

# **Les enjeux stratégiques des étapes de développement d'une marque collective**

**Sandrine Stervinou et Céline Legrand,  
Audencia Nantes Ecole de Management**

8 route de la Jonelière

44 300 NANTES

[sstervinou@audencia.com](mailto:sstervinou@audencia.com)

Tél : 33 2 40 37 34 34

Fax : 33 2 40 37 34 07

## **RESUME**

L'objectif de ce travail est de contribuer à la compréhension des étapes du développement des réseaux d'entreprises et des enjeux stratégiques correspondants, à l'aide de l'étude de cas longitudinale d'un réseau constituant une marque collective. La première contribution est l'identification de cinq étapes distinctes permettant de préciser les deux premières phases d'évolution d'un réseau parmi les trois présentées par Larson (1992). La deuxième contribution est la caractérisation de ces étapes en terme d'enjeux stratégiques spécifiques à l'aide d'éléments descriptifs et analytiques issus de l'analyse, tels que la nature des liens, les formes de collaboration, le leadership ou le degré de cohésion du réseau.

### **Mots-clés :**

Réseaux, Etapes de développement, Enjeux stratégiques

# **Les enjeux stratégiques des étapes de développement d'une marque collective**

## **RESUME**

L'objectif de ce travail est de contribuer à la compréhension des étapes du développement des réseaux d'entreprises et des enjeux stratégiques correspondants, à l'aide de l'étude de cas longitudinale d'un réseau constituant une marque collective. La première contribution est l'identification de cinq étapes distinctes permettant de préciser les deux premières phases d'évolution d'un réseau parmi les trois présentées par Larson (1992). La deuxième contribution est la caractérisation de ces étapes en terme d'enjeux stratégiques spécifiques à l'aide d'éléments descriptifs et analytiques issus de l'analyse, tels que la nature des liens, les formes de collaboration, le leadership ou le degré de cohésion du réseau.

### **Mots-clés :**

Réseaux, Etapes de développement, Enjeux stratégiques

## **1. INTRODUCTION**

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme émergent des recherches portant sur les réseaux d'entreprises, dans la lignée des travaux sur le développement des réseaux (Larson, 1991, 1992 ; Assens, 2003), un champ de recherche encore peu exploré. L'objectif de ce travail est d'enrichir notre compréhension de la genèse et de l'évolution des réseaux d'entreprises, à l'aide d'une étude de cas, en nous attachant particulièrement aux enjeux stratégiques caractérisant chaque étape. Plus précisément, notre problématique porte sur la détermination possible de sous-étapes aux deux premières phases de développement d'un réseau ('création' et 'extension'), mises en évidence par Larson et la caractérisation de celles-ci en terme d'enjeux stratégiques.

Le travail empirique réalisé porte sur l'étude de 1993 à 2007 du développement d'un réseau régional de producteurs et de distributeurs français de produits de grande consommation, réunis sous une marque collective à dénomination régionale. L'étude de ce réseau, à l'aide de la méthode de l'étude de cas, a permis d'identifier cinq étapes successives de développement (l'émergence de l'idée, la phase test, la structuration du réseau, l'élargissement du réseau et la poursuite de la croissance), s'inscrivant dans les deux premières phases d'évolution présentées par Larson (1992) et synthétisées par Assens (2003). Chaque étape a ensuite été décrite et analysée à partir de différents critères tels que les types de liens entre les partenaires, les formes de collaboration, le mode de gestion du réseau, le type de leadership et le degré de cohésion au sein du réseau, permettant de souligner ses caractéristiques spécifiques et les enjeux stratégiques associés.

Cet article est composé de quatre parties : la revue de la littérature, la méthodologie, l'analyse du développement du réseau étudié et la discussion des résultats.

## **2. REVUE DE LA LITTERATURE**

La recherche sur les réseaux d'entreprises est un paradigme émergent en management stratégique (Rumelt & al., 1994) qui repose sur la reconnaissance, par les économistes et les chercheurs en management, des avantages supérieurs de cette forme d'organisation (Singh & Mitchell, 2005 ; Géniaux & al., 2003 ; Bachmann, 2001 ; Gulati & al., 2000 ; Powell, 1990 ; Thorelli, 1986), sur les deux formes traditionnelles d'organisation proposées par Williamson (1975) situées à l'opposé d'un même continuum qui va du marché ('contracting') à la hiérarchie ('internalization'). « Combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme, le réseau d'entreprises apparaît comme la forme organisationnelle la plus performante, particulièrement adaptée à un environnement mondial, global et rapidement évolutif » (Géniaux & al., 2003, p.143)

Ces dernières années, de nombreux chercheurs se sont intéressés à mieux comprendre le contexte social (Oliver, 1997 ; Zukin & DiMaggio, 1990; Granovetter, 1985), la nature (Tomlinson, 2005), les formes (Toms & Filatotchev, 2004), les caractéristiques et dynamiques des réseaux (Beckman & Haunschild, 2002 ; Jones & al., 1997) et des liens interorganisationnels (Forgues & al., 2006 ; Lefaix-Durand & al., 2006, Persais, 2004), leurs avantages pour les participants au niveau organisationnel (Zaheer & Bell, 2005 ; Singh & Mitchell, 2005 ; Gulati & al., 2000), ainsi que l'historique et l'évolution des réseaux (Popp, 2005 ; Toms & Filatotchev, 2004 ; Kogut, 2000 ; Langfield-Smith & al., 1998).

