importance de ces activités dans la vie de chaque entreprise. Avec des proportions croissantes depuis la fin des années 60 (Hagedoorn, 2002), la recherche et le développement est l'une des principales actions menées dans les organisations réticulaires. Une telle activité, qualifiée également de « partenariat d'exploration », peut modifier l'état d'équilibre d'un réseau en le plaçant dans une situation d'instabilité. Cette instabilité trouve ses origines dans la nature même de l'innovation où les connaissances sont souvent inexistantes et à construire. Dans cette perspective, l'organisation réticulaire peut connaître une double crise : une crise de l'action, dans ce cas l'efficacité est recherchée avant l'innovation, et une crise de coopération suite à la domination des intérêts individuels (Segrestin, 2006). Ces activités organisées en réseau peuvent également être porteuses de changement dans les entreprises au point de les déstabiliser. L'un de ces changements est le déplacement des frontières, également nommé déplacement du centre de gravité. La mise en réseau engage un nouveau niveau de réflexion auquel les acteurs ne sont pas forcément habitués. Ainsi, l'entreprise engagée dans le réseau devra prendre en compte simultanément deux échelles différentes et parfois opposées : l'échelle organisationnelle et l'échelle de l'organisation réticulaire (Boutary, Faure, & Monnoyer, 2012), que Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis (2004) illustrent très bien par la métaphore de « la tête de Janus<sup>1</sup> ».

---

<sup>1</sup> Janus, dieu romain représenté par des commencements et des fins, de l'avenir et du passé, dont la représentation se fait par une tête à deux visages, un tourné vers le passé, l'autre vers l'avenir.

Outre la configuration même de l'organisation réticulaire et les activités menées, le processus d'élaboration d'une organisation réticulaire peut également influencer son état d'équilibre. Des travaux ont décomposé ce processus d'élaboration en quatre phases distinctes en relevant les principaux risques de chacune des étapes (Das & Teng, 1999). La première étape est la « sélection des partenaires » où les risques résident dans la réalisation du partenariat. La deuxième étape est la « structuration de l'alliance », où le principal risque est le maintien de la flexibilité de chaque entreprise. La troisième étape a trait au « fonctionnement de l'alliance » et les principaux risques se trouvent dans la gestion de la collaboration et des échanges entre les partenaires. Enfin, la quatrième et dernière étape « évaluation de la performance » va quant à elle avoir une influence sur les futures relations de l'alliance. Chacune de ces étapes est donc liée à des risques qui déboucheront potentiellement sur une certaine instabilité du réseau.

D'une manière générale, on ne peut pas traiter de l'état d'équilibre des réseaux sans se poser la question du lien qu'il peut y avoir avec la performance. En effet, les entreprises développent des stratégies réticulaires avec des partenaires en vue d'obtenir des résultats prometteurs sur une problématique précise sans pour autant mesurer les conséquences des potentiels comportements opportunistes. L'opportunisme est un phénomène organisationnel bien connu qui peut porter préjudice à la confiance entre les partenaires d'une organisation réticulaire (Forgues et al., 2006; Provan & Kenis, 2008). Dans des cas où des comportements opportunistes apparaissent l'état d'équilibre du réseau peut être mis à l'épreuve et peut se diriger vers l'instabilité en provoquant des doutes chez les autres partenaires et menacer le développement futur de l'alliance. Dans ce cas, il est possible d'établir un lien entre performance et stabilité. Cependant, les comportements opportunistes peuvent être discutés dans la mesure où certains travaux indiquent qu'un niveau modéré d'opportunisme peut être bénéfique au réseau (Fulconis & Paché, 2008). Ce niveau d'opportunisme que les auteurs qualifient de « niveau souhaitable d'opportunisme » permet aux acteurs d'acquérir des connaissances et compétences nouvelles pouvant par la suite profiter au réseau tout entier. Dans ce cas, une instabilité modérée provoquée par un opportunisme modéré peut ainsi accroître l'efficacité du réseau.

Les travaux portant sur l'instabilité des réseaux comprennent donc différents courants. Tout d'abord un courant s'intéressant aux deux niveaux qui existent dans les réseaux : le niveau de l'entreprise unique et celui de l'alliance. Un second courant s'intéresse quant à lui aux activités menées en réseau. Le troisième et dernier courant se focalise sur l'approche dynamique des alliances et coopérations et l'impact de chacune des étapes sur l'évolution du niveau d'équilibre. Cependant, certains auteurs critiquent l'ensemble des travaux portant sur l'instabilité des

réseaux, notamment par l'incomplétude de certaines approches théoriques (beaucoup de courants différents parfois incomplets) ainsi que par la généralisation difficile suivant les terrains de recherche mobilisés (Jiang, Li, & Gao, 2008).

