

Mohamed AL ABDULSALAM

Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand 2, IUT de l'Allier

Le rôle du broker dans la performance du processus coopératif aux réseaux d'entreprises : une étude basée sur 2 cas

Résumé

L'objectif de ce papier est de comprendre comment et dans quelle mesure le *broker*, au sens de Snow et *al.*, (1992) contribue à la performance du processus coopératif dans les réseaux d'entreprises. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude de deux réseaux de PMI initiés et entretenus par un syndicat professionnel de la région Rhône-Alpes. Notre recherche est basée sur une méthodologie qualitative (entretiens semi-directifs, observation des réseaux, analyses de données secondaires, etc.). A travers cette recherche, nous mettons en exergue la manière dont le syndicat professionnel assume les trois rôles associés au *broker*, à savoir, l'architecte, le coordinateur et le facilitateur. Notre contribution débouche sur la proposition d'un cadre dynamique de cinq familles de facteurs de performance réticulaire aménagés par le *broker*.

Mots clés : PME, réseaux, broker, performance coopérative.

LE ROLE DU *BROKER* DANS LA PERFORMANCE DU PROCESSUS COOPERATIF AUX RESEAUX D'ENTREPRISES : UNE ETUDE BASEE SUR DEUX CAS

Mohamad AL ABDUL SALAM

Maître de Conférences

Université Blaise Pascal – Clermont Ferrand 2

IUT d'Allier

Boulevard de Nomazy

03 000 Moulins

E-mail : mohamad.alabdulsalam@moniut.univ-bpclermont2.fr

Résumé

L'objectif de ce papier est de comprendre comment et dans quelle mesure le *broker*, au sens de Snow et *al.*, (1992) contribue à la performance du processus coopératif dans les réseaux d'entreprises. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude de deux réseaux de PMI initiés et entretenus par un syndicat professionnel de la région Rhône-Alpes. Notre recherche est basée sur une méthodologie qualitative (entretiens semi-directifs, observation des réseaux, analyses de données secondaires, etc.). A travers cette recherche, nous mettons en exergue la manière dont le syndicat professionnel assume les trois rôles associés au *broker*, à savoir, l'architecte, le coordinateur et le facilitateur. Notre contribution débouche sur la proposition d'un cadre dynamique de cinq familles de facteurs de performance réticulaire aménagés par le *broker*.

Mots clés : PME, Réseaux, *Broker*, Performance coopérative.

1. Introduction

Les mutations profondes de la société et des espaces économiques poussent à l'émergence de la coopération sous la forme de réseaux (Miles et Snow, 1986) où ceux-ci sont considérés comme le mode d'organisation adapté à la mondialisation. Dans le champ des PME, le mode d'organisation réticulaire en tant que passerelle pour le développement des PME a fait l'objet de recherches multiples. Les PME sont conçues comme partenaires potentiels puisqu'elles s'insèrent facilement dans des réseaux en établissant des liaisons professionnelles et amicales pour aménager l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988).

L'importance des réseaux dans la réalité des affaires, s'est traduite par la multiplication des recherches dans ce champ. La majorité des travaux se sont orientées prioritairement vers l'examen, de point de vue économique et stratégique et, à un degré moindre social, des avantages justifiant l'engagement des entreprises dans les stratégies de réseau. Toutefois, peu de recherches sont consacrées à l'examen des facteurs de performance des réseaux malgré l'importance de cette question pour l'évaluation et l'évolution de la gestion des coopérations réticulaires (Sydow, 2004). Cette performance des réseaux est attachée à l'action du *broker* (Snow et al, 1992) qui est acteur central dans l'émergence et le fonctionnement des réseaux.

A travers ce papier, nous nous interrogeons sur le rôle du *Broker* dans la performance du processus réticulaire. Notre question de recherche est la suivante : Comment et dans quelle mesure le *broker* contribue à la performance du processus coopératif des réseaux de PME ? Cette question se traduit en plusieurs sous-questions : Quelle est la stratégie suivie par le *broker* pour lancer des réseaux ? Quelles sont les caractéristiques des rôles assurés par le *broker* ? Notre réflexion est basée sur deux études de cas des réseaux de PMI lancés par un syndicat professionnel dont nous appréhendons le rôle à travers le concept du *broker*.

2. Le cadre théorique

Suite à la présentation de l'assise théorique et des typologies des réseaux, nous discutons les facteurs inhérents au fonctionnement performant des réseaux en mettant en relief la confiance. Ceci nous amènera vers le rôle du *broker* en tant qu'intermédiaire de structures réticulaires.

2.1. Les fondements théoriques des réseaux

Deux logiques d'approche existent généralement pour l'étude des réseaux, à savoir, l'approche stratégique et l'approche sociale.

L'approche stratégique explique les raisons de la coopération en concevant les réseaux comme mode d'organisation volontaire pour affronter l'évolution de l'environnement concurrentiel et obtenir des avantages stratégiques (Miles et Snow, 1986 ; Gulati et al, 2000) par la réduction des coûts et l'augmentation de la flexibilité. Cette approche concentre sur les apports économiques et managériaux.