Mais très peu de recherches se sont concentrées sur les étapes du développement des réseaux et leurs caractéristiques (Larson, 1991 et 1992 ; Assens, 2003). Larson (1991-1992), en étudiant des réseaux entrepreneuriaux, a identifié deux phases principales du cycle de vie d'un réseau, soit « conditions for creation » et « integration and control » auxquelles s'ajoute une étape préliminaire « preconditions for exchange – history ». Il évoque sans la développer une dernière phase correspondant à la fin de vie du réseau. Assens (2003), dans une note théorique, propose une synthèse en référant à trois grandes phases : 'la création', 'l'extension' et la 'maturité et le déclin'.

A l'issue de la revue de la littérature il ressort que, d'une part, les étapes de développement des réseaux d'entreprises, et d'autre part, les enjeux stratégiques correspondants, constituent un champ de recherche encore peu étudié. Pour approfondir ce sujet nous avons choisi comme problématique de préciser les étapes et caractériser en termes d'enjeux les deux premières phases de développement d'un réseau ('création' et 'extension').

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Pour étudier cette problématique nous avons privilégié une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 1994). Nous avons plus particulièrement adopté l'approche inductive proposée par Gersick, Bartunek et Dutton (2000).

L'étude de cas porte sur une marque collective régionale composée d'un réseau de producteurs et de distributeurs français de produits de grande consommation (alimentaires, textiles et "produits culturels") implantés sur une région française<sup>1</sup>. Ce choix a été motivé par plusieurs éléments d'ordre méthodologique. Premièrement, afin de rester dans le cadre général des réseaux d'entreprises, nous souhaitons étudier un type de réseau ne présentant pas les caractéristiques particulières de l'entreprise réseau, où les partenaires sont soumis à des obligations contractuelles et où en général une entité détient une position centrale. Nous avons donc privilégié l'étude d'une marque collective qui correspond à une organisation réseau très souple (sans entité détenant une position centrale et où les membres conservent leur autonomie avec une entrée et sortie du réseau relativement aisée). Deuxièmement, l'analyse d'un réseau dans une perspective temporelle est toujours délicate à réaliser, en raison de sa complexité (inhérente à la structure en réseau) et des données nombreuses et variées qu'elle nécessite de recueillir. L'accès à un terrain de recherche pour mener ce type d'étude est donc généralement très difficile. Or, le fait que le réseau régional analysé ait pour première vocation de contribuer à l'identité régionale et de participer au développement économique de la région l'a conduit depuis la fin des années 90 à favoriser des initiatives de réflexion et d'analyse à la fois sur le réseau et ses actions, de la part des différents

---

<sup>1</sup> Ce cas a fait l'objet d'une communication au colloque de l'AIMS en 2007, mais de nouveaux éléments recueillis et un nouvel angle d'attaque permettent d'enrichir le travail précédemment proposé.

protagonistes du réseau (membres, partenaires et clients) ; ce qui a amené ses responsables (directeurs, présidents)<sup>2</sup> à considérer favorablement la perspective d'une telle recherche. Cela nous a permis d'avoir accès au cœur de l'organisation (ses créateurs ainsi que ses différents acteurs), ce qui a facilité la collecte des données pertinentes dans le cadre de cette étude.

Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) et à n'utiliser une information, selon le principe de recherche par triangulation, qu'à partir du moment où elle apparaissait au moins dans deux sources de nature différente et au mieux dans trois. Les données traitées dans ce cas ont été obtenues à partir de sources secondaires publiques (articles de journaux de la presse quotidienne régionale et de revues professionnelles), de sources secondaires privées (documents propres au réseau étudié : charte, rapports d'activité et documents pour l'habilitation...) et d'une série d'entretiens semi-directifs. En effet, dans le cadre de notre démarche visant à étudier le développement de ce réseau, il nous fallait avoir accès à des données de nature très variée, assez intangibles et relativement difficiles d'accès en raison de leur nature stratégique. Dans ce contexte, la conduite d'entretiens en profondeur s'est avérée la méthode la plus appropriée pour collecter des données primaires (Miles & Huberman, 2003). Nous avons effectué trente entretiens semi-directifs, d'une durée variant entre 1 et 3 heures, auprès de 27 personnes (totalisant environ soixante-dix heures). Ces données primaires associées aux données secondaires ont servi de base à l'analyse qui a été effectuée dans le cadre de cette recherche. La collecte des données s'est déroulée sur trois périodes, entre janvier 2002 et décembre 2006. Après chaque période, une synthèse a été réalisée et envoyée aux participants qui étaient sollicités pour apporter leurs commentaires, donnant parfois lieu à des entretiens complémentaires. Le choix concernant les personnes interviewées a consisté à d'abord se concentrer sur les personnes à la direction du réseau, directeur, président, puis adhérents en veillant à respecter la représentativité à partir de critères de choix : en fonction de l'activité, de la localisation géographique et de l'ancienneté dans le réseau. Il s'agit donc d'un échantillonnage par critères tel que défini par Miles & Huberman (2003). Il a été procédé à une vérification, auprès du directeur, de la pertinence concernant les personnes interviewées, confirmant que les interlocuteurs étaient bien les personnes qui participaient aux réunions. Par ailleurs, les entretiens de courte durée, qui

---

<sup>2</sup> Au cours de l'étude, différents directeurs et présidents se sont succédés à la tête du réseau.

montraient une faible connaissance du réseau par la part des personnes interviewées, ont été retirés de l'étude. Afin de mieux comprendre l'origine de la création du réseau et les objectifs visés, les fondateurs ont tous été interviewés. L'échelonnement des entretiens a permis de suivre certains adhérents et de mieux comprendre l'évolution du réseau pendant la période récente. Nous avons poursuivi notre recherche jusqu'à la saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1990).