#### 4.3. Stabilité : quels facteurs potentiels ?

Plusieurs travaux s'intéressent aux facteurs de stabilisation abordés comme « un processus » lié mais distinct de la performance de l'alliance. Trois dimensions sont données à la notion de stabilité (Jiang et al., 2008) : une existence simultanée entre un certain degré de stabilisation et de variation des relations, l'absence de grand bouleversement par rapport à ce qui est attendu et prévu, et le maintien et le développement de relations harmonieuses. Dans ces travaux, la stabilité des réseaux peut être vue sous deux angles. Un angle étroit où la stabilité implique un jugement sur les résultats, et un second angle, plus large, où la stabilité s'analyse sur l'évolution dynamique de l'alliance. L'approche dynamique se réfère aux quatre étapes développées par Das & Teng (1999) pour identifier les facteurs permettant la stabilité. Ainsi, dans leurs travaux, Jiang et al. (2008) identifient que la réputation des partenaires, mais également leur complémentarité et les liens qu'ils existent entre eux semblent contribuer à la stabilité de la première étape. La division claire du travail entre les partenaires contribue à la stabilité de la seconde. Les relations perçues, à travers l'engagement, l'interdépendance, la confiance mutuelle et la résolution de conflits, déterminent la stabilité de la troisième étape. Pour la quatrième et dernière étape, ce sont les contrôles de la performance (contrôle du comportement, le contrôle des « output » et le contrôle social (Das & Teng, 2001)) en cours d'élaboration qui semble permettre la stabilité, élément également évoqué dans les travaux de Deitz, Tokman, Richey, & Morgan (2010). D'autres facteurs peuvent également être déterminants dans la stabilité du réseau. C'est le cas de la confiance entre les acteurs. Perçu comme ayant une influence favorable sur la fidélisation, la réactivité et la coordination (Chanut & Poirel, 2012 ; Ring & van de Ven, 1992), pouvant faciliter également le contrôle des activités (Das & Teng, 1998), ce facteur est l'un des plus discutés dans la littérature. Des travaux relatifs à la confiance dans les réseaux établissent que trois types de confiance peuvent exister (Assens, 2013) : la confiance *intuitu personae* (type de confiance intrinsèque aux personnes – se rapproche du principe « qui se ressemble s'assemble »), la confiance institutionnelle (construite autour des règles formelles et règles de conduite) et la confiance relationnelle (construite sur l'apprentissage mutuel – vérifie le postulat « donnant – donnant »), ce dernier type de confiance est également qualifié par certains de « paradigme de l'échange social » (Mandard, 2012). Quel que soit le type de confiance établi entre les membres de l'alliance, elle permet de réguler

certaines facteurs de risques déstabilisants, influençant ainsi l'état d'équilibre du réseau (Das & Teng, 2001). Il s'agit, entre autres de l'incertitude liée à l'évolution future de l'alliance (Donada & Nogatchewsky, 2007). Il semble que la confiance soit fortement associée à la stabilité quand les entreprises ont de l'expérience dans les coopérations. Cependant, lorsque cette expérience est inexistante, c'est le facteur de complémentarité des ressources qui est fortement associé à la stabilité du réseau (Deitz et al., 2010). Cette complémentarité des ressources se traduit par la nécessité de deux ou plusieurs entreprises à se rapprocher pour mutualiser des moyens visant l'atteinte d'un objectif commun (Fernandez & Le Roy, 2010). La légitimité peut également être un autre facteur de contribution à la stabilité du réseau. Selon la théorie institutionnelle, les entreprises sont insérées dans un contexte normatif où les entreprises sont forcées de trouver une certaine légitimité (Suchman, 1995). La stratégie réticulaire contribue à cette légitimité par le biais de cinq voies différentes : la légitimité de marché, la légitimité de relations, la légitimité sociale, la légitimité d'investissement (dans le sens de la solvabilité de l'activité de l'entreprise) et la légitimité d'alliance (Dacin, Oliver, & Roy, 2007). Selon ces derniers, la légitimité peut contribuer à la modification de l'état d'équilibre du réseau pour l'orienter vers une certaine stabilité en rassurant les entreprises impliquées dans l'alliance. Cette légitimité n'est donc pas à sous-estimer dans l'atteinte des objectifs fixés.

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

#### 4.4. L'organisation réticulaire et son environnement

Les organisations (uniques ou réticulaires) sont insérées dans un environnement complexe composé d'acteurs de différentes natures (institutionnels et professionnels) possédant des