Les théories économiques expliquent les réseaux comme mode organisationnel efficient entraînant des coûts de transaction inférieurs à ceux induits par le marché et la hiérarchie (Williamson, 1985). Les réseaux selon les théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982) permettent à l'entreprise d'acquérir des nouvelles compétences établies par les routines organisationnelles des entreprises partenaires. De ce fait, les convergences avec les approches centrées sur les ressources sont fortes, la coopération se justifie pour élargir les ressources et compétences de l'entreprise (Hamel et al, 1989). Ces ressources étant une source de vulnérabilité puisque l'organisation est dépendante des ressources contrôlées par d'autres organisations (Pfeffer et Salancik, 1978), l'organisation adopte une stratégie de réseau pour infléchir cette dépendance.

L'approche sociale met l'accent sur les échanges des ressources entre les entités sociales (Emerson, 1972). Selon le concept d'encastrement (Granovetter, 1985), les actions économiques n'existent qu'à travers leurs insertions dans les réseaux sociaux. Une relation est

encadrée quand les acteurs sont en confiance et échangent des informations de qualité et s'arrangent pour résoudre des problèmes communs (Uzzi, 1997).

Des modèles plus intégrateurs sont développés afin de rendre compte des structures réticulaires. Le groupe *Industrial Marketing and Purchasing* incorpore les approches stratégique et sociale en développant le concept de réseau industriel à partir des relations dyadiques stables et de long terme entre les clients et les fournisseurs (Håkansson, 1982). Un modèle interactionniste est proposé, dans lequel les ressources, les activités et les acteurs forment la structure du réseau et sont coordonnés.

Les réseaux sont aussi retenus pour expliquer la modalité d'internationalisation de la firme (Johanson et Vahlne, 1990). Les réseaux d'internationalisation ont pour objectif de répondre à la nécessité de développement des connaissances, d'ajustement des ressources, d'exploitation des relations instaurées et de développement d'opportunités internationales.

L'ensemble de ces théories sont plutôt complémentaires pour la compréhension des phénomènes réticulaires et leurs avantages. Le modèle IMP en apporte le témoignage. Les typologies retenues pour caractériser les réseaux se sont multipliées dans la littérature.

2.2. Les typologies des réseaux

Avec la multiplication des typologies arrêtées par les auteurs pour distinguer les réseaux, deux typologies de base sont utilisées, à savoir, les critères de complémentarité et d'addition.

Le « réseau vertical » ou « l'entreprise réseau » concerne une collaboration interentreprises dans un objectif de flexibilité et complémentarité. Juridiquement indépendantes, les entreprises mettent en commun des ressources et compétences à travers des relations contractuelles dans une chaîne de valeur (Fréry, 2001). La constitution des tels réseaux peut être due à une volonté d'une grande entreprise « pivot » (Delapierre et Zimmerman, 1988) d'abandonner le modèle intégrateur vertical en se conservant les activités de cœur de métier (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) et en confiant les segments moins maîtrisés de la chaîne de valeur à des PME spécialisés (Poulin et al., 1994). L'entreprise pilote centralise les décisions et coordonne les tâches par différents moyens. Aussi, ces réseaux peuvent se constituer par des PME complémentaires en termes de ressources et compétences.

Le « réseau horizontal » ou « le réseau d'entreprises » est constitué par des entreprises ayant des activités similaires dans l'objectif de se partager des savoirs et ressources productives (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Il s'agit d'une logique additive mettant en commun des entreprises concurrentes opérant sur les mêmes segments de la chaîne de valeur afin de disposer d'un avantage concurrentiel (Richardson, 1972). Les activités au sein du réseau restent isolées des autres activités des membres du réseau, ce qui n'exclut pas une concurrence pouvant exister entre les membres du réseau.

Dumoulin et al. (1999) notent que la littérature néglige le « réseau d'alliances » couvrant les formes organisationnelles qui combinent les deux formes précédentes verticale et horizontale.

A titre d'illustration des typologies utilisant ces critères de base, Douard et Heitz (2003) proposent une grille de lecture des réseaux selon les variables additive, d'intégration et de la spécificité des actifs. Assens (2003) établit une typologie selon quatre critères. Deux critères concernent l'architecture du réseau avec le réseau star (complémentarité), et le réseau communautaire (addition). Les deux autres critères concernent le mode de régulation opposant le critère économique (contrats, négociation des prix, etc.) et le critère sociopolitique (confiance, encastrement, appartenance identitaire, etc.). Ces critères sociopolitiques constituent des aspects nécessaires au fonctionnement des réseaux.

