

**La double nature de paradoxes inhérents aux réseaux  
d'entreprises Illustration par le cas d'un réseau  
d'entreprises dans la filière horticole ornementale  
française**

Allan Maignant

► **To cite this version:**

Allan Maignant. La double nature de paradoxes inhérents aux réseaux d'entreprises Illustration par le cas d'un réseau d'entreprises dans la filière horticole ornementale française. Séminaire conjoint CIR-RELT et Chaire de leadership en enseignement en création et gestion de coopératives et d'entreprises collectives, Nov 2016, Québec, Canada. hal-02528852

**HAL Id: hal-02528852**

**<https://hal.univ-angers.fr/hal-02528852>**

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.

*Séminaire conjoint CIRRELT et Chaire de leadership en enseignement en création et gestion de coopératives et d'entreprises collectives*

*Université Laval – Québec – Canada*

*Le 16 novembre 2016*

**La double nature de paradoxes inhérents aux réseaux d'entreprises  
Illustration par le cas d'un réseau d'entreprises dans la filière horticole ornementale française**

Allan Maignant  
Doctorant en sciences de gestion  
UMR MA 49 GRANEM  
Université d'Angers

*Working paper*

Faits stylisés

Depuis la fin des années 2010, le secteur horticole français connaît des perturbations économiques relativement importantes. Ces perturbations sont causées par deux facteurs principalement qui sont : (1) la baisse de la consommation des végétaux d'ornement, qui se manifeste notamment par une réduction de la fréquentation des magasins distribuant des végétaux ; (2) et une concurrence étrangère de plus en plus importante (Belgique et Pays-Bas pour les végétaux produits sous serre, et le bassin méditerranéen pour les plantes de pépinière). Ces deux facteurs sont en grande partie à l'origine de la baisse des ventes des entreprises horticoles françaises, et plus généralement à l'origine de la baisse de la compétitivité du secteur horticole français. Face à ces perturbations, les entreprises de production sont à la recherche de nouveaux leviers de compétitivité venant compléter ceux existants qui portent principalement l'optimisation de la production (nouveaux itinéraires techniques à faibles intrants) et la création variétale (renouvellement de la gamme, et adaptation des variétés aux nouvelles problématiques environnementales). Ces principaux leviers sont nécessaires aux entreprises, mais les retours sur investissement sont parfois longs (entre 8 et 10 ans pour créer une nouvelle variété de plantes, et plusieurs années pour élaborer un itinéraire technique innovant). Cependant, face à l'évolution rapide et incertaine de l'environnement organisationnel les entreprises doivent se doter de nouveaux leviers de compétitivité dont les effets peuvent se manifester plus rapidement. L'ensemble de la chaîne de valeur de la filière horticole étant touché par ces perturbations, l'une des options permettant de renforcer ces nouveaux leviers de compétitivité est d'apporter simultanément une solution à différents niveaux de la chaîne de valeur (producteurs et distributeurs par exemple).

Face à ce diagnostic, quatre entreprises horticoles de la région d'Angers font le constat qu'un des leviers de compétitivité peut se positionner sur la logistique, « trait d'union » entre les producteurs et les distributeurs. Dans la filière horticole, par habitude, la logistique est assurée par les producteurs. Nombre d'entre eux font appels à des transporteurs généralistes dont le fonctionnement et l'organisation ne sont pas forcément adaptés aux besoins de la filière horticole. Pour pallier à cette contrainte et mieux répondre

d'une part aux besoins des entreprises et d'autre part aux besoins des distributeurs, les entreprises ont décidé de mettre en place un système logistique mutualisé baptisé Végésupply. Côté producteurs, les objectifs de ce système réticulaire sont d'une part d'adapter la logistique aux besoins des entreprises et d'autre part réduire les coûts inhérents au transport en le mutualisant (dans la filière horticole la production est très diffuse alors que la distribution est très concentrée, de nombreux producteurs ont donc des clients identiques). Côté distributeurs, les approvisionnements s'organisant de plus en plus en flux tendus (baisse des volumes de livraison et augmentation des fréquences), les besoins se portent sur la flexibilité logistique, flexibilité qui coté producteur ne peut être assurée avec les systèmes logistiques traditionnelles.

Du côté des entreprises de production, où la mutualisation se met en place et où se positionnent nos recherches, cette nouvelle organisation réticulaire soulève différentes questions, notamment par la configuration particulière des réseaux. La configuration en réseau regroupant dans une même organisation différentes entreprises peut donner naissance à des tensions inhérentes aux paradoxes naissant du rapprochement inter organisationnelles (Raza-Ullah, Bengtsson, & Kock, 2014). L'une des clés de la performance d'un réseau passe notamment par la gestion et le management de ces paradoxes (Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2016). Avant d'envisager l'approche de voies de régulation il est nécessaire de connaître les différents paradoxes inhérents aux réseaux. Dans la littérature, les principales recherches s'intéressant au fonctionnement des réseaux portent sur des organisations dont l'objectif est l'exploration (R&D) dans des secteurs high-tech ou industriels. Peu de travaux portent sur les réseaux d'exploitation (Dorn, Schweiger, & Albers, 2016). La recherche présentée ici s'inscrit en dehors de cette dominante en proposant l'étude d'un réseau se situant dans le secteur horticole et dont l'objectif de long terme est l'exploitation.

L'objectif des travaux présentés ici est d'identifier les différents types de paradoxe inhérents aux réseaux afin d'en proposer une déclinaison au cas du réseau Végésupply. Les travaux portent principalement sur l'identification des paradoxes. Les stratégies de management de ces paradoxes sont développées dans d'autres travaux. Nous proposons ainsi une première partie théorique où nous nous intéressons aux concepts de réseau d'entreprises d'une part, et de paradoxes d'autre part. Afin d'extrapoler ce dernier concept au cas des réseaux, nous en proposons une déconstruction pour ensuite une reconstruction en tenant compte des caractéristiques des réseaux d'entreprises. Dans une seconde partie nous proposons des développements empiriques appliqués au cas Végésupply en nous appuyant sur la partie théorique. Nous commençons par présenter le réseau Végésupply, nous proposons ensuite une méthodologie d'approche et nous terminons par la discussion de nos résultats et les perspectives d'approfondissement des travaux en cours.

## *PARTIE 1. APPROCHE THEORIQUE*

### 1. Approche des concepts de réseaux d'entreprises et de paradoxes

Dans cette partie nous proposons d'apporter un éclairage aux deux concepts nous intéressants. Dans un premier temps nous commençons par proposer une définition du concept de réseau d'entreprises en apportant également de manière très brève les différents types de réseaux existants. Dans un second temps nous nous intéressons aux paradoxes en approchant les différentes caractéristiques et dynamiques de ce concept au cas des réseaux d'entreprises.

#### 1.1. Définition et caractéristiques du concept de réseau d'entreprises

Certains auteurs définissent les réseaux de manière très simpliste en réduisant cette forme organisationnelle à de simples relations de long terme entre deux ou plusieurs organisations (Mandard, 2015 ; Thorelli, 1986). D'autres auteurs proposent cependant des définitions beaucoup plus précises 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, Meschi, & Uhlig, 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* ». Les réseaux d'entreprises se matérialisent par des partenariats, des alliances stratégiques, des relations inter-organisationnelles, mais également de coalitions, de coopération ou encore de collaboration. Ces différentes configurations font références à des caractéristiques identiques telles que les interactions sociales, les relations, la connectivité, la collaboration, l'action collective, la confiance et la coopération (Provan, Fish, & Sydow, 2007). Par ces caractéristiques, les organisations réticulaires se distinguent des organisations plus traditionnelles par leur mode de coordination hybride partagé entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986). Cette coordination hybride permet aux membres de conserver une indépendance plus ou moins importante quels que soit les objectifs et les règles régissant le réseau. Cette configuration singulière des réseaux incite les entreprises à déployer une double vision stratégique

partagée entre le niveau de l'entreprise et celui du réseau, double vision qui peut être qualifiée de *Janus head*<sup>1</sup> (Josserand, Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004).