activités et stratégies différentes dont il est impossible de faire abstraction (Håkansson & Snehota, 2006). Ces différents acteurs peuvent jouer un rôle sur l'organisation réticulaire, notamment dans son développement. Des travaux portant sur l'économie de la connaissance et de l'innovation ont permis de développer le modèle de la « triple helix », illustrant les relations et interactions qui existent entre des entités de différentes natures à savoir des entités gouvernementales, universitaires et industrielles. Ce modèle est pour le plus souvent limité aux trois entités précédentes, il peut cependant dans certains cas être élargi à « n-helix » (Leydesdorff & Strand, 2012; Ye, Yu, & Leydesdorff, 2013). Deux types d'approches interactionnelles entre les différents acteurs peuvent être envisagées sur le transfert de l'innovation et de l'apprentissage en fonction de la nature des organisations impliquées. Une première approche nommée « STI » (*science and technology-based*) basée sur les relations entre entreprises, universités, centre de technologie, laboratoires, services de consultation. Une seconde approche nommée « DUI » (*learning-by-doing, by-using and by-interacting-based*) est quant à elle basée sur des relations entre fournisseurs, clients et concurrents. Les acteurs impliqués dans ces deux approches sont complémentaires. L'apprentissage basé sur des relations de type STI permettent de créer les innovations, notamment des innovations produits, alors que l'apprentissage DUI permet de faciliter le transfert de cette innovation (González-Pernía, Parrilli, & Peña-Legazkue, 2014). Par ailleurs, la multiplicité des acteurs de l'environnement du réseau peut être bénéfique dans des phases de créativité et de développement d'idées permettant d'obtenir des informations et connaissances diversifiées, notamment grâce à des liens faibles (dans le sens de Granovetter (2000)) composés d'acteurs non-redondants et hétérogènes (Kijkuit & Van Den Ende, 2007). D'après la littérature, des relations existent donc entre l'organisation (unique ou réticulaire) et son environnement avec des interactions de différentes natures. D'autres travaux montrent également que ces interactions sont essentielles et ne sont pas à négliger. Elles permettent d'éviter des phénomènes de sur-encastrement, qui pourraient enfermer l'organisation dans idéaltype, risquant à terme déboucher sur une certaine obsolescence qui risquerait de mettre en danger cette organisation (Uzzi, 1997).

#### 4.5. Organisation réticulaire : état d'équilibre et environnement, quelle approche possible ?

Comme nous venons de le voir, les organisations réticulaires sont des structures dont l'état d'équilibre est fragile et dont les facteurs d'influences endogènes peuvent être différents. Ces organisations, réticulaires ou uniques, sont également insérées dans un environnement pouvant

potentiellement influencer cet état d'équilibre fragile. Suite à cette approche théorique, nos recherches doctorales tenteront de répondre à la question suivante : comment l'état d'équilibre d'une organisation réticulaire peut-il être influencé par son environnement ? Mais avant d'apporter pleinement la réponse à cette problématique, il est nécessaire de déterminer une méthode en adéquation avec la question posée et le cas étudié. C'est ce que nous tentons de faire dans le document présenté ici. Mais en préambule du choix de la méthode, il est nécessaire de définir quelles sont les principales caractéristiques de notre étude.

Le cas d'étude Végésupply se remarque sur différents points. Tout d'abord, l'alliance en soit constitue une véritable composante à elle-même, à différencier des entreprises membres de cette alliance. Cette alliance née de l'émanation cognitive de quatre entreprises différentes est une entité à part entière définit selon les besoins des membres de cette alliance. Par ses ajustements pour répondre aux besoins de l'ensemble des membres, elle est différente de chacune des quatre entreprises. Cette première caractéristique nous montre qu'il est nécessaire d'intégrer l'alliance Végésupply comme élément « non-humains », également cœur de notre étude. L'autre élément important à souligner est l'approche temporelle. L'élaboration et la mise en place opérationnelle de cette alliance doit se faire sur trois années, permettant ainsi de construire un outil pertinent pour répondre à la problématique des entreprises. Cette approche temporelle permet donc de définir les différentes interactions qui se mettent en place entre l'organisation réticulaire et son environnement et comment ses interactions se mettent en place. Ce sera également par ces mêmes interactions qu'il sera possible d'étudier l'influence de l'environnement sur l'état d'équilibre du réseau. Le dernier élément qu'il nous semble important de souligner est la crise actuelle qui frappe le secteur horticole. L'ensemble des parties prenantes de cette filière sont tous plus ou moins touchées avec des conséquences différentes en fonction de la nature de chaque organisation, contextualisant ainsi le milieu dans lequel se développe Végésupply.

Par l'ensemble de ces caractéristiques, une approche théorique semble se démarquer des autres. Il s'agit de la théorie de l'acteur-réseau. Par ses fondements et principes, développés dans la suite de ce papier, cette approche devrait nous permettre d'identifier comment l'environnement de l'organisation réticulaire peut avoir un impact sur son état d'équilibre.

##### 5. Une approche par la théorie de l'acteur-réseau

La théorie de l'acteur-réseau est une approche utilisée de manière récurrente. Depuis le début du 21<sup>ème</sup>, deux courants d'approches sont observés : un premier courant se rapprochant des écrits fondateurs des années 80 (développés dans les paragraphes suivants) et un second courant

s'axant sur des questions de philosophie politique (qui ne concerne pas l'objet de nos recherches) (Muniesa, 2015). Cette théorie de l'acteur réseau a déjà été utilisée dans différentes disciplines, notamment en étude des organisations, en science politique, en anthropologie, ou encore en sociologie économiques (Ibid.). Dans l'étude des organisations, qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de nos recherches, les applications sont diverses, à l'exemple des systèmes d'information, des systèmes comptables, des modèles de performances, des connaissances organisationnelles, de l'innovation (voir la revue de littérature de Brechet & Desreumaux, 2008). Les domaines d'applications sont également très divers, dont le secteur agricole (Jarosz, 2000), secteur dans lequel s'inscrit notre étude de cas. De par son utilisation récurrente dans des disciplines et domaines d'application très différents, la théorie de l'acteur-réseau a été réinterprétée de nombreuses fois (Pollack, Costello, & Sankaran, 2013). C'est ainsi que dans les travaux présentés ici nous faisons le choix de revenir aux textes et auteurs fondateurs de cette approche afin d'en permettre une utilisation la plus pertinente possible et sans influence de travaux précédents. Nous commençons par présenter ce qu'est la théorie de l'acteur-réseau en revenant aux fondamentaux de cette approche.