2.3. Les facteurs nécessaires au fonctionnement performant des réseaux

Le réseau en tant que mode d'organisation non hiérarchique avec un jeu à somme non nulle, nécessite des pré-requis normatifs en termes de réciprocité entre les membres et de valeurs et

croyances communes (Jarillo, 1988). La réciprocité repose sur l'interdépendance et le partage des ressources entre les entreprises du réseau. Chaque membre a accès à des ressources détenues par les autres membres du réseau à travers la complémentarité verticale et horizontale. Ceci permettra aux membres du réseau par la suite d'accéder aux ressources externes à l'organisation réticulaire. Les normes et les valeurs communes s'appuient sur la nécessité d'avoir une confiance entre les membres afin que le réseau soit performant (Thorelli, 1986 ; Jarillo, 1988).

Les auteurs arrêtent des éléments contributifs au développement de la confiance entre les membres d'un réseau. La durée et la perspective de la relation influencent positivement la confiance (Sako et Helper, 1998). La réciprocité et le partage juste des outputs de la coopération sont générateurs de confiance (Van de Ven et Walker, 1984 ; Jarillo, 1988). En effet, la réciprocité et la confiance s'inscrivent en boucle récursive. La confiance conduit les membres à accepter leur interdépendance. Parallèlement, l'interdépendance renforce à son tour la confiance entre les personnes en relation.

La confiance comme mode de coordination (Dyer, 1997) réduit l'opportunisme et le coût de transaction (Jarillo, 1988 ; Zaheer et *al*, 1998), limite le recours aux mécanismes formels de contrôle (Charreaux, 1998), influence la perception des risques relationnels (Das et Teng, 2001), favorise le transfert d'informations et de connaissances (Zaheer et *al*, 1998), l'apprentissage, l'accès aux ressources des partenaires et, stabilise les relations interentreprises de long terme (Ring et Van de Ven, 1994).

Comment cette confiance interorganisationnelle se construit ? D'après Zucker (1986), la confiance interorganisationnelle est définie comme la confiance accordée par les membres d'une organisation à l'organisation associée. La confiance interorganisationnelle est construite par la création des liens personnels entre les individus des différentes organisations et donc, elle est conditionnée par la confiance interpersonnelle. Autrement dit, la confiance interpersonnelle se situe en amont de la confiance interorganisationnelle (Zaheer et *al*, 1998).

En termes de création de la confiance interpersonnelle, la littérature fournit deux états de figure. Selon la première figure, la confiance est le résultat d'un processus de construction aboutissant à la décision de l'individu de faire confiance ou non à un autre individu. D'après Mayer et *al*, (1995), trois critères expliquent la décision de l'acteur de faire confiance. La capacité qui est l'ensemble des aptitudes et compétences que le *trustor* (celui qui accorde sa confiance) attribue au *trustee* (celui à qui on fait confiance). La bienveillance qui concerne la manifestation des positions positives de la part du *trustee* à l'égard du *trustor* en dehors de ses propres intérêts. L'intégrité qui s'attache aux qualités que le *trustor* reconnaît au *trustee* comme l'honnêteté, la capacité à honorer ses promesses, la fidélité aux valeurs, etc.

La deuxième figure conçoit la confiance en tant que donnée endogène au contexte social dans lequel la relation est insérée (Fukuyama, 1997). La coopération est conditionnée ainsi de la qualité du tissu social au sein duquel les acteurs évoluent et la capacité de faire confiance dépend des normes et valeurs partagées par la communauté. Cette confiance institutionnelle est systémique et entendue comme un attribut collectif partagé entre les individus grâce aux construits normatifs et sociaux. La confiance institutionnelle peut exister entre individus sans que ceux-ci se connaissent (Zucker, 1986), ce qui peut expliquer la diffusion de la confiance d'un niveau individuel au niveau de la communauté sans impliquer nécessairement des interactions directes. Cette confiance institutionnelle éclaire le rôle de « l'acteur tiers » dans l'établissement de la confiance interindividuelle et de groupe (Ingham et Mothe, 2003). Cet « acteur tiers » dans la recherche de Geindre (2005) agit comme garant de la confiance pour la construction d'un réseau interentreprises dans un district industriel. Il conforte ainsi certains rôles du *broker* selon la conception du Miles et *al*., (1992) que nous verrons ci-après.