### 1.1.1. Les deux grands types de réseau

Les réseaux peuvent prendre deux grands types de configurations : les réseaux horizontaux et les réseaux verticaux. Cette configuration dépend des objectifs même du réseau et des entreprises qui en sont membres. Dans cette partie nous proposons une brève description de chacun de ces deux types de réseaux.

#### a. Les réseaux verticaux

Cette forme de réseau est identifiée sous des noms différents dans la littérature. C'est ainsi qu'il peut être qualifié de réseau « piloté » (Assens, 2013; Provan & Kenis, 2008) ou encore de réseau « intégré » (Rorive, 2005). Ce type de réseau accorde une place particulière à l'organisation centrale (également qualifiée de « firme focale » (Jarillo, 1988), « firme-noyau » (Rorive, 2005), « broker » (Miles & Snow, 1986) ou encore de « pivot » (Guilhon & Gianfaldoni, 1990)) qui coordonne les activités de la chaîne de valeur, d'où la dénomination de réseau vertical. La firme placée au centre du réseau est chargée de coordonner les activités de l'ensemble des organisations gravitant autour d'elle que l'on peut qualifier de satellites. Elle pilote également la coopération inter-organisationnelle et assure la construction stratégique d'ensemble, l'évolution du réseau, les différents contrats liant les satellites au pivot ainsi que la confiance et la réciprocité. Ce type d'organisation réticulaire se distingue principalement par le caractère complémentaire de la relation entretenue entre les firmes sur la chaîne de valeur d'un produit.

#### b. Les réseaux horizontaux

Contrairement aux réseaux verticaux, les réseaux horizontaux ne sont pas qualifiés de complémentaires, mais d'additifs. Cette additivité se caractérise par la mise en commun de moyens collectifs par les différents membres du réseau, devant permettre *in fine* le développement d'un certain avantage concurrentiel (Heitz, 2000). Les organisations membres des réseaux horizontaux peuvent travailler sur le même type de chaîne de valeur, mais également être concurrentes (Rorive, 2005). Les objectifs de ces réseaux sont différents. Ils peuvent avoir pour but de créer de nouveaux avantages compétitifs et concurrentiels permis entre autre par les actifs spécifiques, mais également l'objectif d'atteindre une certaine taille critique qui ne pourrait être atteinte sans recourir à une organisation réticulaire. La particularité de ce type de réseau se porte donc sur les entreprises qu'il réunit pouvant être de potentiels concurrents. Les relations se mettant en place dans ce type de réseau se rapprochent très fortement de

---

<sup>1</sup> *Janus* est le dieu romain des commencements et des fins, des choix, du passage et des portes. Il est représenté par un double visage regardant dans des directions opposées, allégorie du fonctionnement des réseaux, un regard vers le réseau et un regard vers l'entreprise.

celles que l'on qualifie de coopération, c'est-à-dire des entreprises potentiellement concurrentes qui coopèrent (Bengtsson & Kock, 2000) et se rapprochent également d'une logique de clan (Ouchi, 1980).

Dans nos travaux nous nous intéressons plus particulièrement aux réseaux horizontaux. Face à l'origine des perturbations et des changements se mettant en place dans la filière horticole française ce type de réseau peut apporter différentes réponses. L'une d'elles peut être la structuration entre les producteurs dont l'organisation est relativement atomisée (Widehem & Cadic, 2006), mais également le développement de nouveaux avantages compétitifs permis par les actifs spécifiques développés dans le réseau ainsi que la masse critique. Les organisations réticulaires sont cependant inhérentes à certains paradoxes. Dans la partie suivante nous nous intéressons à ces paradoxes, en proposant dans un premier temps une définition et une présentation des différentes caractéristiques du concept de paradoxe.

### 1.2. Définition et caractéristiques du concept de paradoxes

D'une manière générale, un paradoxe peut se définir par des éléments distincts mais interdépendants et contradictoires qui existent simultanément et persistent au fil du temps. Ces éléments apparaissent logiques et cohérents quand ils sont pris indépendamment, mais peuvent devenir irrationnels, incohérents, voir même absurdes lorsqu'ils sont pris simultanément (Poole & van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011). Les paradoxes répondent aux trois principes aristotéliens : le principe d'identité ( $A$  est  $A$  / non- $A$  est non- $A$ ), le principe de non contradiction ( $A$  ne peut pas être non- $A$ ), et le principe du tiers-exclu (l'intervalle compris entre  $A$  et non- $A$  est un ensemble vide). Les paradoxes se matérialisent par deux types de frontières en coexistence (Raza-Ullah et al., 2014; Smith & Lewis, 2011) : la frontière interne et la frontière externe. La frontière interne sépare deux éléments qui sont en contradictions ou dualités, l'accent est principalement mis sur le « soit ça/ou ça » et met en évidence les forces de divergences. La frontière externe unifie les deux éléments contradictoires en juxtaposition avec une prise en compte des contradictions ou dualités en même temps. Cette dernière frontière invite à penser en terme de « les deux/et » et met en évidence les forces de convergences. Ces deux niveaux de frontière ne sont pas dissociés mais s'influencent mutuellement. Plus les forces de convergence sont importantes et donc une frontière extérieure forte, et moins les forces de divergence (i.e. la frontière interne) sont importantes, et inversement (Raza-Ullah et al., 2014).

Ces différentes caractéristiques permettent d'identifier trois sous-catégories de paradoxes (Smith & Lewis, 2011). La première d'entre elles concerne les dualités qui se caractérisent par des oppositions existantes dans un ensemble unifié. La seconde sous-catégorie comprend les dilemmes qui se caractérisent par des choix en concurrence où chacun d'eux détient un avantage et un désavantage. Les dilemmes deviennent paradoxaux lorsqu'ils sont contradictoires et interdépendants. La dernière sous-catégorie est qualifiée par Smith & Lewis (2011) de dialectique. Elle se caractérise par des éléments contradictoires (thèse et antithèse) résolus grâce à l'intégration (Poole & van de Ven, 1989) qui au fil

du temps va affronter de nouvelles oppositions. Les dialectiques deviennent paradoxales quand les deux éléments sont en contradictions et interdépendants.

Les éléments composant un paradoxe devenant paradoxaux lorsqu'ils se manifestent dans un espace-temps identique, la notion de temporalité et d'espace sont deux éléments importants à prendre en compte. Cette particularité laisse sous-entendre une certaine dynamique où les paradoxes peuvent être dans un état « latent » (sont présents mais ne s'expriment pas) ou « apparent » (s'expriment) (Smith & Lewis, 2011). La dynamique peut être influencée par différents facteurs, c'est notamment le cas des évolutions technologiques, du changement, de la rareté des ressources, mais également de la compétitivité globale (Lewis, 2000). La dynamique des paradoxes peut déboucher sur deux types d'équilibres : un équilibre dynamique qui suppose un mouvement constant entre les forces opposées et un équilibre statique qui se produit quand les composants sont dans un état latent (Smith & Lewis, 2011).

La dynamique des paradoxes peut donner naissance à des mécanismes positifs et permettre aux organisations d'atteindre une certaine durabilité (meilleur apprentissage, meilleure créativité, favorise la résilience, la flexibilité et libère le potentiel humain). A l'inverse, les paradoxes peuvent également donner naissance à un mécanisme de cercle vicieux : en cherchant à résoudre les tensions paradoxales, les acteurs peuvent se trouver dans une situation où ils renforcent ces tensions, inhibant ainsi le changement potentiellement positif que peuvent apporter les tensions paradoxales (Lewis, 2000).

D'un point de vue scientifique, les paradoxes sont l'occasion de remettre en question la doxa principale des logiques tautologiques conventionnelles notamment par la perception irrationnelle des paradoxes (Violet, 2003). L'étude des paradoxes offre également des perspectives originales en créant des situations où les choses sont et ne sont pas à la fois (Perret & Josserand, 2003: 8) permettant ainsi de découvrir différentes hypothèses, de décaler les perspectives et de poser les problèmes dans des questions fondamentales différentes (Poole & van de Ven, 1989). L'étude des paradoxes suppose ainsi l'adhésion à un paradigme constructiviste (Violet, 2003) permettant de mettre en évidence de nouvelles perspectives.