### 5.1. Qu'est-ce que la théorie de l'acteur-réseau ?

« Théorie de l'acteur-réseau », « sociologie de l'acteur-réseau » (SAR) ou encore « sociologie de la traduction », mais également « actor-network theory » (ANT) en anglais, sont autant de termes que l'on retrouve dans la littérature désignant la théorie développée dans les années 80 par Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich du Centre de la Sociologie de l'Innovation (CSI) de MinesParisTech. Au travers les travaux proposés ici nous retiendrons l'acronyme « ANT », largement repris par l'ensemble de la communauté académique.

Le principal objectif de cette approche est de suivre la construction d'échanges entre acteurs et de fournir des outils pour l'analyser et ainsi suivre un collectif en cours de construction. La principale hypothèse de l'ANT « *est de considérer que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours* » (Akrich, Callon, & Latour, 2006, p.267).

La première originalité de cette approche se trouve dans la prise en compte des éléments non-humains au même niveau que les acteurs humains dans la construction d'un collectif (« *de la société* ») (Callon, 1986). Par cette prise en compte des éléments non-humains, la théorie de l'acteur-réseau se distingue des autres approches constructivistes « traditionnelles ». Cette prise en compte des acteurs non-humains distingue également l'ANT des autres théories s'intéressant

aux réseaux sociaux : « *Des réseaux sociaux purs, cela n'existe pas. Ils sont toujours impurs ou plutôt hétérogènes, faits d'humains et de non-humains. La théorie de l'acteur-réseau, qui a été élaborée pour étudier les sciences et les techniques et la manière dont elles naissent et se diffusent dans la société, rajoute tous les matériels qui manquent à la théorie des réseaux sociaux.* » (Callon & Ferrary, 2006). Pour les auteurs de cette approche il n'y a aucune raison de retirer aux éléments non-humains leur capacité de participer à leur manière à l'action en cours. De manière simplifiée, l'ANT a l'ambition d'apporter une réponse à la question : « *comment les choses agissent-elles ?* » (Ibid.). Pour ses auteurs, l'ANT est un outil pertinent permettant d'approcher les éléments aux frontières floues comme les théories des organisations, les sciences de l'information, le marketing, les études d'entreprises, la sociologie des sciences et techniques (Latour, 2007, p.205).

La seconde originalité de cette approche est son point de départ, les controverses. Dans le sens des auteurs fondateurs, les controverses permettent de construire les débats qui permettent la création des faits. C'est par l'approche de ces controverses que l'on peut identifier comment la construction du collectif se fait (Akrich et al., 2006).

## 5.2. Décomposition de l'ANT

Comme évoqué précédemment, l'ANT se distingue des autres approches par sa prise en compte des éléments non-humains au même niveau que les éléments humains dans l'étude de l'action en cours de construction (Callon, 1986). Elle permet à « l'objet », au sens propre du terme, d'être vu sous différents angles, différents points de vues (Latour, 2007, p.205). Le nom d' « actants » est donné à l'ensemble des acteurs hétérogènes que compose le collectif étudié et qui subissent ou accomplissent un acte (Akrich et al., 2006 ; Brechet & Desreumaux, 2008). Un actant est « *simplement celui qui change le cours des choses, introduit une différence dans les états du monde, puisse modifier les intentions d'autres acteurs, pour considérer les choses, les objets, comme des acteurs* » (Dumez, 2011).

### 5.2.1. Le processus de traduction

Afin d'étudier les assemblages hétérogènes entre les différents types d'actants, un processus est proposé sous le nom de « traduction » (Akrich et al., 2006 ; Callon, 1986). Ce processus de traduction comprend quatre phases principales : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Callon, 1986).



- La problématisation : comme son nom l'indique, la problématisation consiste à la formulation de problème. La question posée met en avant l'ensemble des acteurs concernés où chacun trouve un intérêt dans le problème posé. Cette phase nécessite une définition précise des acteurs afin d'identifier en quoi chacun des acteurs (non-humains également) sont concernés par la problématique. De manière implicite, les différents acteurs, par leurs intérêts propres, doivent admettre la problématique générale les mettant en lien par lequel il leur serait impossible d'atteindre l'objectif par eux-mêmes, élément qualifié de « point de passage obligé » (PPO).
- L'intéressement : cette seconde phase de la traduction a pour ambition de permettre de « sceller les alliances ». L'intéressement se manifeste par l'ensemble des actions d'une entité qui cherche « [à] imposer et [à] stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définie par sa problématisation » (Callon, 1986). Cette phase permet d'identifier les entités à enrôler en fondant le système de l'alliance, c'est ainsi que des structururations sociales se mettent en place entre actants.
- L'enrôlement : est le processus de définition et de coordination des différents rôles. La description du processus d'enrôlement est de décrire l'ensemble des négociations multilatérales (forces et ruses) qui accompagnent la phase précédente de l'intéressement et permettent d'aboutir au rôle que chacun des acteurs acceptent.
- La mobilisation : peut se définir par « *Qui parle au nom de qui ? Qui représente qui ?* » (Callon, 1986) dans le réseau. Ainsi, « *quelques individus sont considérés comme les représentant d'une masse anonyme* » (Ibid.), parfois silencieux et insaisissables pour les non-humains. On peut également utiliser le terme de « porte-parole ».