2.4. L'intermédiation du *broker* aux réseaux d'entreprises

L'intervention d'un acteur déclencheur (Doz et *al*, 2000) ou d'un *broker* (Miles et *al*, 1992 ; Human et Provan, 2000) est un facteur explicatif de la formation des réseaux d'entreprises. Cet acteur dont l'action est indispensable au sein des réseaux crée et gère délibérément un réseau dynamique (Miles et Snow, 1986) ou un réseau de sous-traitant (Jarillo, 1988). Différentes appellations sont utilisées pour désigner cet acteur comme *broker* (Miles et Snow, 1986), *hub firm* (Jarillo, 1988), *firm pivot* (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *agence stratégique* (Butera, 1991) ou *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). L'absence de cet organe de gouvernance fait perdre à la structure interentreprises sa performance et une grande partie de ses avantages pour devenir un simple marché avec ses déficiences que les économistes lui attribuent (Fréry, 1997). Le rôle de cet acteur central varie dans les typologies de réseaux. Il apparaît fortement dans le lancement et la coordination du réseau vertical ou la firme réseau. Essentiellement, il s'agit d'une grande entreprise se désintégrant verticalement pour confier aux entreprises partenaires des segments de la chaîne de valeur. Le rôle de cet acteur noyau se situe autour du triptyque de C (Fréry, 1997) : Conception, Coordination et Contrôle. Cet acteur domine le réseau et tire des avantages supérieurs à ceux des partenaires. Quant aux réseaux verticaux constitués de PME complémentaires, l'entreprise pivot est absente mais, il existe nécessairement un acteur coordinateur (Fréry, 1997). Dans les réseaux horizontaux, avec l'absence du pivot ou du leader permanent (Paché et Bacus-Montfort, 2003), les partenaires choisissent un acteur coordinateur en lui déléguant des pouvoirs de gestion et de contrôle avec des relations de forces plus équilibrées que la forme précédente. L'évocation et la popularisation de cet acteur central dans le cadre des réseaux stratégiques reviennent à Miles et Snow (1986) qui développent dans leur article dédié aux réseaux dynamiques le concept de *broker*. Celui-ci a la mission de localiser et assembler les entreprises qui vont faire partie du réseau. Ultérieurement, Snow et *al*, (1992) définissent davantage le concept de *broker* en évoquant les réseaux stables et les réseaux internes en outre des réseaux dynamiques. Désormais, le *broker* est un manager-clé qui opère de manière transversale au sein du réseau afin de cerner et assembler les ressources détenues par les membres. Sa fonction concerne plutôt un travail d'intermédiation où une relation hiérarchique avec les autres membres du réseau est absente. Ce travail d'intermédiaire va à l'encontre de la conception de Jarillo (1988) du *hub* (entreprise donneuse d'ordres) qui domine le fonctionnement du réseau vertical (réseau de sous-traitance) par une relation hiérarchique avec les autres acteurs du réseau.

Snow et *al*, (1992) identifient trois rôles de *broker* conditionnant la performance du réseau stratégique et parlent du métier de *network broker* :

- L'*architecte* initie le réseau en facilitant son émergence. Il sélectionne, met en contact et implique les entreprises dans un réseau dont il possède une vision globale. Il s'agit souvent d'un acteur qui, à partir d'une idée, donnera l'impulsion aux acteurs.
- Le *coordinateur* des opérations apporte le maximum d'efficacité au réseau. Le coordinateur crée et optimise les liens opérationnels entre les membres du réseau. Il coordonne les activités, les compétences et les objectifs des organisations sélectionnées. Cet acteur veille à maintenir la volonté de coopération entre les membres.
- Le *facilitateur* réalise un travail d'entretien du réseau pour que celui-ci s'inscrive dans la durée. Le facilitateur partage l'information sur le fonctionnement du réseau et les acteurs entre les membres du réseau. Il favorise ainsi l'apprentissage du réseau. Sa position lui donne accès à des informations sur l'ensemble des acteurs, il peut de la sorte contrôler les déviations. Aussi, le facilitateur veille à ce que les acteurs ne diminuent pas la valeur apportée au réseau ou n'exploitent pas le réseau pour obtenir des gains à court terme. Le facilitateur n'a cependant pas un rôle de sanction puisqu'il aborde seulement les problèmes avec les membres du réseau en favorisant ainsi l'apprentissage.

Pour Snow et al, (1992), certains membres du réseau sont déterminés pour relever chacun de ces rôles.

Il est à constater que les rôles du *broker*, mais aussi du *hub* ou du pivot, sont uniquement étudiés dans la conception stratégique des réseaux. En effet, dans les réseaux sociaux, les termes de *broker*, pivot ou *hub* sont inexistants. Cependant, Lecocq (1999) s'interroge sur la ressemblance des positions du *broker* au réseau stratégique et de l'acteur « star » au réseau social. Selon l'auteur, en termes de centralité d'intermédiation, l'acteur « star » assure la fonction de facilitateur du *broker*. Quoi qu'il en soit, les différents rôles du *broker* peuvent être assurés par un acteur unique ou par des acteurs différents. Ceux-ci sont des individus (Hanna et Walsh, 2002), des firmes (Snow et al, 1992) ou des associations (Human et Provan, 2000). La troisième partie de ce papier questionne empiriquement les rôles du *broker* assuré par un syndicat professionnel dans la performance des deux réseaux d'entreprises.

3. L'intervention du *broker* pour aménager les facteurs de performance des réseaux : les cas Metalrom et Agro

Nous présentons brièvement la méthode de recherche et les apports des réseaux aux PMI membres. Ensuite, nous exposons les facteurs d'émergence des réseaux. Enfin, nous arrêtons les cinq familles de facteurs de performance des réseaux sous l'action de *broker*.