## 2. L'identification des paradoxes dans les réseaux horizontaux

Dans la partie précédente nous avons identifié les caractéristiques générales des paradoxes. Nous nous intéressons maintenant à leur identification dans les réseaux horizontaux en proposant une clé d'identification construite d'après les caractéristiques croisées des paradoxes et de celles de réseaux. La connaissance des paradoxes est importante. C'est un préalable à leur management dont l'objectif est de les maintenir à un niveau acceptable pour en permettre les meilleures performances (Gnyawali et al., 2016; Raza-Ullah et al., 2014).

### 2.1. Clé d'identification des paradoxes dans les réseaux horizontaux

#### 2.1.1. Les limites d'espace et de temps d'expression des paradoxes

Pour que les deux éléments constituant un paradoxe prennent un caractère paradoxal, il est nécessaire qu'ils s'expriment dans un espace et dans un temps identique (Poole & van de Ven, 1989; Smith & Lewis, 2011). Par cette caractéristique, le temps et l'espace permettent donc de cadrer l'expression des paradoxes. Dans le cas des réseaux, le caractère de temporalité peut se décomposer en différentes phases distinctes représentant le cycle de vie du réseau<sup>2</sup> durant lequel les différents paradoxes peuvent se manifester. En considérant que les paradoxes se matérialisent par la formation des deux niveaux de frontière (Raza-Ullah et al., 2014), ils peuvent potentiellement apparaître à l'instant où les entreprises décident de coopérer, c'est-à-dire dès le stade d'initiation (Dorn et al., 2016; Mariani, 2007) ou de sélection des partenaires (Das & Teng, 1999). A partir de cet instant les premières forces de convergence et de divergence apparaissent. La question de l'apparition des paradoxes soulève également celle de leur dissipation définitive qui se produit au moment de la dissolution de l'une des deux frontières (interne ou externe). Cette dissolution peut se concrétiser par l'interruption des relations inter-firmes supprimant ainsi les deux frontières simultanément. Dans l'autre cas extrême, c'est-à-dire celui de la fusion des entreprises, les paradoxes peuvent encore subsister avec une expression non-plus à un niveau inter-organisationnel mais à un niveau intra-organisationnel (entre les différents secteurs de l'entreprise) (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Dorn et al., 2016; Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014). Le caractère spatial quant à lui correspond à l'espace d'expression des paradoxes. Dans le cas des réseaux, cet espace d'expression se délimite par les frontières du réseau et considère l'ensemble des éléments qu'elles englobent. Cet espace peut donc se décomposer en différents niveaux comprenant à un niveau inférieur les membres du réseau, c'est-à-dire chacune des entreprises, et à un niveau supérieur le réseau lui-même correspondant à l'ensemble unifié des membres. Ces notions d'espace et de temps indissociables à la formation des paradoxes, permettent ainsi de poser les limites temporelles et géographiques d'expression des paradoxes inhérents aux réseaux en apportant une décomposition d'une part par le cycle de vie des réseaux et d'autre part par les différents niveaux du caractère spatial.

## 2.1.2. Les deux niveaux de frontière des paradoxes dans les réseaux d'entreprises

### 2.1.2.1. Les forces de convergence

Les frontières des paradoxes, sous-entendu les forces de convergence et de divergence (Smith & Lewis, 2011) peuvent permettre d'identifier les paradoxes s'exprimant dans l'espace et le temps discutés précédemment. Cherchant à identifier les paradoxes se mettant en place dans le réseau, c'est-à-dire au niveau et à l'intérieur de la limite géographique fixée précédemment, nous considérons que les forces de convergence, c'est-à-dire ce qui uni les éléments pouvant être paradoxaux, se situent à ce niveau. Nous nous intéressons donc aux caractéristiques des réseaux pouvant inciter les entreprises à s'organiser

---

<sup>2</sup> D'après Das & Teng (1999), le cycle de vie du réseau peut se scinder en quatre phases qui sont : 1) le sélection des partenaires ou phase d'initiation ; 2) la structuration ; 3) le fonctionnement ; 4) l'évaluation et l'évolution



de façon réticulaire, caractéristiques qualifiées « d'effets réseau » (Mandard, 2015). Nous en identifions principalement trois qui sont : les actifs spécifiques, la légitimité, et la flexibilité.

### Les actifs spécifiques

Source d'avantages concurrentiels, les actifs spécifiques peuvent être considérés comme l'une des principales motivations invitant les firmes à s'organiser en réseau. Le partage et la mise en commun d'actifs déjà existants détenus en propre par les organisations (Douard & Heitz, 2003; Rorive, 2005), mais également les échanges d'informations facilités par les relations étroites entretenus par les entreprises affiliées au réseau (Teece, 1986) permettent l'émergence d'actifs spécifiques au réseau. Ils ont la particularité d'être supérieurs à la somme des parties individuelles, leurs conférant une singularité propre à chaque réseau. La mise en commun de ces actifs permet également de partager les risques inhérents à la finalité souhaitée comme l'innovation par exemple. Directement liée aux actifs spécifiques, la masse critique permise par les réseaux peut également être force de convergence. La masse critique se rapproche des actifs spécifiques par la nécessité d'être plusieurs pour l'atteindre. Cette masse critique permet notamment de répondre aux évolutions de la demande en atteignant des coûts plus compétitifs, de mieux coordonner les activités (Aliouat, 1996), et peut également permettre de faire face à des institutions de régulation (activités de lobbying) (Luo, 2007).

### La légitimité

La légitimité qu'apporte le réseau aux entreprises membres peut être une autre source de convergence. Selon l'approche institutionnelle, les organisations sont insérées dans un environnement organisationnel normatif les obligeant à atteindre une certaine légitimité (Suchman, 1995) qui se définit par la justification sociale d'un acteur ou d'une activité publiquement approuvée (Perrow, 1961). Plus largement, la légitimité peut se rapporter à la manière dont une organisation paraît conforme vis-à-vis des normes sociales du secteur, mais également par son adéquation avec l'environnement économique. Les stratégies réticulaires peuvent être un moyen d'atteindre cet objectif par le biais de cinq voies différentes (Dacin, Oliver, & Roy, 2007) résumées dans le tableau 1 suivant.

*Tableau 1 : Les cinq voies de légitimité dont peuvent bénéficier les membres d'une organisation réticulaire (d'après Dacin et al., 2007)*

<b>Nature de la légitimité</b>	<b>Description et caractéristiques</b>
Légitimité de marché	Le réseau peut permettre aux entreprises membres d'accéder à certains marchés, notamment dans les cas où ils sont fortement contrôlés, ou alors lorsqu'une des entreprises membres n'a pas bonne réputation sur un marché.
Légitimité relationnelle	Le réseau peut permettre de réduire la concurrence entre les organisations membres et peut permettre également d'atteindre une certaine notoriété en s'alliant à des entreprises plus puissantes.
Légitimité sociale	Quand la pression institutionnelle est importante, le réseau peut permettre d'améliorer l'image des entreprises.
Légitimité d'investissement	Le réseau peut être source de légitimité auprès des créanciers et investisseurs.

Légitimité d'alliance	La constitution du réseau lui-même peut permettre d'accéder à une forme de légitimation, notamment lorsque cette forme est nouvelle pour une entreprise ou dans une filière.
-----------------------	--

### La flexibilité

La dernière force de convergence prenant naissance dans les avantages que confèrent les organisations réticulaires se porte sur la flexibilité. Elle est considérée par certains comme un des « avantages clés » des rapprochements inter-firmes (Das & Teng, 1999). Au niveau réticulaire, la flexibilité 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 la compétitivité est importante (Provan & Kenis, 2008). La flexibilité est également une des principales caractéristiques nécessaire aux activités d'exploration comme la R&D (March, 1991) expliquant avec les actifs spécifiques l'importance du nombre d'alliances dont le principal objectif est l'innovation (Das & Teng, 1999; Hagedoorn, 2002). Cependant, face à la flexibilité, la rigidité des réseaux n'est pas à négliger dans le sens où elle peut permettre de consolider les relations entre les membres et réduire les risques de comportement opportunistes (Das & Teng, 1999).