Dans les travaux fondateurs de cette théorie (Callon, 1986), une étape supplémentaire est développée : « la dissidence ». Cette dernière étape se caractérise par le refus des actants de jouer leur rôle dans le réseau, notamment en évitant les points de passage obligés. De cette dissidence naît la controverse qui se définit par « *toutes les manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée la représentativité des porte-paroles. Les controverses désignent donc l'ensemble des actions de dissidence* » (Callon, 1986). Le terme de « trahison » est également utilisé dans certains cas. Dans l'approche proposée par Callon (1986), la controverse arrive à la fin du processus de traduction, alors qu'elle permet également de construire les faits dans l'action en cours (Akrich et al., 2006). Ceci nous ramène à la citation « [...] *la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours* » (Ibid.).

Cependant, avant de débiter toute approche par la voie de l'ANT, quelques préalables nécessitent d'être vérifiés dans l'objectif de bénéficier d'une approche pertinente. Le premier d'entre eux est celui « d'agnosticisme généralisé », permettant d'éviter tout jugement et prise de position. Le second préalable est celui de « symétrie généralisée » où l'ensemble des phases précédemment présentées peuvent être appliquées à l'ensemble des actants, humains et non-humains. Le troisième et dernier préalable est celui de la « libre-association » entre l'ensemble des actants étudiés (Akrich et al., 2006 ; Callon, 1986).

### 5.2.2. « Traduire c'est déplacer ! » (Callon, 1986)

Au cours du processus de traduction, des phénomènes de « déplacements » apparaissent. Afin de comprendre ce qui caractérise le déplacement, nous proposons de l'illustrer au travers les différentes étapes de la traduction.

Avant le processus de traduction, les différents actants sont engagés dans des routines et intérêts individuels, ils évoluent dans « leur propre environnement », où chaque actant trouve sa place et où aucune ou quasi aucune relation n'existent entre eux. Cependant, lors des différentes étapes de la traduction, ces caractéristiques sont modifiées. Lors de la phase de problématisation, les intérêts individuels sont en partie déplacés pour se rapprocher de la problématique générale à l'ensemble des actants. Lors de la phase d'intéressement, l'objectif est de déplacer les actants en les projetant dans un « environnement » quasi identique. Lors de l'enrôlement, les rôles de chacun des actants sont en partie déplacés pour se centrer sur la réponse à apporter à la problématique. Lors de l'étape de mobilisation, les « représentants » de chaque actant se mettent en relation.

### 5.2.3. Du déplacement des inscriptions, aux centres de traduction

Ces « déplacements » soulèvent également la notion « d'inscriptions » (rapports, compte-rendu, retours d'expériences,...) permettant le déplacement de certaines informations. En se déplaçant, les inscriptions permettent la mise en marche d'un réseau qualifié de sociotechnique (Akrich et al., 2006). Ce réseau sociotechnique est composé des actants, dont certains d'eux peuvent être qualifiés de « centres de traduction ». Les centres de traduction capitalisent l'ensemble des inscriptions en circulation qui leur donne la possibilité d'évaluer l'ensemble des informations portées par les inscriptions. La position privilégiée des centres de traduction leur confère un certain pouvoir stratégique permettant d'agir en vue de modifier « l'état du monde », sous-entendu le collectif permis par une analyse de quasiment l'ensemble des inscriptions (Ibid.). L'ensemble des différents acteurs ne sont pas visibles pour tous les actants. La position des

centres de traduction leur permet d'avoir une méta vision sur l'ensemble du réseau sociotechnique, leur permettant de se connecter aux lieux et actants d'où émanent les inscriptions. Cette différence de visibilité leurs confèrent des positions asymétriques.

## 6. Quelle application de l'ANT dans le cas étudié ?

Les travaux menés dans cette recherche portent sur l'état d'équilibre d'une alliance entre quatre entreprises du secteur horticole. De manière plus précise, nous nous intéressons à l'impact de facteurs exogènes sur cet état d'équilibre. Comme il l'a été précisé précédemment, nous entendons par facteurs exogènes l'ensemble des éléments présents dans l'environnement du réseau étudié qui sont en lien plus ou moins direct avec l'organisation réticulaire. D'après la dialectique de l'ANT, ces éléments composant les facteurs exogènes peuvent être assimilés à des actants.