3.1. Eléments Méthodologiques

L'objectif de notre recherche étant de comprendre le rôle de *broker* dans la performance des réseaux d'entreprises, nous démontrons comment le *broker* intervient pour assoir les facteurs de performance du processus coopératif aux réseaux Metalrom et Agro basés dans la région Rhône-Alpes. Nous optons pour une méthodologie de recherche qualitative par l'étude de cas (Yin, 1989). Oliver et Ebers, (1998) mentionnent la nécessité de mener de telles recherches pour mieux comprendre les nouvelles formes d'organisation coopérative. Les données qualitatives rendent possible la représentation et l'interprétation des processus de relations, ce qui signifie que ces données sont utilisées pour comprendre la création et l'évolution des relations, ainsi que l'identification de leurs contributions. L'approche qualitative apparaît alors comme la seule capable d'augmenter la capacité du chercheur à décrire les systèmes sociaux complexes (Marshall et Rossman, 1989).

Pour obtenir nos données, nous avons privilégié l'insertion au sein du milieu étudié afin d'être en cohérence avec notre positionnement interprétatif visant la compréhension. Le recueil d'informations a été effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs (34 entretiens) avec des dirigeants des PMI membres aux réseaux et des responsables du syndicat professionnel. Egalement, nous avons pratiqué l'observation non-participante sur une période de 24 mois en assistant aux réunions des réseaux (10 réunions). Enfin, nous avons analysé des sources documentaires (comptes rendus de réunions des réseaux, sites Internet, documents de presse). Le traitement des données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu thématique avec le logiciel Nvivo destiné au traitement des données qualitatives.

L'objet de notre d'investigation répond explicitement à une justification managériale puisque les dirigeants du réseau Metalrom se sont donnés à l'heure de lancement du réseau un délai d'un an afin d'examiner la performance réticulaire et, par conséquent, décider de continuer ou de suspendre le réseau.

Notre objectif étant d'étudier la contribution du *broker* à la performance du processus coopératif au sein des réseaux, il aurait pu être envisagé d'étudier la performance des réseaux à travers leur impact, selon des indicateurs quantitatifs, sur la performance des entreprises en matière financière, de chiffre d'affaires, etc. Ce choix a été écarté puisque les dirigeants sondés ont marqué une forte réticence pour déclarer précisément de combien, par exemple, leurs chiffres d'affaires ont augmenté grâce aux réseaux. Dès lors, nous avons opté pour un

choix plus qualitatif en interrogeant les membres des réseaux sur la capacité de ceux-ci à répondre à leurs objectifs d'appartenance aux réseaux et leur satisfaction à l'égard de la démarche réticulaire. Cela nous permet d'étudier la performance du processus coopératif au réseau selon le modèle de Paturel (2000) qui caractérise la performance en trois critères : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

3.2. Apports des réseaux à leurs entreprises membres

Nous présentons succinctement les quatre types d'apports des réseaux pour répondre aux objectifs d'appartenance des PMI aux réseaux étudiés. Ces apports sont déterminés à la base de notre enquête au sein des entreprises des réseaux.

Le premier type d'apport concerne la coopération basée sur la complémentarité des ressources et compétences en constituant une chaîne de production étendue à l'échelle des compétences des membres. L'objectif est d'élargir la capacité industrielle des PMI afin de répondre aux exigences accrues des donneurs d'ordres et co-traiter leurs besoins émergents.

Le deuxième type d'apport s'agit de l'engagement d'une démarche commerciale offensive qui découle de la complémentarité des savoir-faire des PMI. Les transactions effectuées entre les entreprises ne font pas l'objet des accords juridiques en réalisant des économies de coût de transaction (Williamson, 1985) *ex ante* (la recherche de nouveaux partenaires, la négociation et la conclusion d'un contrat) et, *ex post* (réduire les coûts de surveillance du respect des engagements). Parallèlement, l'organisation réticulaire répond à une intention offensive afin d'affronter la concurrence et réduire les risques en apportant une « caution » afin d'obtenir un volume d'affaires dans les pays étrangers ciblés. Les actions commerciales confortent aussi des visées de promotion (participations collectives aux salons, sites Internet du réseau, etc.) tout en conférant aux PMI un pouvoir de négociation collective face aux fournisseurs de transport, matières premières, etc. (critère d'efficience).

La troisième catégorie d'apport est axée sur l'échange des informations et expériences concernant les pays constituant la cible d'internationalisation. Avec le temps, les dirigeants démontrent une attitude de plus en plus ouverte en termes d'échange informationnel. Les membres n'hésitent plus à communiquer des informations captées individuellement concernant des clients, des opportunités potentielles, des fournisseurs et des concurrents actuels et potentiels. Afin de faciliter les échanges informationnels et d'expériences pertinentes (issues du terrain) et efficaces (économie du temps et financière), les réseaux optent pour le lancement d'ateliers spécifiques par rapports à des thématiques déterminées collégialement. Ces échanges réguliers se révèlent en tant que vecteur accélérant l'internationalisation des PMI.