L'objectif du réseau, c'est-à-dire la raison pour laquelle il a été créé est également une force de convergence. Cet objectif global est propre à chaque réseau et correspondant à la synthèse et l'homogénéisation des besoins des membres fondateurs du réseau rendu possible par la gouvernance démocratique des réseaux horizontaux (Assens, 2013).

L'ensemble des éléments que nous venons de discuter nous permettent d'établir les frontières externes des paradoxes. Ils sont directement liés aux caractéristiques organisationnelles des réseaux. Il est maintenant nécessaire de fixer les frontières internes des paradoxes, celles mettant en évidence les forces de divergence des éléments composant un paradoxe.

#### 2.1.2.2. Les forces de divergence

Dans le cas des réseaux, les frontières internes des paradoxes font appels à la notion d'espace discutée précédemment et aux différents niveaux caractérisant cet espace. Ce sont les dynamiques que ces niveaux entretiennent qui permettent d'identifier les différentes forces de divergence. On peut définir deux types de dynamiques se mettant en place dans les réseaux : les dynamiques verticales et les dynamiques horizontales.

##### a. Les dynamiques verticales

Les entreprises impliquées dans un réseau doivent développer une double vision stratégique simultanée partagée entre le niveau de l'entreprise et celui du réseau lui-même (Josserand et al., 2004). Ce double paradigme est directement relié à la configuration hybride des réseaux partagée entre marché et

hiérarchie (Thorelli, 1986) et se manifeste par les relations qui s'établissent entre le niveau inférieur (les membres du réseau) et le niveau supérieur (le réseau lui-même). Elle peut également être reliée aux objectifs et finalités différentes des deux niveaux. On peut citer les modèles relativement rigides, avec des relations informelles et de long-terme sur lesquels fonctionnent les entreprises, alors que les réseaux sont des structures plutôt flexibles, avec des relations formelles et des orientations principalement courttermistes (Das & Teng, 2001; Forgues, Fréchet, & Josserand, 2006). D'une manière générale, les entreprises reposent sur des relations basées sur des épreuves de force et d'opportunisme guidées par la recherche de performances, alors que les réseaux reposent sur des relations basées sur le partage et la confiance guidées par le relationnel (Das & Teng, 2001; Provan & Kenis, 2008). Parmi ces dynamiques verticales la différence d'activité menée entre le réseau et les entreprises membres peut également donner naissance à des forces de divergences. C'est par exemple le cas lorsque le réseau est orienté sur une activité de R&D ou plus largement d'innovation permise par les actifs spécifiques du réseau, dans un objectif d'exploitation de cette innovation par les membres du réseau. Dans ce cas, le réseau se positionne sur un paradigme d'exploration qui se caractérise par l'expérimentation, la flexibilité les divergences d'idées et l'augmentation de la variance, alors qu'au même moment les membres du réseau se positionnent sur un paradigme d'exploitation caractérisé par l'efficacité, la convergence de pensées et la réduction de la variance (March, 1991; Smith & Tushman, 2005).

#### b. Les dynamiques horizontales

Il existe dans les réseaux un second type de dynamiques que l'on peut qualifier de dynamiques horizontales. Elle se définit par les forces qui se mettent en place entre les composants du niveau inférieur, c'est-à-dire entre les entreprises membres du réseau qui sont alors de potentiels concurrents. Ces entreprises sont confrontées à deux forces opposées qui se manifestent simultanément : la pression compétitive et le désir de collaboration (Bengtsson & Kock, 2000; Luo, 2007). La pression compétitive s'explique par les objectifs économiques différents, les stratégies différentes et les identités différentes de chacune des entreprises membres du réseau (Gnyawali et al., 2016), mais également et surtout par la concurrence qui peut exister entre elles. Le désir de collaboration s'explique quant à lui par les intérêts que les entreprises ont à collaborer. Il existe ainsi dans ces relations des interactions et des influences qui se mettent en place et qui peuvent potentiellement déboucher sur des tensions (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Gnyawali et al., 2016). Les réseaux étant composés de différentes entreprises, les dynamiques horizontales s'établissent sur l'ensemble du réseau, mais ne sont perceptibles et identifiables entre chaque membre du réseau, sur des relations que l'on qualifie de dyades. Ainsi plus la concurrence sera importante dans la dyade et plus la force de divergence sera importante (Raza-Ullah et al., 2014).

### 2.2. Les deux types de paradoxes dans les réseaux horizontaux

Les paragraphes précédents ont apporté l'ensemble des éléments nécessaires à l'identification des paradoxes, à savoir le temps et l'espace d'expression, mais également les forces de convergence (les frontières externes du paradoxe) et les forces de divergence (les frontières internes du paradoxe qui mettent en opposition ses composants). Les forces de divergence mettent en évidence deux types de dynamiques différentes que l'on peut établir comme étant les frontières internes des paradoxes. Ces types de frontières sous entendent donc deux types de paradoxes différents : les paradoxes de configuration et les paradoxes de coopération.

### 2.2.1. Les paradoxes de configuration

Les paradoxes de configuration sont inhérents à l'organisation en double niveau des réseaux, et sont donc directement reliés aux dynamiques verticales. Pour ce type de paradoxes la frontière interne se positionne entre les entreprises membres du réseau et le réseau lui-même, alors que la frontière externe se positionne sur les effets réseau. Ces paradoxes étant inhérents à la configuration même des organisations réticulaires, s'expriment potentiellement tout au long du cycle de vie du réseau, c'est-à-dire de la sélection des partenaires jusqu'à l'évaluation (Das & Teng, 1999) et la dissolution des rapprochements inter-firmes. Les paradoxes de configuration sont donc en équilibre dynamique (Smith & Lewis, 2011) où les deux pôles s'opposent par des forces constantes. Etant directement liés à la configuration des réseaux, les composant internes des paradoxes de cette nature sont hermétiques aux effets de l'environnement sur leur formation (Lewis, 2000), mais ne sont pas forcément insensibles aux facteurs de l'environnement sur leur expression et leur management.

### 2.2.2. Les paradoxes de coopération

Ce deuxième type de paradoxe fait référence aux dynamiques horizontales dans les réseaux s'illustrant par la compétition inter-entreprises. Pour ce type de paradoxe, les frontières internes prennent naissance dans la compétition qu'entretiennent les entreprises membres du réseau. Les frontières externes quant à elles, se forment par les caractéristiques des réseaux incitants à la coopération, ceux que nous nommons forces de convergence. Mettant simultanément en évidence la compétition et la coopération, ce types de paradoxe se rapproche des relations de coopération déjà discutées dans la littérature (Bengtsson & Kock, 2000). Les paradoxes de coopération sont donc en lien direct avec le niveau de compétition et de coopération entre les membres du réseau. La modification de ces niveaux de compétition et de concurrence peut entraîner la modification des forces de convergence et de divergence qui a son tour modifie l'équilibre dynamique des paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Les facteurs modifiant cet équilibre dynamique peuvent trouver naissance dans les caractéristiques du secteur d'activité des entreprises et dans l'objectif de développement et de pérennité de chaque entreprise (Dorn et al., 2016; Lewis, 2000; Luo, 2007). Le niveau de compétition peut ainsi augmenter quand l'interdépendance des ressources entre les concurrents se réduit, quand les acteurs cherchent à renforcer leur place sur le marché et que leurs produits sont similaires, mais également quand les entreprises engagées dans le

réseau ont les mêmes stratégies compétitives. Le niveau de coopération quant à lui, peut augmenter quand un concurrent (qui n'est pas dans le réseau) prend trop d'importance, la coopération peut alors permettre de le contrer. Elle peut également augmenter quand la demande change et quand les entreprises souhaitent engager des réductions des dépenses, rendues notamment possible par les économies d'échelle que permettent les réseaux (Luo, 2007).

Les éléments discutés précédemment nous ont permis d'identifier les différents types de paradoxes pouvant s'établir dans les réseaux horizontaux. La nécessité est maintenant de chercher à identifier précisément quels sont les paradoxes qui se mettent en place dans chacune de deux catégories identifiées.