Avant d'identifier les actants et comment ils influencent le collectif qui se crée, il est nécessaire de délimiter le « cadre » de notre réseau sociotechnique, autrement dit « *ce qui tient notre monde* » (Akrich et al., 2006 ; Latour, 2007). Pour s'assurer d'identifier l'ensemble des actants potentiellement en lien avec la construction de l'alliance étudiée, nous choisissons de « *tenir notre monde* » par la raison pour laquelle les entreprises membres de l'alliance ont choisi de créer cette organisation. Les producteurs et leurs clients, mais de manière plus générale l'ensemble de la filière horticole est touchée par la crise économique qui se manifeste essentiellement par une baisse des achats par les consommateurs. Face à cet environnement économique complexe, l'ensemble des acteurs réagissent afin de s'adapter à ces modifications. Comme détaillé dans la première partie de ce document, les clients modifient leurs stratégies pour travailler principalement en flux tendu, impactant ainsi le fonctionnement logistique de leurs fournisseurs. Ainsi, nous pouvons définir que « *notre monde* » est tenu et délimité par la crise économique que traverse le secteur horticole modifiant de manière significative l'ensemble des organisations membres de l'alliance, mais également son environnement.

*Le monde* (quand nous utilisons ce terme, nous sous-entendons la définition des auteurs de l'ANT) dans lequel s'inscrit notre réseau sociotechnique se limite donc aux acteurs de la filière horticole, dont les principaux actants ont été identifiés dans un précédent travail empirique sur le sujet (Maignant & Nekka, 2015).

### 6.1. La problématisation, ou la définition des actants

*Notre monde* étant maintenant défini, il est nécessaire de définir l'ensemble des actants qu'il regroupe. Cette définition permet d'expliquer et de comprendre de manière précise en quoi ils sont concernés par *notre monde* (Callon, 1986).

#### 6.1.1. Les actants directement liés à l'alliance

Nous entendons par actants de l'alliance, les actants directement impliqués dans l'alliance. Tout d'abord, nous identifions les quatre entreprises membres. Ces quatre entreprises se retrouvent confrontées à un double challenge, répondre à la nouvelle stratégie d'approvisionnement de leurs clients, et maintenir une activité pérenne dans un contexte économique instable. Si aucune solution n'est trouvée, à long terme leur activité pourrait décliner jusqu'à disparaître. Le second actant identifié est l'alliance Végésupply en soit. Co-construit par les quatre membres de l'alliance, cet outil doit permettre de répondre au changement qui s'opère chez les clients, mais également d'apporter une partie de réponse aux problématiques liées au contexte économique (accroissement de la compétitivité des entreprises membres de Végésupply, déploiement logistique sur des régions jusqu'alors inatteignables pour des raisons de coûts, meilleure satisfaction des clients,...). Le dernier actant directement impliqué dans l'alliance est un cabinet consultant en logistique. Ce cabinet est spécialisé dans l'élaboration de solutions logistiques mutualisées. Leur intérêt de participer à ce projet est de déployer et valoriser leur expérience au profit des entreprises de l'alliance, mais également de développer de nouvelles connaissances dans un secteur d'activité (secteur horticole) dans lequel ce cabinet n'a pas pour habitude d'exercer. Cette nouvelle expérience est bénéfique pour eux, leur permettant dans le futur de toucher d'autres projets en liens avec la filière horticole.

#### 6.1.2. Les actants de la filière horticole

Par actants de la filière horticole nous comprenons ceux qui sont présents dans l'environnement du réseau. Nous identifions dans un premier temps le pôle de compétitivité qui a été centre de discussions au cours du ciblage et de la définition initiale du projet. De par sa vocation, le pôle de compétitivité se doit de dynamiser la filière horticole en fonction des problématiques rencontrées par les entreprises membres du pôle. Il joue le rôle de support d'échange entre les différents acteurs de la filière, mais également d'élaboration de projet pouvant répondre aux besoins des entreprises. Par ailleurs, le pôle permet également d'obtenir des financements pour l'élaboration des projets portés par les entreprises, tout en s'assurant que le projet est en lien avec les problématiques de la filière. Le second actant de la filière horticole se compose des autres entreprises horticoles. Il est possible d'en distinguer deux catégories. Tout d'abord les

concurrents. Ces concurrents sont également confrontés aux difficultés de la filière ainsi qu'aux changements en cours chez les clients. A l'exemple des entreprises impliquées dans l'alliance, les concurrents cherchent également à augmenter leur compétitivité et à maintenir leur activité. Ils sont donc en surveillance constante des évolutions des autres acteurs de la filière, mais également de toutes nouvelles opportunités. Dans ce sens, nous pouvons distinguer une seconde catégorie d'entreprises horticoles de la filière, il s'agit des futurs membres potentiels de Végésupply. L'alliance ayant pour vocation de s'ouvrir à d'autres entreprises afin d'augmenter les gains issus de la mutualisation et de la massification logistique des entreprises concurrentes peuvent potentiellement devenir des alliés de Végésupply.

### 6.1.3. Les actants clients

Les actants clients sont comme leur nom l'indique, les clients des entreprises membres de l'alliance Végésupply. Leurs stratégies d'approvisionnement étant une des raisons principales de la création de l'alliance, ces acteurs sont directement concernés par le développement de Végésupply. Ce sont des résultats de cette alliance, jugés de manière implicite par les clients, qui définiront la pérennité de cet outil. Les actants de cette catégorie peuvent donc avoir un effet potentiel sur le développement de l'alliance.