La dernière catégorie d'apport concerne des actions de lobbying afin d'obtenir des subventions financières aux activités des réseaux (participation au salon, etc.) et le lancement des liaisons aérienne directe entre Lyon et des villes roumaines afin de faciliter les activités des PMI du réseau Métalrom.

3.3. L'émergence des réseaux Metalrom et Agro

La naissance du réseau Metalrom remonte à l'année 2004. En effet, le dirigeant d'une PMI lyonnaise fait part au directeur du service développement industriel de syndicat professionnel de son souhait de lancer un réseau rassemblant les PMI rhônalpines implantées en Roumanie. Le PDG de la PMI lyonnaise, revêt au réseau « *la crédibilité de l'entrepreneur* », alors que l'institutionnel syndical dispose d'une expérience dans l'animation des réseaux. En 2006, le réseau compte 45 entreprises dont deux firmes donneuses d'ordres. La majorité des entreprises sont des PMI sous-traitantes opérant dans la branche métallurgique et quelques PMI de la branche plasturgique (7 PMI). L'ensemble des PMI membres peuvent être regroupées en douze pôles de compétences. Du point de vue inter-pôles, une variété de

relations rassemble les PMI avec des liens de complémentarité ou une absence de relations. Au niveau intra-pôles, les relations peuvent soulever, dans certains cas, un caractère concurrentiel.

Le réseau Agro est une initiative de dirigeants de PMI de la région Rhône-Alpes soutenue par le syndicat professionnel. Ce dernier fait appel aux CCEF (Conseillers du Commerce Extérieur de la France) afin qu'ils apportent leur soutien au réseau. Le but est de mettre en relation des PMI dont le dénominateur commun est la fourniture des produits et services à l'industrie agroalimentaire. L'action syndicale pour le fondement du réseau Agro paraît plus clairement que le réseau Metalrom. Le syndicat oriente ses actions vers ces entreprises fortement internationalisées. L'émergence du réseau Agro se fait graduellement par plusieurs événements créés délibérément par le syndicat professionnel. L'action syndicale répond à une nouvelle stratégie suivie pour fonder des réseaux d'entreprises suite à l'échec de plusieurs tentatives précédentes de lancement de clubs d'entreprises. De la sorte, le syndicat s'engage dans la création des réseaux centrés sur des actions collectives afin que les acteurs se connaissent et prennent conscience de leur appartenance à une communauté dont les intérêts convergent (aller ensemble à l'international, partager des informations, etc). Ainsi, en novembre 2002, le syndicat professionnel a communiqué avec les différents acteurs de la filière afin de les réunir durant la journée de découverte du marché organisée à l'occasion d'un salon international. La rencontre a suscité l'intérêt des PMI participantes qui souhaitaient continuer dans cette démarche. En 2003 et 2004, le syndicat a continué ses efforts par des missions commerciales impliquant des entreprises comme la participation à un salon international à Alger. En octobre 2004, le réseau Agro s'est constitué dans les locaux de syndicat. En 2006, le réseau est composé de 60 PMI et TPE.

3.4. Les facteurs déclencheurs de la mise en œuvre des réseaux

L'action du syndicat professionnel est centrale dans le processus de lancement et montage des réseaux. Le syndicat professionnel assume un rôle de catalyseur d'actions de natures diverses, notamment en termes de lancement des réseaux. Plusieurs industriels sondés reconnaissent au syndicat professionnel ce rôle de « catalyseur ». Le syndicat constitue une force motrice en termes d'organisation, de proposition pour trouver des nouvelles voies permettant au réseau d'évoluer et de facilitateur de relation.

« Le principe de réseau est relativement informel, ça tient d'une volonté et ça ne marchera que si cette volonté se maintient et un bon catalyseur qui est le syndicat, c'est très important », « Aujourd'hui ce réseau est supporté par [le syndicat professionnel], donc, quelque part c'est la structure qui permet d'héberger et faire tourner le réseau, qui va servir de fondation en termes physiques et relationnels ».
(Dirigeants d'une PMI)

Deux autres facteurs jouent plus ou moins de manière indirecte sur le lancement des réseaux. Le premier facteur concerne la volonté d'une poignée de dirigeants de PMI désirant s'engager dans la forme réticulaire. Ces dirigeants constituent un noyau actif dans le lancement et l'orientation du réseau. En effet, lorsque le syndicat professionnel identifie et fait appel aux PMI susceptibles de s'intéresser à la coopération réticulaire, certaines entreprises parmi celles-ci transmettent l'initiative à leurs pairs qui viennent rejoindre le réseau. Ainsi, la connaissance préexistante entre certains dirigeants au déclenchement des réseaux apparaît en tant que facteur facilitant le lancement des réseaux. Cette connaissance préalable entre pairs soulève une certaine confiance déjà existante. Larson (1992) constate que la réputation des fondateurs prévaut à la formation du réseau, en réduisant les incertitudes et en inspirant confiance aux nouveaux membres qui souhaitent participer au groupement. L'existence d'un noyau d'entreprises sous-jacent à l'émergence des réseaux converge avec les conclusions de Larson (1992) qui dresse le cycle d'évolution des réseaux. Ce cycle est construit de trois étapes : la formation du réseau par un noyau de fondateurs ; l'élargissement du réseau par

l'adjonction des nouveaux membres et, enfin, la maturité qui repose sur la consolidation des relations et la densification des liens.