## *PARTIE 2. APPROCHE EMPIRIQUE*

Dans cette partie nous proposons une approche empirique dont l'objectif est de mettre en évidence les deux types de paradoxes identifiés précédemment. Nous illustrons également chacune de ces catégories par des paradoxes identifiés dans le réseau Végésupply. Une déclinaison des différents éléments discutés autour des paradoxes est également proposée.

### 3. Présentation du terrain de recherche : le réseau Végésupply

Pour répondre aux changements et perturbations de la filière horticole française présentés dans l'introduction de ce document, quatre entreprises ont fait le choix de développer un système logistique mutualisé. Ces quatre entreprises sont implantées dans le Maine-et-Loire, principal bassin de production horticole français. Ce département est également leader économique dans ce domaine d'activité (Widehem et Cadic, 2006), avec une certaine dynamique et une structuration rendues possibles entre autres par Végépolys, pôle de compétitivité à vocation mondiale spécialisé dans les productions « végétales spécialisées<sup>3</sup> » et siégeant à Angers. L'objectif du réseau créé par ces quatre entreprises est de développer un nouveau système de logistique qui doit répondre aux nouveaux besoins des clients d'une part (commandes de plus faible volume à des fréquences plus régulières), et à l'organisation des entreprises d'autre part (optimisation des coûts inhérents à la logistique), en proposant un système mutualisé. Cette mutualisation des flux est rendue possible d'un côté par l'organisation atomisée de l'amont (les producteurs) et l'organisation concentrée de l'aval (les distributeurs) de l'autre côté.

---

<sup>3</sup> Le « végétal spécialisé » regroupe différentes filières qui sont : l'horticulture (productions de plantes ornementales et de loisirs, et également la pépinière), la semence, le maraîchage, l'arboriculture, la vigne, les plantes médicinales (santé, beauté, bien-être), les champignons, le cidre et le tabac.

Ce projet, qui se nomme « Végésupply » regroupe quatre entreprises qui sont toutes dans la filière des productions ornementales et sur le même secteur géographique (rayon de 30 km autour d'Angers), elles sont également toutes des membres du pôle de compétitivité Végépolys. Le projet de réseau a officiellement débuté au cours de l'été 2013 avec une pleine opérationnalité depuis le printemps 2016. Durant ces 3 années, le travail se focalise sur la conception théorique et l'élaboration du modèle logistique, complétés par des phases de déploiements progressives sur différentes zones géographique du territoire français jusqu'à en couvrir l'intégralité.

Au travers la création de ce réseau, chaque entreprise y perçoit des perspectives et objectifs différents, choisissant ainsi de composer le réseau pour des raisons différentes. Certaines entreprises souhaitent réduire leurs coûts liés au transport, alors que d'autres sont dans l'objectif de proposer un meilleur service logistique. Les caractéristiques de chacune des entreprises sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Présentation des quatre entreprises engagées dans le projet Végésupply

Entreprises	Statuts	Activités principales	Systèmes logistiques avant le projet	Clients	Résultats souhaités	
					Réduction des coûts de transport	Amélioration de la qualité du service logistique
<b>Entreprise A</b> (porteur du projet)	Coopérative agricole	Plantes d'extérieur	Gestion logistique mais pas de flotte	Jardineries, 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	Jardineries, LiSA, GSA, GSB, divers	+++	+++
<b>Entreprise C</b> (filiale de A depuis 2010)	SAS, filiale de A	Plantes d'extérieur	Gestion logistique mais pas de flotte	Jardineries, LiSA, GSB, divers	++++	++
<b>Entreprise D</b>	SA (Société Anonyme)	Pépinière	Affréteur (l'entreprise ne gère rien)	Jardineries, LiSA, GSB	++	++++

Légendes des acronymes : LiSA : Libres Services Agricole (ex : Gamm'Vert) ; GSA : Grandes Surfaces Alimentaires ; GSB : Grandes Surfaces de Bricolage.

Le terrain d'étude Végésupply apporte une certaine originalité aux recherches menées sur les réseaux d'entreprises. D'une part par les entreprises qui le composent, qui sont quatre PME. Les principales recherches portant sur les réseaux sont généralement menées sur des terrains où les entreprises sont de taille intermédiaire, ou alors des grandes entreprises type multinationales (secteur de l'automobile et de l'aéronautique par exemple). D'autre part, le terrain de recherche porte sur des entreprises de la filière horticole, secteur où peu de recherches en sciences de gestion (ou économie) ont été conduites.

#### 4. Methodologie

L'identification des paradoxes est perçue comme une tâche ardue et difficile. La conceptualisation nécessite de délimiter le temps et l'espace dans lesquels les paradoxes se produisent, avec une certaine attention portée au contexte (Lewis, 2000). Par ce fait, il est nécessaire d'adopter une méthode où il est aisé de rendre compte de la richesse contextuelle, à l'exemple des études de cas, de la recherche-actions

ou encore des approches systémiques (Smith & Lewis, 2011). Ces méthodes peuvent être exploitées selon une approche longitudinale qui permet de rendre compte de la dynamique et de l'évolution des paradoxes au cours du temps, approche de plus en plus utilisée dans l'étude des rapprochements inter-organisationnels (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

#### 4.1. L'étude de cas des réseaux

Dans le cas des recherches proposées ici, nous optons pour la méthode de l'étude de cas longitudinal. A méthodologie de l'étude de cas qui se définit par « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel où les frontières entre phénomène et le contexte ne sont pas claires, et dans lequel de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 2013), permet d'accorder une place importante au contexte. Cependant, appliquée aux réseaux, Halinen & Törnroos (2005) mentionnent que la méthode de l'étude de cas soulève quatre grands défis. (1) Le premier concerne les frontières du réseau, en se questionnant sur où les fixer ? Dans le cas des paradoxes inhérents aux organisations en réseau, comme nous l'avons précédemment présenté, les frontières se fixent naturellement au niveau du réseau (en l'intégrant lui-même à l'intérieur des frontières). On identifie ainsi deux positions d'approche : une microposition (s'intéressant aux relations dyadiques) et une macroposition (s'intéressant au réseau d'ensemble). (2) Le second défi concerne la complexité. Les acteurs composant le réseau entretiennent des liens, qui sont tous différents, chacun a une position dans le réseau, mais également sur le marché dans lequel les membres du réseau sont tous insérés, et d'autres particularités. Ces caractéristiques posent ainsi la question, comment apprivoiser cette complexité des réseaux en conservant le maximum des caractéristiques du cas étudié ? Comme décrit précédemment, les paradoxes des réseaux pouvant être de deux types différents, nous accordons une importance particulière dans la description de chacun des éléments composants les deux types de paradoxes, à savoir dans un cas, le réseau lui-même et les membres du réseau (cas des paradoxes de configuration) et dans un second cas, les membres du réseau uniquement, tout en tenant compte du réseau qui les unifie (cas des paradoxes de coopération). (3) Le troisième défi se porte sur le temps et les dynamiques, en se demandant comment les apprivoiser ? Cette question est d'autant plus importante lorsque l'approche choisie est longitudinale. Dans ce cas, deux éléments doivent être pris en compte, d'une part l'approche temporelle (le passé, le présent, le futur) et d'autre part, comme les dynamiques des paradoxes sont influencées par le contexte (Lewis, 2000), il est nécessaire de porter un regard sur le contexte du réseau lui-même et celui des entreprises membres du réseau. (4) Le quatrième et dernier défi se tourne vers la comparaison entre les cas. Chaque cas étant unique, la comparaison demeure difficile et compliquée et les analyses multi cas extrêmement laborieuses. Dans le cas de nos recherches, nous optons pour l'étude d'un cas unique qui nous permettra d'entrer plus en détail dans l'approche du terrain et des principaux éléments dont nous avons discuté précédemment.