A partir de l'ensemble des données collectées, une histoire de cas a été rédigée, en suivant la démarche proposée par Gersick, Bartunek et Dutton (2000), qui constitue une première étape de l'analyse des données à partir de laquelle nous avons poursuivi l'analyse en ayant recours à des tableaux (Gersick, Bartunek et Dutton, 2000) pour dégager des « patterns » en nous référant à la démarche proposée par Miles & Huberman (2003).

#### **4. ANALYSE DU DEVELOPPEMENT D'UN RESEAU CONSTITUANT UNE MARQUE COLLECTIVE**

Ce réseau est reconnu pour son succès et sa performance, mais également sa longévité. Ainsi, en un peu plus de treize ans, le nombre de ses adhérents a été multiplié par douze. Il représente aujourd'hui 200 000 emplois et constitue le réseau d'entreprises (hors institutions comme les chambres consulaires) le plus important de la région et le seul de ce type en France. Dans cette section, vont être présentées les différentes étapes de développement du réseau ainsi que les enjeux stratégiques associés. Dans cette section, après une brève présentation du cas, sont décrites les différentes étapes de développement du réseau ainsi que les enjeux stratégiques associés. Une synthèse, présentée sous forme de tableau (p.15), permet de donner une vue d'ensemble au lecteur des différentes étapes et des enjeux détaillés dans les sous-sections 4.1 et 4.2.

A l'origine, l'idée de création d'une marque collective, pour promouvoir les produits régionaux et soutenir les emplois locaux, a émergé de rencontres entre des individus, appartenant à des entreprises locales proches géographiquement et inquiets de la situation économique régionale. Dominant dans cette étape les liens amicaux et le sentiment de partager des valeurs communes, montrant une implication forte de ces individus autour d'un projet, avec au départ peu d'implication de leurs entreprises respectives. Dans un deuxième temps, cherchant à tester la pertinence de l'idée, le groupe s'est étoffé, leurs entreprises ont été sollicitées et d'autres ont été sélectionnées pour mesurer l'impact d'une telle démarche auprès des consommateurs régionaux. Les partenaires, réunis sur la base du réseau de connaissance et des valeurs partagées, impliquent alors leurs entreprises respectives dans un réseau informel, où celles-ci restent très indépendantes les unes par rapport aux autres dans un contexte de collaboration non contrainte. Au cours de cette phase, l'enjeu stratégique pour le groupe est de parvenir à mettre en œuvre l'idée de soutenir le développement local, en constituant et développant une identité propre. Suite au succès de l'expérience avec le groupe 'pilote', dans une troisième étape, le réseau a été formalisé, organisé et doté de quelques règles de fonctionnement, reflétant les valeurs fondatrices, dans un contexte d'ouverture à de nouveaux participants. Cette ouverture à de nouveaux partenaires, moins connus puisque l'entrée n'est plus basée sur des liens interpersonnels, conduit à la nécessité de réguler les conditions d'adhésion. La quatrième étape, celle de l'élargissement rapide du réseau, est caractérisée notamment par l'entrée d'entreprises de secteurs d'activité variés, ainsi que par une diminution de la proximité géographique entre les partenaires. La dernière étape repérée, pendant laquelle le réseau poursuit sa croissance, fait apparaître des tensions internes liées aux perceptions différentes des entreprises adhérentes quant aux objectifs actuels et futurs du réseau. Cependant, ces tensions sont en partie contenues par une formalisation plus stricte concernant le fonctionnement du réseau et notamment les règles d'entrée, une prise en compte des demandes variées des membres, avec notamment une ouverture vers des partenaires culturels régionaux, une intensification des actions de promotion à l'extérieur de la région, une volonté affichée de professionnaliser les actions (opérations marketing, opérations commerciales) en essayant d'échapper aux contraintes de la structure associative. Dans cette deuxième phase, un premier enjeu pour le réseau est d'atteindre une taille critique, ensuite la croissance se poursuivant, il s'agit de mettre en place les supports nécessaires, de structurer, d'établir des règles formelles, tout en veillant à préserver une identité propre au réseau.

L'analyse des données collectées a permis d'identifier cinq étapes distinctes : l'émergence de l'idée, la phase test, la structuration du réseau, l'élargissement du réseau et la poursuite de la croissance, que nous avons regroupées sous deux grandes phases d'évolution du réseau : l'émergence du réseau et le développement du réseau, comparables aux deux grandes phases identifiées par Larson (1992) et Assens (2003). Après la présentation de ces différentes étapes de développement, un tableau de synthèse (tableau 1, p.15), reprenant les éléments permettant d'explicitier les enjeux à chaque étape et/ou phase, est proposé puis discuté dans la partie 5.