*Notre monde* étant maintenant identifiés, et nos actants définis, il est nécessaire de déterminer la meilleure méthode qui permettra d'observer comment les actants identifiés modifient *notre monde*, c'est-à-dire comment ils influencent l'état d'équilibre de l'alliance.

### 6.2. « in media res » : au milieu des choses

Le « *but de l'ANT [étant] de revenir à l'empirisme* », le dispositif d'étude de la traduction nécessite une rigueur importante dans la description des faits, c'est le point de départ de cette approche (Latour, 2007). Une attention particulière doit donc se porter sur la description des faits étudiés. Cependant, certains prérequis sont nécessaires à la bonne description. Tout d'abord, l'action doit être réduite à sa définition minimale sans aucun postulat (ne pas tomber dans une analyse sociologique des actants qui risquerait de polluer l'analyse), le « contexte » doit être neutralisé. L'accent doit être mis sur l'action, les transformations du collectif en cours de création, c'est-à-dire ce qui met en action les actants et les invites à des rapprochements (parfois inattendus). Il n'est pas nécessaire de décrire des choses qui ne changent pas l'état du collectif (Dumez, 2011). Par ailleurs, l'objectif de l'ANT étant de comprendre le collectif se construisant, l'approche doit être dynamique et doit se faire dans le temps permettant d'identifier les différents éléments liés aux controverses.

Pour décrire notre cas *in media res*, nous optons pour une description de type monographique. Cette monographie se nourrit des éléments recueillis lors de participations aux réunions de construction de l'alliance en qualité d'observant. Ces réunions ont pour principal objectif de définir les orientations stratégiques de l'alliance. Dans de tels projets, les réunions collectives étant des moments de recherche de consensus et de prise de décisions (Kijkuit & Van Den Ende, 2007), leur analyse permet d'approcher les implications influençant la stratégie et l'état d'équilibre des activités de l'organisation réticulaire (Jarzabkowski & Seidl, 2008), que l'on peut assimiler aux controverses. Pour l'instant, ce sont 13 réunions qui ont été suivies entre avril 2014 et janvier 2015. En assistant à ces moments d'échanges, il est possible d'une part de suivre le développement du projet, et d'autre part de l'inscrire dans une observation dynamique, nécessaire pour une approche par l'ANT. Pour compléter ces observations et approfondir certains points soulevés lors des réunions, des entretiens semi-directifs sont réalisés avec les dirigeants et/ou les responsables de projet des entreprises impliquées ainsi qu'avec la chef de projet Végésupply, également directrice-générale de cette entité juridique.

### 6.3. Quelles suites à ces recherches et quels résultats espérés ?

Dans la suite de ce travail, nous nous concentrerons sur la rédaction de la monographie du cas étudié. Rédigée suivant les conseils des différents auteurs (Callon, 1986 ; Dumez, 2011 ; Latour, 2007), elle permettra tout d'abord d'identifier plusieurs éléments comme les différents centres de traduction. Ces centres de traduction ayant la possibilité de modifier *notre monde*, c'est de là que nous étudierons en précision les facteurs pouvant impacter l'état d'équilibre de l'alliance en cours de création. Pour arriver à ce but, notre description monographique précisera de manière détaillée les faits et actions de ces centres de traduction.

Dans un second temps, il sera également possible d'envisager une modélisation du réseau sociotechnique étudié. Cette cartographie permettra d'identifier les liens qu'il existe entre les différents actants, l'objectif de l'ANT n'étant pas de structurer les relations mais d'identifier les liens entre les actants qui peuvent modifier *notre monde* (Dumez, 2011) et de manière sous-jacente, quels sont les actants ayant le plus important rayonnement dans *notre monde*.

## 7. Conclusion

Par ses fondements, la théorie de l'acteur-réseau permet d'approcher le collectif en cours de création (Akrich et al., 2006 ; Callon, 1986 ; Latour, 2007), élément auquel notre terrain répond parfaitement. Cette approche théorique permet également de prendre en compte les différents acteurs concernés par *notre monde*, correspondant dans notre cas aux différents actants de

l'environnement de l'organisation réticulaire étudiée. L'identification des actants liés à Végésupply ont fait l'objet de recherches préliminaires (Maignant & Nekka, 2015). De plus, pour l'ANT le collectif se construit également par le biais des différentes controverses qui sont notamment discutées par les actants. Dans le cas de Végésupply, ces controverses sont celles que nous observons tout au long de la création de l'organisation réticulaire, notamment celles prenant leurs origines dans l'environnement du réseau et influençant sa construction. Ainsi, les éléments développés tout au long de ce document permettent d'apporter de la matière pour répondre à la question que nous posons dans le titre de ce document à savoir : « *Etat d'équilibre d'une organisation réticulaire, une lecture par la théorie de l'acteur-réseau est-elle possible ?* ». Dans le cadre du cas étudié, mais également de la problématique liée à l'état d'équilibre du réseau Végésupply, nous pouvons répondre de manière affirmative à cette question. Afin de conforter cette réponse, des recherches plus approfondies seront prochainement proposées, notamment par une application empirique à notre cas d'étude. Cette application empirique permettra à terme de dégager les éléments de réponse à notre étude globale qui s'intéresse à l'influence des facteurs exogènes sur l'état d'équilibre d'une organisation réticulaire.