#### 4.2. La collecte des données

Face à ces défis, nous optons pour différentes méthodes simultanées de collecte des données empiriques. La principale d'entre elles se porte sur la participation aux réunions hebdomadaires dédiées à la construction du réseau. Ces réunions collectives sont des moments de recherche de consensus et de prise de décision plus efficace que les échanges restreints (Ostergaard, Wetmore, Divekar, Vitali, & Summers, 2005), mais également de stabilisation des stratégies du réseau (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Assister à leur déroulement permet ainsi d'identifier les différentes problématiques pouvant soulever des paradoxes. En complément de la participation à ces réunions, des entretiens complémentaires semi-directifs sont menés afin d'approfondir certains points soulevés lors des réunions. Ces échanges sont individuellement menés avec les chefs d'entreprises impliqués dans Végésupply, mais également avec le président et la directrice générale de la société Végésupply SAS. De plus, pour mieux approcher le « macrocontexte » dans lequel se met en place le réseau Végésupply, des entretiens ponctuels sont également menés avec la responsable du développement des entreprises du pôle de compétitivité Végépolys.

Les caractéristiques de la méthode employée s'inscrivent dans la méthodologie de la théorie enracinée (ou théorie ancrée), méthode conseillée dans l'approche des paradoxes (Lewis, 2000). Le principal atout de cette méthode est de bénéficier de données fines et précises, caractéristique rendant difficile la généralisation des résultats, principale inconvénient de la méthode (Langley, 1999).

## 5. Résultats & Discussion

Les éléments composant un paradoxe devenant paradoxaux lorsque s'établissent les deux niveaux de frontières (internes et externes) (Smith & Lewis, 2011), nous commencerons de présenter les résultats en identifiant ces deux niveaux de frontière dans le cas du réseau Végésupply. L'établissement de ces deux frontières nous permettra d'identifier différents paradoxes s'inscrivant dans les deux catégories qui sont : les paradoxes de configuration et les paradoxes de coopération. Nous nous intéresserons par la suite aux facteurs pouvant influencer ces différents paradoxes.

### 5.1. Les forces de convergence de Végésupply

Les développements théoriques de la première partie nous ont permis d'identifier principalement trois types de forces de convergences directement liés aux réseaux (les actifs spécifiques, la légitimité et la flexibilité) et un secondaire (la masse critique qui est liée aux actifs spécifiques).

#### 5.1.1. Les actifs spécifiques de Végésupply

Trois types d'actifs spécifiques sont identifiés dans le cas de Végésupply. (1) Le premier est celui que les membres qualifient eux-mêmes de « philosophie de la mutualisation ». Cette philosophie s'est construite par le rapprochement des entreprises et s'est progressivement établie au fur et à mesure des échanges entre les membres. Cette philosophie que l'on peut qualifier d'état d'esprit, s'est construite par le biais de l'expérience de chacun des membres dans la logistique horticole. Chacune des entreprises



ayant un système différent avant le développement du réseau, a permis à chacune d'elles d'identifier leurs besoins et à l'inverse ce qu'elles ne souhaitent pas ou plus. Les échanges entre les entreprises ont également permis de partager ces expériences et de construire un modèle logistique au plus près de leurs besoins. (2) Le second actif spécifique concerne la construction de routines organisationnelles et de process. Ces process et routines sont spécifiquement construits pour répondre à trois attentes simultanées : celles des entreprises membres du réseau Végésupply, celles de Végésupply et celles des clients des membres du réseau. (3) Le troisième et dernier actif spécifique se porte sur la construction d'une notoriété commune. Le système de logistique mutualisé étant mis en place par quatre entreprises, l'image véhiculée par le système Végésupply sera bénéfique à l'ensemble des membres du réseau. Les actifs spécifiques ont la particularité de naître du rapprochement des entreprises. Ils se mettent en place au cours de la structuration de Végésupply, c'est-à-dire durant la phase d'élaboration du modèle qui doit s'appliquer dans Végésupply, et persistent ensuite au cours du temps, jusqu'à la dissolution potentielle de réseau.

#### 5.1.2. La légitimité apportée par Végésupply

On distingue dans les réseaux cinq types de légitimité (Dacin et al., 2007). (1) La première est celle que l'on nomme « légitimité de marché ». Dans le cas de Végésupply, cette légitimité s'illustre par l'accès de certains membres à de nouveaux marchés auxquels d'autres membres avaient déjà accès avant même la création du réseau. En se rendant chez un client de l'une des quatre entreprises par le biais de Végésupply, les trois autres entreprises ont donc potentiellement accès au même client. Ce type de légitimité est directement lié à la notoriété précédemment discutée. Par ses caractéristiques, cette légitimité s'établit dès la phase de mise en fonctionnement du réseau (phase 3 selon Das & Teng (1999)) et se poursuit tout au long du fonctionnement du réseau. (2) La seconde légitimité est celle qui est qualifiée de « légitimité relationnelle ». Les quatre entreprises constituant le réseau Végésupply ont un certain renom dans le secteur horticole et sont reconnues par les clients mais également par les autres producteurs de la région angevine. En s'alliant dans un même réseau, les entreprises décuplent la force que leur apporte cette réputation dans la filière. Cette légitimité se met en place dès les premiers rapprochements entre les entreprises et persistent par la suite durant tout le cycle de vie du réseau. (3) La troisième forme de légitimité apportée par Végésupply est la « légitimité sociale ou institutionnelle ». Le secteur horticole français traversant des perturbations économiques pouvant potentiellement toucher les membres de Végésupply, l'organisation en réseau permet de montrer à l'environnement organisationnel de chacun des membres du réseau qu'une recherche de solution face à cette crise est en cours d'élaboration. D'un point de vue temporel, ce type de légitimité s'établit potentiellement dès les premiers éléments de structuration du réseau (phase 2 de Das & Teng (1999)) et ce jusqu'à l'évaluation du réseau. (4) Le quatrième type de légitimité apporté par le réseau à ses membres est celle que Dacin et al. (2007) qualifient de « légitimité d'investissement ». Dans le contexte de crise que traverse actuellement le secteur horticole, l'organisation en réseau peut apporter une certaine légitimité auprès

des investisseurs d'une part au niveau des entreprises et d'autre part au niveau du réseau en manifestant la volonté que les entreprises ont de chercher de potentielles solutions. Cette légitimité se rapproche de la précédente, mais s'applique plus spécifiquement aux investisseurs. Ce type de légitimité se met potentiellement en place dès la mise en fonctionnement du réseau (phase 3), et ce jusqu'à l'évaluation (phase 4) qui doit permettre de tirer le bilan de la mise en place du réseau. (5) Le dernier type de légitimité apporté par Végésupply est qualifié de « légitimité organisationnelle ». Elle se définit par la légitimité qu'apporte l'organisation en réseau elle-même aux entreprises membres. Dans le cas de Végésupply ce type d'organisation étant relativement innovant dans le secteur horticole français, permet aux entreprises de bénéficier d'une image dynamique et novatrice vis-à-vis de leur environnement organisationnel. Ce dernier type de légitimité s'établit dès le début de la structuration du réseau et se poursuit tout au long de son fonctionnement, et ce jusqu'à la phase d'évaluation qui doit venir confirmer ou non les résultats du réseau.

#### 5.1.3. La flexibilité apportée par Végésupply

L'une des forces de convergence des réseaux se porte sur la flexibilité que permet de développer ce type d'organisation (Das & Teng, 1999). Dans le cas de Végésupply, l'organisation en réseau doit permettre d'améliorer la flexibilité de la logistique des entreprises membres du réseau. En s'organisant en réseau et en créant un système par et pour les entreprises horticoles, les membres du réseau s'affranchissent de ces contraintes en créant le modèle logistique le mieux adapté à leurs besoins. Cette flexibilité est importante dans le contexte où se met en place Végésupply. Elle permet notamment de répondre aux besoins des clients des entreprises (les distributeurs) plus facilement et plus rapidement (Provan & Kenis, 2008). Cette flexibilité que permet Végésupply se manifeste dès la mise en fonctionnement du réseau, c'est-à-dire dès les premières phases de déploiement de Végésupply et ce tout au long de la vie du réseau, avant des modifications possibles au moment de l'évaluation du système de mutualisation.

Face à cette flexibilité, la rigidité organisationnelle du réseau permettant de renforcer les liens entre les membres n'est cependant pas à négliger (Provan & Kenis, 2008). Dans le contexte économique complexe où les entreprises cherchent à développer de nouveaux marchés, le renforcement des liens permet de réduire les phénomènes d'opportunismes dont pourraient être tentées les entreprises pour répondre à des demandes ne pouvant être totalement satisfaites par Végésupply.