## **4.1. L'EMERGENCE DU RESEAU**

### **4.1.1. L'émergence de l'idée**

L'idée de lancer une action visant à soutenir les emplois régionaux et le développement économique local est née de deux responsables marketing au sein de deux grandes coopératives, qui en 1993, en pleine crise économique, s'inquiètent de la situation économique régionale et de l'absence de réaction politique. S'associant à un responsable publicité d'un quotidien régional et un responsable de filière d'une des deux coopératives déjà représentées, le projet se précise : il faut sensibiliser le consommateur régional au fait que tout acte d'achat est un acte économique qui peut bénéficier aux entreprises locales et donc à l'emploi sur la région.

Cette première phase met en évidence le rôle clé des acteurs individuels impliqués à l'origine. Tous partagent un fort attachement à la région dans laquelle ils vivent (région d'origine ou d'adoption) et des valeurs communes et sont prêts à s'engager dans un projet collectif qui les défendrait, en mettant à profit leurs ressources et compétences complémentaires. Ces valeurs fortes partagées constituent le point clé du projet qui vise à la fois à contribuer au développement économique régional et à faciliter la création de liens entre les acteurs économiques locaux de manière à en soutenir la dynamique.

#### **4.1.2. La phase « test »**

Le soutien de la grande distribution paraît incontournable pour mettre en œuvre le projet. Par relations interpersonnelles, des responsables d'une centrale d'achat d'une enseigne de la grande distribution sont donc contactés pour juger de la validité de l'idée. Séduits par le projet, ils participent, sur la base de leur réseau social, à la constitution d'un groupe 'pilote' composé d'un échantillon restreint d'entreprises, sélectionnées pour la qualité de leurs produits et sur l'idée d'un partage de valeurs communes avec leurs dirigeants.

Au sein de ce groupe 'pilote', se trouvent des entreprises de l'alimentaire, pour l'essentiel, aux productions non concurrentes et de taille très différentes, allant de la petite entreprise familiale, d'une vingtaine de salariés, ciblant le marché local à la grande entreprise de plus de 700 salariés, voire la filiale de firme multinationale aux marchés nationaux voire internationaux, aux productions typées (comme les huîtres, les biscuits, les crêpes, les conserves et surgelés de poisson) ou non (comme des produits laitiers de marque nationale, des produits maraîchers, des produits de boucherie...).

Dans le cadre de réunions, menées par les initiateurs du projet, responsables d'entreprises du groupe 'pilote', responsables de la grande distribution apprennent à se connaître (échanges de conseils, compréhension des différentes problématiques des secteurs d'activité) et organisent le lancement d'une opération test en magasin, désignée sous le terme de « certifié » suivi du nom de la région dont le financement est assuré par la grande distribution et les industriels, la communication, au travers, notamment, de la création d'une page économique, revenant au quotidien régional, qui s'allie pour cela à une banque régionale.

Le résultat de l'opération lancée, au printemps 1994, dans tous les magasins de l'enseigne de la grande distribution, sur une grande moitié ouest de la région est significatif, concourant à une nette progression des ventes, pour les produits bénéficiant du logo distinctif. Une seconde opération en juillet et août de la même année conforte la crédibilité du projet, ainsi que les sondages effectués auprès des consommateurs : ils seraient prêts, à 92 %, à acheter, à qualité égale, des produits régionaux et à 89%, ils reconnaissent le bien-fondé de l'initiative pour l'emploi régional.

Le choix des participants à la phase « test », en privilégiant les réseaux interpersonnels, veut garantir la cohésion autour d'un groupe de partenaires partageant des valeurs communes et sensibles aux questions de développement économique local. Leur organisation qu'ils engagent dans l'initiative peuvent également y trouver un intérêt : possibilité d'augmentation des ventes pour les industriels, développement d'une information économique pour le quotidien régional, renforcement de la relation client pour la banque, soutien de PME pourvoyeuses de produits sous marque de distributeur pour la grande distribution et rapprochement avec le client local. Chose inenvisageable jusque là, des possibilités d'échanges et de collaboration pour apporter des solutions à des questions communes s'ouvrent dès les premières discussions entre les industriels et les représentants de la grande distribution. Ce fonctionnement partenarial du réseau est un atout pour relever les défis stratégiques et notamment pour crédibiliser le réseau, lui donner une légitimité et lui constituer une identité.

## **4.2. LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU**

### **4.2.1. La structuration du réseau**

Dès le lancement du projet, l'ouverture à d'autres entreprises en cas de succès avait été décidée. Cet élargissement du réseau est perçu comme indispensable, afin d'atteindre une taille critique pour avoir un poids réel sur le développement local. De manière à maintenir la cohérence d'ensemble, les fondateurs décident d'établir des règles, conditionnant l'entrée des entreprises au réseau, concernant la qualité des produits, la localisation de la fabrication des produits et le partage des valeurs communes mais aussi la capacité de production (elle doit être suffisante pour répondre à une opération commerciale en grande distribution). Une commission habilitation est constituée, en charge de l'étude des candidatures, assistée par un comité des sages, garant des valeurs partagées.

Ces organes se dessinent au sein d'une structure associative, officialisée début 1995 et rendue nécessaire pour assumer les différentes fonctions, partagées jusque-là par les entreprises

partenaires. Quatre des fondateurs prennent les fonctions de président et vice-présidents, assistés par une secrétaire, embauchée pour assurer le management du réseau.