D'un point de vue académique, ces travaux doctoraux permettent de contribuer aux analyses des organisations réticulaires et plus particulièrement sur l'état d'équilibre de ces organisations. Ils apportent un nouveau regard sur ce champ, notamment sur la prise en compte des facteurs exogènes dans l'élaboration d'une organisation réticulaire. Du point de vue des « pratiquants », ce travail permet de faire comprendre aux organisations comment leur environnement peut être influent sur la manière dont ils construisent *leur réalité*. D'une manière générale, ce travail doctoral doit permettre aux organisations réticulaires de déboucher sur le succès par la prise en compte d'éléments pouvant influencer *leur monde*.

### Bibliographie

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. 2006. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.
- Assens, C. 2013. *Le management des réseaux - Tisser du lien social pour le bien-être économique* (1ère édition). De Boeck.
- Bengtsson, M., & Kock, S. 2000. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5): 411–426.
- 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.
- Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. 2008. *Que faire de l'ANT en management stratégique ?* Presented at the 17ème conférence de l'AIMS, Nice.

- Callon, M. 1986. Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, 36: 169–208.
- Callon, M., & Ferrary, M. 2006. Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies pratiques*, 13(2): 37.
- Chanut, O., & Poirel, C. 2012. Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue Française de Gestion*, 38(223): 105–122.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16): 386–405.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. 2007. The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2): 169–187.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3): 491–512.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 1999. Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4): 50–62.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1): 77–101.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2): 251–283.
- Deitz, G. D., Tokman, M., Richey, R. G., & Morgan, R. M. 2010. Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust. *Industrial Marketing Management*, 39(5): 862–873.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. 2007. La confiance dans les relations interentreprises. *Revue française de gestion*, 175(6): 111–124.
- Dumez, H. 2011. L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4-Hiver): 27–38.
- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. 2010. Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion*, 204(5): 155–169.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. 2006. Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue Française de Gestion*, 32(164): 17–32.
- FranceAgriMer. 2014. *Observatoire structurel des entreprises de l'horticulture et des pépinières ornementales*.
- 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.
- González-Pernía, J. L., Parrilli, M. D., & Peña-Legazkue, I. 2014. STI–DUI learning modes, firm–university collaboration and innovation. *The Journal of Technology Transfer*. <http://link.springer.com/10.1007/s10961-014-9352-0>.
- Granovetter, M. 2000. *Le marché autrement* (Desclée de Brouwer). [http://socio.ens-lyon.fr/agregation/reseaux/reseaux\\_fiches\\_granovetter\\_2000\\_presentation.php](http://socio.ens-lyon.fr/agregation/reseaux/reseaux_fiches_granovetter_2000_presentation.php).
- Hagedoorn, J. 2002. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4): 477–492.
- Håkansson, H., & Snehota, I. 2006. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3): 256–270.
- Jarosz, L. 2000. Understanding agri-food networks as social relations. *Agriculture and Human Values*, 17(3): 279–283.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. 2008. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11): 1391–1426.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. 2008. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2): 173–189.



- Josserand, E., Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. 2004. Friends or foes? Practicing collaboration—an introduction. *M@n@gement*, 7(3): 37–45.
- Kijkuit, B., & Van Den Ende, J. 2007. The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives\*. *Journal of Management Studies*, 44(6): 863–882.
- Latour, B. 2007. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: Editions La Découverte.
- Leydesdorff, L., & Strand, Ø. 2012. Triple-Helix Relations and Potential Synergies Among Technologies, Industries, and Regions in Norway. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52: 1–4.
- Maignant, A., & Nekka, H. 2015. *Organisation réticulaire : une contribution par l'analyse de son état d'équilibre*, 24. Presented at the Congrès IAE France - Coopérations et réseaux, Rennes.
- Mandard, M. 2012. L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises. *Management & Avenir*, 51(1): 99.
- Muniesa, F. 2015. Actor-Network Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*: 80–84. Elsevier.
- Pollack, J., Costello, K., & Sankaran, S. 2013. Applying Actor–Network Theory as a sensemaking framework for complex organisational change programs. *International Journal of Project Management*, 31(8): 1118–1128.
- Provan, K. G., & Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229–252.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. 2006. Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, 164(5): 181–204.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483–498.
- Segrestin, B. 2006. *Innovation et coopération interentreprises: comment gérer les partenariats d'exploration?* CNRS Ed.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Thiéart, R. A., & Forgues, B. 1995. Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6(1): 19–31.
- 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.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35–67.
- Ye, F. Y., Yu, S. S., & Leydesdorff, L. 2013. The Triple Helix of university-industry-government relations at the country level and its dynamic evolution under the pressures of globalization. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(11): 2317–2325.