#### 5.1.4. La masse critique permise par Végésupply

L'atteinte d'une certaine masse critique est l'un des bénéfices permis par les réseaux horizontaux. Dans le cas de Végésupply la masse critique qui s'établit est de deux types : la masse critique liée à la mutualisation des flux logistique et la masse critique liée à la coopération entre quatre entreprises. Ces deux types de masse critique ne sont pas à considérer comme opposés. (1) La masse critique liée aux flux logistiques permet avant tout d'optimiser les coûts inhérents à la logistique, l'un des premiers objectifs de Végésupply à sa création. Par cette réduction des coûts, de manière sous-jacente, la masse

critique de Végésupply permet d'atteindre de nouvelles zones géographiques et donc de nouveaux clients pour les membres du réseau, qui n'étaient alors pas possible de couvrir avant Végésupply pour des raisons de coûts principalement. Les volumes de flux mutualisés de quatre entreprises étant plus intéressant que ceux d'une seule entreprise, la masse critique liée à la mutualisation des flux a également permis d'approcher des fournisseurs logistiques plus performants que celles avec qui les entreprises traitaient avant le déploiement de Végésupply et répondant mieux aux besoins du réseau. (2) La masse critique liée à la coopération entre quatre entreprises permet quant à elle de développer de nouveaux marchés et de nouveaux partenariats. C'est notamment le cas avec l'une des plus grande enseigne de jardinerie française qui aux vues des résultats et de l'intérêt qu'apporte la mutualisation de quatre fournisseurs, souhaite faire transiter les flux de l'ensemble de ses fournisseurs par le biais de Végésupply. Cette perspective porte cependant une certaine ambivalence avec des intérêts différents si on se positionne au niveau du réseau ou au niveau des entreprises membres du réseau. Au niveau du réseau, le transit de nouveaux flux est bénéfique à son développement et à l'objectif de réduction des coûts inhérents au transport. Au niveau des entreprises membres, cette perspective est cependant à tempérer. L'ouverture à la mutualisation permis par le réseau à d'autres entreprises, potentiellement concurrentes, peut faire bénéficier des mêmes avantages compétitifs et concurrentiels que les entreprises ont cherché à développer au travers la création de Végésupply. Concernant le développement dans le temps de la force de convergence permise par la masse critique, elle s'établit dès la phase de structuration, notamment pour la négociation avec les fournisseurs logistiques. Elle se poursuit en suite tout au long du fonctionnement du réseau.

## 5.2. Les éléments de divergence de Végésupply

Les éléments discutés précédemment nous ont permis de présenter les forces de convergence du réseau Végésupply, qui se traduisent par les intérêts que les entreprises ont à s'organiser autour du réseau Végésupply. Cependant, des forces de divergences se manifestent et ceci aux deux niveaux identifiés dans les développements théoriques de la première partie, mettant ainsi en évidence les deux types de paradoxes qui sont : les paradoxes de configuration et les paradoxes de coopération.

### 5.2.1. Les paradoxes de configuration de Végésupply

Comme il l'a été présenté au cours des développements théoriques, les paradoxes de configuration sont inhérents à la configuration même des réseaux, positionnant ainsi la frontière interne des paradoxes entre les objectifs du réseau et ceux des entreprises membres. Différents types de paradoxes de ce type ont été identifiés. Chacun d'eux seront brièvement présentés et agrémentés d'un exemple.

- *Les paradoxes de temps.* Végésupply et les entreprises membres ont des cadres de lectures différents. Le réseau est inscrit dans une dynamique de long terme, où il est nécessaire de prendre le temps de construire le modèle logistique qui doit répondre aux exigences tripartites : les membres du réseau, le réseau Végésupply et les clients. Les entreprises sont quant à elles

inscrites dans un cadre de lecture de plus court terme, souhaitant un retour sur investissement le plus rapidement possible et ceci de manière plus importante dans le contexte économique actuel de la filière horticole.

- *Les paradoxes fonctionnels.* Les besoins du réseau même et ceux des entreprises peuvent être différents. L'exemple qu'il est possible de donner est celui des fréquences de livraison. Dans un idéal, les entreprises souhaiteraient des livraisons sur toutes les destinations géographiques et tous les jours. Cependant, pour des raisons de coûts et d'optimisation, Végésupply ne peut répondre à cette demande, alors que le réseau a été construit pour répondre aux besoins spécifiques de ses entreprises.
- *Les paradoxes d'objectifs.* Ces paradoxes se manifestent quand les entreprises ne contribuent pas au fonctionnement du réseau alors qu'elles y ont intérêt. L'exemple permettant d'illustrer ce paradoxe est celui des comportements opportunistes entre autres. Au début de la phase de fonctionnement de Végésupply, il est arrivé que certaines entreprises fassent transiter leurs flux en ne les mutualisant pas dans Végésupply. Cependant, pour assurer une certaine performance économique et par la suite de retour sur investissement des membres du réseau, il est nécessaire que les membres fassent transiter l'intégralité de leurs flux dans Végésupply.
- *Les paradoxes de compétitivité.* Les paradoxes de ce type se manifestent quand le développement de nouveaux leviers de compétitivité au niveau des entreprises ne correspond pas aux besoins et fonctionnements du réseau. Végésupply ayant été développé selon un modèle de conditionnement spécifique (le roll), si l'une des entreprises souhaite développer un nouveau système de conditionnement, Végésupply n'aura plus la capacité de répondre aux besoins logistiques de l'entreprise ayant mis en place ce nouveau conditionnement.

### 5.2.2. Les paradoxes de coopération de Végésupply

Le second type de paradoxe identifié dans les recherches théoriques est celui inhérent aux dynamiques horizontales qui se mettent en place dans les réseaux et que nous qualifions de paradoxes de coopération. L'étude empirique menée sur Végésupply nous permet d'en identifier trois catégories différentes que nous proposons de décrire à la suite de ce paragraphe.

- *Les paradoxes de ressources.* Pour créer le réseau et le rendre fonctionnel, il est nécessaire que les entreprises partagent des données nécessaires à la structuration du réseau et à l'émergence des actifs spécifiques. Ces données étant propre aux entreprises, sont dans la majorité des cas confidentielles. Le caractère confidentiel et parfois stratégique de ces données peut dissuader les membres du réseau de les rendre publiques au niveau du réseau en les partageants entre les membres qui sont de potentiels concurrents. Ces données sont cependant nécessaires au développement d'avantages concurrentiels au niveau du réseau. Dans le cas de Végésupply, la structuration du réseau et la construction du modèle logistique a nécessité la transmission et le

partage de données confidentielles traitant notamment d'informations en termes de produits et de volumes par client. En ne partageant pas ces données, le réseau n'aurait pu aboutir.

- *Les paradoxes de concurrence.* Cette catégorie de paradoxes est très largement discutée dans la littérature sous le terme de « coopétition ». Dans un réseau, les membres sont à la fois partenaires et concurrents. Dans le cas de Végésupply, ce paradoxe est relativement important. D'une part, les entreprises membres de Végésupply sont sur des marchés identiques celui du végétal d'ornement, dont trois des entreprises (entreprises A, B et C) sur les quatre se positionnent sur le même segment, celui de la plante d'extérieure. La concurrence est potentiellement moins forte avec l'entreprise D, dont la production se porte sur les plantes de pépinière, marché différent des trois autres. D'autre part, l'aval de la filière (la distribution) étant relativement concentré, les clients sont pour la plupart des cas identiques aux quatre entreprises.
- *Les paradoxes d'extension.* Le réseau, pour optimiser son fonctionnement a besoin de s'ouvrir à de nouveaux partenaires. Ces partenaires sont cependant de potentiels concurrents des entreprises membres. Dans le cas de Végésupply, pour optimiser les coûts inhérents à la logistique qui sont ensuite répercutés chez les membres, il est nécessaire que la mutualisation s'ouvre à de nouveaux partenaires. Dans l'idéal, il serait souhaitable qu'un maximum d'entreprises regagne l'organisation Végésupply. Cependant, les quatre entreprises fondatrices du réseau ne souhaitent pas laisser entrer n'importe qui, notamment les concurrents les plus frontaux qui pourraient alors bénéficier des mêmes avantages concurrentiels et compétitifs que les quatre fondateurs.