« Disons [Metalrom], c'est un croisement de deux volontés, au départ c'est la volonté des entreprises peu nombreuses 10 ou 12 et qui ont un point commun qui est la Roumanie ». « Je connais bien les 4 ou 5 qui sont là depuis longtemps dont [le président de Metalrom] puisqu'on est dans la même ville, il m'a donné des tuyaux il y a 7 ans, donc quand il a eu l'idée, pour moi, c'était évident qu'on allait en faire partie ... ». (Dirigeants des PMI)

Le deuxième facteur n'intervient que dans le cas du réseau Metalrom et de manière indirecte. Plusieurs PMI sous-traitantes faisant partie du noyau dur fondateur du réseau Metalrom sont des fournisseurs pour cette entreprise donneuse d'ordres. Celle-ci est devenue après le lancement du réseau un membre à part entière.

Cette entreprise donneuse d'ordre souligne une évolution de son « business modèle » en s'orientant vers plus de proximité avec les marchés. Par conséquent, elle externalise fortement des tâches, tout en gardant précieusement son cœur de métier. De ce fait, la firme s'appuie sur des réseaux externes pour réaliser 90% de ses activités. Conformément à cette orientation, l'entreprise a opéré une stratégie de portage de ses sous-traitants français vers la Roumanie dont plusieurs PMI membre de réseau Metalrom. Les objectifs sont l'amélioration de la réactivité, la proximité des équipes et l'amélioration de la compétitivité par la baisse de prix grâce à la performance du réseau. Par le portage à l'international, l'entreprise donneuse d'ordres fait bénéficier les PMI portées de son expérience et son expertise et des informations en sa possession, ce qui facilite l'installation des PMI à l'étranger.

3.5. La contribution du broker à la performance du processus coopératif des réseaux Metalrom et Agro

Nous recensons les facteurs aménagés par le syndicat professionnel dans l'objectif d'accroître la performance du processus coopératif. Ces facteurs sont partagés entre cinq familles présentant chacune une certaine homogénéité.

3.5.1. Les facteurs liés à la vocation des réseaux

Selon la littérature, la vocation et les orientations des réseaux forment un environnement adéquat à l'émergence de la confiance et la performance réticulaire. La confiance provient d'une situation intrinsèque et ne dépend pas seulement des motivations et valeurs des partenaires (Jarillo, 1988). La proximité géographique ou professionnelle et l'homogénéité du réseau sont favorables à l'accroissement de la confiance (Powell, 1990) et à la performance des réseaux.

Dans les cas étudiés, les objectifs des entreprises de faire partie de réseaux et la taille des entreprises démontrent une homogénéité. Dans la phase du lancement des réseaux, le syndicat professionnel a identifié et fait appel à des entreprises homogènes quant à leur taille et projet d'internationalisation. Les entreprises des deux réseaux sont des PME et PE subissant les mêmes contraintes liées à la taille réduite, ce qui renforce leur sentiment de solidarité grâce à des perceptions et objectifs convergents nécessaires pour le bon fonctionnement du réseau (Thorelli, 1986 ; Powell, 1990 ; Ring et Van De Ven, 1994). Les entreprises disposent aussi des orientations stratégiques identiques consistant à s'internationaliser et, par conséquent, sont soumises aux mêmes contraintes et risques. Le réseau est conçu par les entreprises comme un tremplin d'internationalisation notamment en termes de ressources (Johanson et Mattsson, 1986).

La dimension « rhônalpine » des réseaux favorise la performance du processus coopératif des réseaux en augmentant leur homogénéité régionale (Cartwright et Cooper, 1993). De même, les PMI appelées aux réseaux se partagent les mêmes cibles géographiques dans leur démarche d'internationalisation. Cet ancrage régional facilite le contact, l'assiduité de la

participation aux réunions et l'interaction entre les membres et donc la communication et l'échange d'informations (Anderson et Narus, 1990 ; Inkpen et Tsang, 2005).

La constitution des réseaux à travers l'action concrète est une stratégie délibérément mise en œuvre par le syndicat professionnel suite aux échecs passés dans la création des clubs d'entreprises. L'objectif est de susciter l'intérêt des entreprises partenaires à coopérer. Ainsi, des actions communes sont créées afin de démontrer aux entreprises les bénéfices témoignant des retours positifs en travaillant en réseau.