La volonté d'ouvrir le réseau à de nouveaux membres conduit à la nécessité de formaliser l'organisation, tout en défendant le maintien d'une part importante de bénévolat. L'implication attendue des membres est notamment illustrée par une difficulté qu'a dû surmonter le réseau : le terme 'certifié' utilisé dans l'appellation jugé impropre par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) remet en question l'existence du réseau. Sollicitées par des membres du réseau, plusieurs personnes influentes vont défendre l'initiative et permettre la poursuite des activités du réseau, le terme 'certifié' étant remplacé par 'produit en' suivi du nom de la région.

Dans cette étape, les liens interentreprises demeurent faibles, même si le réseau permet de tisser des relations moins hiérarchiques entre industriels et enseignes de la grande distribution française, au nombre de trois, maintenant. L'ouverture à toute entreprise, respectant les critères d'adhésion fait glisser le réseau d'un engagement individuel à un engagement organisationnel et rend indispensable la formalisation de règles de fonctionnement veillant à préserver l'identité toute neuve du réseau.

#### **4.2.2. L'élargissement du réseau**

L'élargissement du réseau est envisagée comme une démarche volontaire d'entreprises se portant, de leur propre chef, candidates à l'entrée et marquant ainsi leur intérêt pour l'initiative. Cependant, la candidature de certaines entreprises n'est pas toujours bien accueillie : produits peu typés, produits déjà représentés dans le réseau, éloignement du territoire d'origine de l'association. Mais il faut également noter des actions de prospection auprès d'entreprises (comme les enseignes de la grande distribution, les institutions bancaires, les entreprises régionales de marque renommée) menées par certains membres du réseau.

Par ailleurs, le réseau, regroupant jusqu'alors des entreprises de l'alimentaire, s'ouvre à des entreprises aux activités de plus en plus variées : des transporteurs, des industriels du textile, des

éditeurs de livres, de musique... Cet afflux nécessite la constitution de nouveaux collèges : « Services », en 1996, « Biens d'équipements », en 1997, « Biens Culturels », en 1999, qui évoluent avec les adhésions (le collège « Biens Culturels » deviendra « Culture et Création » en 2003), afin de permettre aux adhérents de définir des actions propres à leur activité et enrichissantes pour l'association. La fin des années 1990 et le début 2000 marquent le cap de la centaine d'adhérents.

En dehors des avantages liés à l'effet-image et à une éventuelle facilitation du référencement de leurs produits, pour les industriels, le réseau favorise des collaborations diverses. Les collaborations peuvent impliquer les enseignes de la grande distribution et les industriels, quelques exemples recueillis illustrent l'intervention fructueuse de celles-ci auprès d'industriels en difficulté suite à une reprise d'entreprise difficile, à un problème avec un client à l'étranger, ou victimes d'un dé-référencement de produits, menaçant la pérennité d'un site. Des effets de synergie apparaissent également entre partenaires d'un même collège : création de prospectus de publicité communs pour la marque collective par les distributeurs, création d'une marque commune par les industriels des « Biens d'équipement et de la personne », création d'une plateforme logistique par les éditeurs de livres et de musique, puis d'un catalogue par les membres du collège « Création & Culture », réalisation de commandes collectives d'emballages par des industriels de l'agro-alimentaire. L'appartenance au réseau favorise aussi des démarches plus individuelles, par exemple : un minotier propose à un éditeur de musique de faire de la publicité pour un de ses disques sur l'emballage de son produit.

S'il apporte des effets de synergie très positifs et non attendus, mais pas toujours reconnus comme conséquence de l'adhésion, l'élargissement du réseau engendre également des tensions entre adhérents car il pose la question de la cohésion. En effet, la distance géographique entre partenaires s'étend peu à peu, et avec elle, les relations interpersonnelles se distendent, entraînant l'apparition de valeurs divergentes et une dilution de l'esprit communautaire. L'évolution du management du réseau accentue le phénomène, les fondateurs laissant leurs fonctions à de nouveaux acteurs, le bénévolat laissant place au recrutement de professionnels. Cette professionnalisation paraît cependant indispensable, unique moyen de gérer les différentes

actions lancées au sein d'un réseau dépassant la centaine d'adhérents et comprenant des activités de plus en plus diverses.

### **4.2.3. La poursuite de la croissance**

L'extension très forte du réseau, non freinée et, même, encouragée sur l'est de la région, soulève quelques interrogations voire des tensions entre les différents protagonistes du réseau.

Si aucune obligation de s'investir, bénévolement, dans le réseau n'est exigée, les partenaires de la première heure ont le sentiment d'avoir fortement contribué à la réussite dont profitent facilement les nouveaux entrants. Mais cette impression d'un affaiblissement des valeurs du réseau, tels que la solidarité, le bénévolat et l'attachement au développement local s'explique aussi par une évolution de la représentation des entreprises au sein du réseau, les dirigeants sont peu à peu remplacés par les directeurs commerciaux, plus pragmatiques.

La sélection des adhérents constitue un autre sujet de discorde, non levé par la validation du dispositif d'habilitation par un organisme extérieur. Par exemple, l'entrée récente d'une filiale d'une multinationale de l'industrie alimentaire a suscité de nombreuses critiques, certains adhérents considérant que le rôle du réseau régional n'est pas d'aider les firmes multinationales.