Les paradoxes de coopétition ont la particularité de naître au travers les dynamiques horizontales, c'est-à-dire des relations entretenus entre les membres du réseau. Malgré cette particularité, ce type de paradoxe peut cependant avoir un impact au niveau du réseau. C'est notamment le cas des paradoxes d'extension, où les entreprises membres ne souhaitent pas faire rentrer n'importe quelle entreprise dans l'organisation réticulaire. En contraignant l'entrée à de nouvelles entreprises, les membres pénalisent alors le niveau du réseau qui a besoin d'un maximum de flux pour optimiser son fonctionnement et les coûts qui en sont inhérents.

### 5.3. Les facteurs influençant les paradoxes de Végésupply

Comme l'évoque Lewis (2000), les paradoxes peuvent être influencés par différents facteurs. Dans le cas de Végésupply, nous en identifions principalement deux : les turbulences économiques que connaît le secteur horticole depuis le début des années 2010 et le modèle de déploiement du réseau choisi par Végésupply.

Dans le contexte économique complexe, les entreprises dont les membres de Végésupply, sont à la recherche de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités. L'accès à ces nouveaux marchés peut

cependant ne pas correspondre au fonctionnement du réseau, soulevant ainsi les problèmes de paradoxes de compétitivité. Dans ce cas, les membres peuvent privilégier leurs propres intérêts en manifestant des comportements opportunistes (transit des flux en dehors de Végésupply) au détriment des intérêts du réseau qui lui cherche à maximiser les flux qu'il fait transiter. La recherche de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités peut également accentuer les paradoxes de coopération. Les entreprises souhaitant assoir leur compétitivité sont moins disposées à coopérer avec des concurrents potentiels. Les intérêts du réseau, construits au travers la coopération, peuvent donc être partiellement abandonnés au détriment de ceux des entreprises. Cependant, dans le cas de Végésupply nous observons un effet positif de la crise que connaît le secteur. Cet effet positif se produit au niveau des forces de convergence, notamment par le renforcement des liens entre les membres du réseau permis par le développement de la confiance. Dans le cas des réseaux, le développement de la confiance est un élément non négligeable. Il permet notamment de fidéliser les membres du réseau, d'améliorer la réactivité et la coordination (Ring & van de Ven, 1992), mais également faciliter le contrôle des activités des membres du réseau (Das & Teng, 1998). Le développement de la confiance peut donc réguler certains paradoxes tels que les paradoxes de ressources et les paradoxes de concurrence. Il est à souligner que cette observation faite sur les effets des turbulences économiques du secteur viennent à l'encontre de la littérature expliquant qu'un contexte macroéconomique défavorable peut guider le réseau vers sa dissolution (Chanut & Poirel, 2012; Puthod & Thévenard-Puthod, 2006).

Le second facteur identifié comme pouvant avoir un rôle sur certains paradoxes est le modèle de déploiement de Végésupply. Les membres du réseau ont décidé de déployer progressivement le système de logistique mutualisé tout en continuant de travailler sur l'élaboration du modèle. Ainsi, certains secteurs géographiques sont couverts par Végésupply, alors que simultanément, d'autres ne le sont pas. Les entreprises expédiant dans une grande partie de la France doivent donc travailler avec deux systèmes logistiques simultanément se traduisant par des routines et des process différents, mais également répondre aux enseignes de distribution qui se questionnent sur ces deux systèmes. Ainsi, travailler avec les deux modèles de logistique simultanément peut renforcer certains paradoxes, notamment les paradoxes fonctionnels en confrontant les deux types de routines.

## 6. Conclusion et perspectives des recherches

En déconstruisant le concept de paradoxe et en le reconstruisant en tenant compte de ses caractéristiques intrinsèques, notamment de ses deux niveaux de frontière (la frontière externe, qui englobent les deux éléments potentiellement paradoxaux par les forces de convergence ; et la frontière interne, qui séparent les deux éléments potentiellement paradoxaux par les forces de divergence), mais également des caractéristiques des réseaux d'entreprises, nous identifions deux types de paradoxes inhérents aux réseaux : les paradoxes de configuration et les paradoxes de coopération.

En déclinant cette approche au réseau Végésupply, différents paradoxes appartenant à ces deux types de paradoxes ont été identifiés. Les analyses que nous avons proposées seront approfondies. Tout d'abord nous chercherons à mieux caractériser chacun des paradoxes identifiés et d'en approfondir les caractéristiques. Nous chercherons par la suite à mieux définir leur apparition au cours du cycle de vie du réseau en identifiant précisément à quelle étape du cycle de vie l'apparition de chacun d'eux se fait. La piste des facteurs d'influences demande également à être approfondie. En l'état actuel des analyses, seulement deux facteurs ont été identifiés : le modèle de déploiement de Végésupply et les turbulences économiques que traverse le secteur horticole. Les analyses portant sur cet axe seront approfondies dans deux directions : les effets des facteurs déjà identifiés, et l'existence d'autres facteurs pas encore identifiés dans l'état actuel des recherches. Un approfondissement à l'échelle des six dyades composant le réseau Végésupply est également envisagé dans lesquelles les niveaux de concurrence entre les partenaires membres du réseau sont différents, laissant sous-entendre des dynamiques de paradoxes différentes.

Les autres travaux menés dans la thèse développée portent sur la régulation de ces paradoxes. La régulation et le contrôle des paradoxes est un élément important pour éviter de déboucher sur des tensions qui pourraient être délétères pour le réseau si elles sont trop importantes. Dans cette partie nous accordons une place particulière à l'environnement organisationnel. La littérature traitant des réseaux d'une part et celle traitant de la gestion des paradoxes d'autre part accorde une place très restreinte à l'environnement organisationnel dans lequel se développe les réseaux (à l'exception des théories traitant de l'apparition des réseaux). Nous chercherons donc à identifier comment l'environnement organisationnel vient influencer les paradoxes ? Est-il catalyseur ou révélateur des paradoxes inhérents aux réseaux d'entreprises ? Et quelle place l'environnement organisationnel doit-il avoir dans le management des paradoxes en vue d'en tirer les meilleurs bénéfices ?

## Bibliographie

- Aliouat, B. 1996. *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Economica.
- 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.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. 2016. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57: 23–39.
- Chanut, O., & Poirel, C. 2012. Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue Française de Gestion*, 38(223): 105–122.
- 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. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2): 251–283.
- 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.
- 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.
- 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.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. 2006. Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue Française de Gestion*, 32(164): 17–32.
- 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.
- Guilhon, B., & Gianfaldoni, P. 1990. Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51(1): 97–112.
- Hagedoorn, J. 2002. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4): 477–492.
- Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. 2005. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1285–1297.
- Heitz, M. 2000. Les coopérations interentreprises: une grille de lecture. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4): 57–81.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. 2008. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11): 1391–1426.
- Josserand, E., Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. 2004. Friends or foes? Practicing collaboration—an introduction. *M@n@gement*, 7(3): 37–45.
- Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4): 760–776.
- Luo, Y. 2007. A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2): 129–144.
- 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.
- Mariani, M. 2007. Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses. *International Studies of Management and Organization*, 37(2): 97–126.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1986. Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3): 62–73.
- 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.
- Perret, V., & Josserand, E. 2003. *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*. Paris: Ellipses.
- Perrow, C. 1961. Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions. *American Journal of Sociology*, 66(4): 335–341.



- 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.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3): 479–516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229–252.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. 2006. Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, 164(5): 181–204.
- 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.
- 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'ordonnement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et Comprendre*, (79): 63–75.
- 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.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6): 285–305.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1): 37–51.
- Violet, D. 2003. Penser le paradoxe pour penser la complexité. *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*: 57 – 72. Ellipses.
- Widehem, C., & Cadic, A. 2006. *L'horticulture ornementale française: structures, acteurs et marchés*. Editions Quae.
- Yin, R. K. 2013. *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*. SAGE Publications.