Avec l'ouverture, les entreprises fabriquant des produits de même gamme sont de plus en plus nombreuses et la concurrence accrue, au sein du réseau. Cette situation crée des tensions puisque un seul produit de chaque gamme (une marque de café, une marque de crêpes...) est en général représenté dans le cadre des opérations sous marque collective en grande distribution. Quand elles ne sont pas sélectionnées, les entreprises s'interrogent sur le processus de mise en avant de certains produits lors des opérations commerciales.

Le poids économique de l'association, du fait du nombre d'entreprises recensées (environ 200 aujourd'hui, représentant 200 000 emplois) amène à soulever la question de la possibilité d'utiliser cette force comme moyen de pression sur les pouvoirs publics (pour accélérer des investissements en infrastructures ferroviaires, pour influencer sur des décisions de politique

fiscale...). Cette éventualité ne fait pas l'unanimité mais il est intéressant de noter que la neutralité de l'association vis-à-vis de la culture régionale évolue vers un soutien de plus en plus marqué, sous l'influence notable des membres du collège « Culture & Création ».

La croissance de l'association a nécessité le renforcement de l'équipe de salariés qui assume des tâches auparavant réalisées bénévolement par certains membres. Cette évolution de la structure managériale a généré des coûts importants (masse salariale) ponctionnant l'essentiel des cotisations versées par les adhérents et limitant d'autant les dépenses pour des actions opérationnelles que les adhérents souhaiteraient plus nombreuses et mieux ciblées par rapport à leur activité (par exemple, certains industriels attendent plus d'opérations au niveau national voire international).

Alors que le réseau poursuit sa croissance, les attentes des adhérents apparaissent de plus en plus fortes, dans un contexte de moins en moins participatif. Les diverses exigences demandent un éventail d'actions plus large, que la structure associative ne peut porter, conduisant à une réflexion sur une autre forme d'organisation. De plus, des questionnements apparaissent, liés aux perceptions différentes des entreprises adhérentes quant aux objectifs actuels et futurs du réseau, se traduisant, notamment, par des positionnements divergents sur les critères d'entrée dans le réseau. Cette réflexion stratégique paraît d'autant plus cruciale que, ces dernières années, le poids de deux groupes de partenaires : la grande distribution relativement influente concernant l'entrée au sein du réseau et le collège 'Culture & Création', fort de son identité, poussant à un appui plus marqué de la culture régionale. A ce stade, alors que la valeur de la marque est, maintenant, complètement affirmée, l'identité propre du réseau, s'affirmant, au départ comme un acteur du développement régional, puis un 'diffuseur' des savoir-faire régionaux, doit être préservée, autour d'un projet fédérateur afin de conserver une cohésion à l'ensemble.

## **5. PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION**

Dans cette dernière partie, nous allons apporter des éléments de réponse à la problématique posée, visant à préciser en étapes et à caractériser en termes d'enjeux les deux premières phases de développement d'un réseau ('création' et 'extension').

Tout d'abord, cinq étapes distinctes de développement, deux correspondant à la phase de 'création' et trois correspondant à la phase d' 'extension' ont été mises en évidence et caractérisées. Ces cinq étapes viennent compléter les travaux de Larson (1991, 1992). De plus, concernant les étapes de développement des réseaux, ce cas nous apporte des éléments d'information très intéressants. A l'issue de l'analyse, il apparaît que les phases successives de développement du réseau étudié présentent des caractéristiques différentes (tableau 1), avec des implications importantes au niveau du devenir du réseau. En effet, pour saisir les enjeux stratégiques, il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension de la genèse du réseau et des caractéristiques de ses différentes étapes de développement.

Tableau 1 : Eléments d'analyse des différentes étapes de développement du réseau

Etape Carac- téristiques	Emergence du réseau		Développement du réseau		
	Phase Préliminaire Emergence de l'idée	Lancement du réseau : Phase test	Structuration du réseau	Elargissement du réseau	Poursuite de la croissance du réseau
Types de liens	Liens amicaux, mais liens faibles entre les entreprises auxquelles appartiennent les individus (partenaires indépendants) Sentiment d'appartenance à un territoire et valeurs communes partagés (communauté)	Mêmes types de liens avec des liens personnels entre certains partenaires moins forts que précédemment	Passage de liens entre individus/institutions à des liens institutionnels de type liens faibles : partenaires indépendants Proximité géographique des partenaires forte avec persistance de l'esprit communautaire	Liens faibles entre les membres du réseau Partenaires indépendants mais importance de la présence de certains partenaires (crédibilité de la marque) Affaiblissement du lien communautaire au fur et à mesure de l'augmentation de la distance géographique des partenaires avec apparition de valeurs divergentes	Liens faibles entre les membres du réseau Partenaires indépendants Taille du réseau et légitimité de la marque ne nécessitant plus la présence de certains partenaires (inversion de la relation : membres ressentant la nécessité d'appartenir au réseau) Lien au réseau sous-tendu par l'économique plutôt que par le communautaire
Formes de collaborations	Echanges d'idées pour alimenter la réflexion sur la mise en œuvre	Utilisation des compétences de chacun et apport du soutien institutionnel de l'entité d'appartenance de chacun	Resserrement des liens entre les entreprises participantes et la grande distribution : échanges d'information et de conseils stratégiques	Collaborations renforcée entre la grande distribution et les entreprises Effets de synergies entre partenaires au sein d'un même collège et entre partenaires de collèges distincts (hors grande distribution)	Synergies diverses entre partenaires du réseau Collaborations plus formalisées avec des réseaux extérieurs souvent liés au domaine culturel (à noter fusion avec un réseau de création artisanale en 2003)
Cohésion	Cohésion totale autour du projet	Cohésion forte autour du projet	Cohésion forte autour du projet	Apparition de tensions entre les partenaires	Tensions évidentes mais cohésion autour de la valeur de la marque
Leadership	2 des 4 fondateurs apportent la vision stratégique et le réseau est co-dirigé par les 4 fondateurs		Légitimation du leadership avec la nomination des 4 co- dirigeants comme Présidents et Vice-Présidents	Retrait du Président-Fondateur en 2001 Prise de décision répartie au niveau des différents collèges Leadership diffus entre Conseil d'administration (membres élus) et direction-salariée	Même situation que précédemment avec poids accentué de la grande distribution et du collège 'création & culture'
Enjeux stratégiques	<b><i>Se constituer et développer une identité propre</i></b>		<b><i>Survivre, atteindre une taille critique, se formaliser, se développer et gérer les défis de la croissance tout en préservant son identité propre</i></b>		
	Réussir à créer un réseau de coopération entre acteurs économiques locaux	Démontrer la viabilité du réseau	Formaliser le réseau de manière à permettre son développement	Professionnaliser la gestion du réseau	Recadrer l'objectif stratégique du réseau (engager une réflexion stratégique sur le projet du réseau)
<b><i>Préserver la cohésion (malgré la croissance et la diversification)</i></b>					

Ainsi, lors des première, deuxième et troisième étapes, le projet de développement et les valeurs à l'origine de la création du réseau ont généré de forts liens de confiance et beaucoup de cohésion entre les membres. Ceux-ci expliquent le succès des premières étapes de développement du réseau ; succès qui s'est traduit par la mise en œuvre de nombreuses stratégies de collaboration ayant engendré de nombreux effets de synergie dont ont bénéficié les membres du réseau. Au cours de ces premières étapes, l'importance du contexte social associé à l'implication des fondateurs et des liens de confiance qu'ils bâtissent entre eux, nous apparaissent déterminants dans la création des conditions d'émergence, puis d'évolution primaire du réseau – qui passe successivement du stade préliminaire du réseautage, à celui de réseau informel, puis de réseau formalisé. Ces premières phases déterminantes sont aussi celles du passage de collaborations d'ordre individuel à des collaborations d'ordre organisationnel, accompagnées d'une formalisation de la gestion du réseau qui s'accroît dans les étapes suivantes du développement et d'une légitimation et d'une identification du leadership plus diffus ensuite. Le passage d'une étape à l'autre indique donc des modifications significatives du fonctionnement du réseau et fait apparaître de nouveaux enjeux stratégiques pour la survie du réseau.

Par ailleurs, chaque étape se caractérise par des enjeux stratégiques particuliers, découlant des spécificités propres à chacune, qui évoluent avec le développement du réseau (tableau 1). Dans la première phase, celle où émerge le réseau, le principal enjeu est de parvenir à se constituer une identité propre, pour mener à bien un projet qui vise à soutenir le développement local. Il est alors crucial de ne pas se tromper dans le choix des acteurs à intégrer. Le réseau de connaissance est alors sollicité afin de réunir des individus et des organisations partageant des valeurs communes et prêts à tenter l'expérience. Dans la seconde phase, le réseau s'agrandissant rapidement, la marque collective s'affirmant, le réseau se dote de moyens (la création d'une association et d'organes divers, l'établissement de règles d'entrée, l'embauche de salariés...), lui permettant de maîtriser son essor. Cependant, en même temps que le réseau s'est étendu, un glissement par rapport à la philosophie de départ a été opéré. Si le réseau continue à communiquer en défendant une spécificité régionale basée sur des savoir-faire et des valeurs fortes, la motivation actuelle à participer au réseau résulte essentiellement de la valeur propre de la marque collective. En conclusion, si le principal enjeu pour le réseau, en phase d'émergence, est de se constituer et de développer une identité propre, en phase d'extension, il s'agit de survivre, d'atteindre une taille critique, de se formaliser, c'est-à-dire de se développer en gérant les défis de la croissance dont la

préservation de l'identité. Dans le cas du réseau étudié, nous nous sommes arrêtés à la phase de développement, dans laquelle se trouve encore le réseau. Aujourd'hui, l'enjeu stratégique principal, en lien avec le développement, dans un contexte où dominent deux visions, l'une d'un réseau revenant à ses valeurs fondatrices, l'autre d'un réseau exploitant sa réputation, est de parvenir à rétablir une certaine cohésion en (re)définissant l'identité du réseau.

L'étude longitudinale de ce réseau d'entreprises en cours de croissance, avec l'identification de cinq étapes distinctes de développement et des enjeux stratégiques spécifiques associés à chacune, contribue à la compréhension des particularités des deux premières phases d'évolution d'un réseau d'entreprises parmi les trois principales présentées par Larson (1992) et Assens (2003) et met en évidence les enjeux stratégiques qui y sont attachés.

## **CONCLUSION**

En conclusion, cette étude confirme l'importance, dans le cas de l'étude d'un réseau, de tenir compte de l'étape de développement et de ses spécificités afin de mieux comprendre les enjeux stratégiques. L'analyse montre aussi l'intérêt, pour une meilleure compréhension du développement et du fonctionnement d'un réseau, de tenir compte de caractéristiques telles que le niveau d'interdépendance entre les partenaires, le degré de cohésion autour d'un objectif commun et la capacité à assimiler les entrées et les sorties de membres.

Malgré ces résultats qui enrichissent notre compréhension du développement d'un réseau, il est important de souligner les limites de la contribution de cette étude qui ne porte que sur les deux premières phases de développement. En effet, le réseau étudié étant encore en phase de croissance, il n'a pas été possible d'étudier les aspects reliés à la phase de 'maturité et déclin' (Assens, 2003 ; Larson, 1992). De plus les données recueillies n'ont pas permis d'explorer de façon approfondie et systématique les profils des différents acteurs de ce réseau ainsi que les caractéristiques des liens entre ces différents acteurs, ce qui aurait permis une analyse plus fine. D'autre part, cette recherche s'est penchée sur une forme 'souple' de réseau d'entreprises dont les caractéristiques diffèrent d'autres types de réseaux comme l'entreprise réseau ou encore des réseaux d'entrepreneurs. Il faudrait dans de futures recherches regarder dans quelle mesure ces résultats s'appliquent à ces types particuliers de réseaux. Mais au-delà de ces

spécificités propres à chaque type de réseau, qui constituent une limite à la généralisation des résultats des recherches sur les réseaux, nous pensons que les éléments retenus (types de liens, formes de collaborations, degré de cohésion et leadership) pour caractériser chaque étape de développement et les enjeux correspondants sont potentiellement applicables à d'autres formes de réseau d'entreprises. Dans le cadre de recherches ultérieures il nous semble intéressant d'étudier dans quelle mesure ces éléments peuvent permettre de caractériser les étapes de développement de différentes sortes de réseaux d'entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

Assens, Christophe (2003), « Le réseau d'entreprises, vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol. 7, N° 4, p. 49-59.

Bachmann, Reinhard (2001), "Trust, Power and Control in Trans-organizational relations", *Organization Studies*, Vol. 22, N° 2, p. 337-365.

Beckman, Christine M.; Haunschild, Pamela R. (2002), "Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, N° 1, p. 92-124.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.

Forgues, Bernard ; Fréchet, Marc ; Josserand Emmanuel (2006), « Relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, p. 17-31.

Géniaux, Isabelle ; Mira-Bonnardel Sylvie (2003), « Le réseau d'entreprises : d'organisation ou forme aboutie transitoire », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, p. 23-53.

Gersick Connie J. G. ; Bartunek Jean M. ; Dutton Jane E. (2000), "Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life", *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6 (Dec., 2000), pp. 1026-1044

Granovetter, Mark (1985), "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 1, p. 481-510.

Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, p. 203-215.

Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 4, p. 293-418.

Jones, Candace; Hesterly, William S.; Borgatti Stephen P. (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, p. 911-945.

Kogut, Bruce (2000), "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, p. 405-425.

Langfield-Smith, Kim; Greenwood, Michelle R. (1998), "Developing Co-operative Buyer-supplier Relationships: A Case Study of Toyota", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, N° 3, p. 331-354.

Larson, Andrea (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, N° 1, p. 76-104.

- Larson, Andrea (1991), "Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance", *Journal of Business Venturing*; Vol. 6, N° 3, p. 173-189.
- Lefaix-Durand, Aurélia ; Poulin, Diane ; Beaugard, Robert ; Kozak, Robert (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, p. 205-227.
- Miles, M. B.; Huberman, M. A. (2003), *Analyse en recherche qualitative*, De Boeck, Bruxelles, 2ème Edition.
- Oliver, Christine (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9, p. 617-713.
- Persais, Eric (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, p. 119-145.
- Popp, Andrew (2005), "An Indissoluble Mutual Destiny': The North Staffordshire Potteries and the Limits of Regional Trade Associationalism", *Organization Studies*, Vol. 26, N° 12, p. 1831-1849.
- Rumelt, Richard P.; Schendel, Dan E.; Teece David J. (sous la direction de) (1994), *Fundamental Issues in Strategy Research: A Research Agenda*, Boston: Harvard Business School Press, 656 p.
- Singh, Kulwant; Mitchell, Will (2005), "Growth Dynamics: The Bidirectional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N°6, p 497-521.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park: Sage.
- Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N° 1, p. 37-51.
- Tomlinson, Frances (2005), "Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership", *Organization Studies*, Vol. 26, N° 8, p. 1169-1188.
- Toms, Steve; Filatotchev, Igor (2004), "Corporate Governance, Business Strategy, and the Dynamics of Networks: A Theoretical Model and Application to the British Cotton Industry, 1830-1980", *Organization Studies*, Vol. 25, N° 4, p. 629-651.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 288 p.
- Zaheer, Akbar; Bell Geoffrey G. (2005), "Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N°9, p. 809-825.

Zaheer, Akbar; Venkatraman N. (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N° 5, p 373-392.

Zukin, Sharon et Paul DiMaggio (Eds) (1990), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge : Cambridge University Press, 461 p.

Revue de presse concernant le réseau sur la période 1993-2007, dans les quotidiens suivants : *La Tribune*, *Les Echos*, deux quotidiens régionaux et les magazines spécialisés : *LSA* et *Points de Vente*.