Les actions concrètes et collectives sont un terrain propice à l'établissement des interactions sociales entre les dirigeants à la marge des actions communes, ce qui facilite les échanges informationnels. Ces interactions sociales accélèrent le processus d'intégration des nouveaux arrivants dans le réseau. *In fine*, les actions concrètes sont un catalyseur pour accroître la performance du réseau tant en termes de retours positifs des réseaux qu'en termes d'interactions sociales entre les membres et, en conséquence, d'apparition des affinités et d'accroissement de la confiance. L'inscription des réseaux uniquement dans une finalité d'échanges informationnels est rejetée par les acteurs sondés puisque les actions communes fondent un point d'ancrage conférant au réseau une stabilité et constituent un support pour échanger des informations.

« Il faut surtout qu'il y ait un fil conducteur dans le réseau, si ce n'est qu'un réseau d'échange d'informations, ça ne va jamais loin. Il faut qu'il y ait des choses concrètes qui soient mises en place en parallèle parce que c'est ces choses concrètes qui servent de support au réseau relationnel, si c'est que du relationnel, quand il en a besoin, le champ est libre, il faut à tout prix qu'il y ait des actions menées conjointement » (Dirigeant d'une PMI).

3.5.2. La gestion et l'animation par le syndicat professionnel

L'animation des deux réseaux s'effectue par le syndicat professionnel qui assure l'organisation (ordre de jour et organisation des réunions, administration des sites Internet, organisation des actions à l'international, coordination des groupes de travail, etc.). Malgré sa forte intervention notamment pour la mise en œuvre et l'entretien des réseaux, le syndicat professionnel tente de donner à son action une dimension implicite notamment par rapport à l'orientation, la coordination, l'organisation et au soutien des réseaux. Les orientations et les actions sont collégialement décidées et lancées par les PMI. Dans cette perspective, un bureau de direction des réseaux est formé en contenant un président, quelques industriels et un représentant syndical. Il est à signaler que les noyaux initiateurs des réseaux sont fortement représentés dans les bureaux de direction. Ceux-ci se montrent actifs et créatifs pour aiguillonner les réseaux et impulser les actions réticulaires. Les actions et les orientations des réseaux, qu'elles soient proposées par le bureau, le syndicat ou les entreprises, sont soumises à la discussion des membres afin de les valider. Cette organisation s'apparente à l'organisation collégiale (Waters, 1989) caractérisée par l'égalité entre les membres, un exercice de l'autorité à la base de la compétence uniquement et, le consensus dans la prise de décision (à l'unanimité ou la majorité).

« C'est le syndicat qui anime (...) J'ai l'impression qu'il y a vraiment une réelle entente sur les objectifs entre les industriels et le syndicat et ça, ça m'a fait plaisir parce qu'ils sont actifs » (Dirigeant d'une PMI).

A travers le bureau, le syndicat professionnel assure le rôle, d'un côté, d'une force motrice pour attirer le réseau vers ses objectifs désignés et, de l'autre côté, le rôle d'un « lubrifiant » facilitant les échanges d'informations et d'expériences. Par leur disponibilité et expérience, les représentants syndicaux garantissent la continuité du réseau au moins en ce qui concerne l'aspect organisationnel et la proposition des idées nouvelles pouvant déboucher, en cas d'acceptation par les membres, sur des nouvelles actions. A titre d'exemple, le réseau Agro entame des actions de prospection en Roumanie en profitant de l'expérience acquise par le syndicat avec le réseau Metalrom. Les dirigeants reconnaissent à l'égard des représentants

syndicaux, leurs compétences organisationnelles et techniques (dimension technique de la confiance) et leurs qualités morales (dimension morale de la confiance) (Mayer et al., 1995).

« Pourquoi [Metalrom] marche, parce qu'il y a des permanents qui s'en occupent, des gens avec du charisme et qui ne savent pas tourner en rond, on avance sur certains points », « Aujourd'hui le réseau est très dynamique parce que je pense que le syndicat s'en occupe au niveau de M [X] et les assistantes et puis « le président » qui travaille pas mal pour le réseau, ils passent du temps et de l'énergie ». (Dirigeants des PMI)

L'animateur syndical se porte garant pour le bon fonctionnement du système réseau en initiant à la réciprocité des échanges. Plusieurs industriels soulignent une relation causale entre l'animation du réseau par le syndicat et les échanges informationnels.

« Je pense que le rôle de l'institutionnel est le rôle de garant, le garant du bon fonctionnement. C'est quelqu'un qui dit attention il faut faire le compte rendu, il faut relancer, il faut organiser, il faut qu'il rappelle les fondamentaux. Et le problème des dirigeants dans un groupement comme ça, ils sont submergés par le quotidien et si ce n'est pas le garant qui reprend pour définir les fondamentaux du groupement, et si ce n'est pas le garant qui va itérer, examiner, alors le groupement va avoir une durée de vie plus ou moins courte » (Représentant syndical).

« Le rôle de l'animateur est de faire donner à tout le monde (...), le [représentant syndical] fait beaucoup d'efforts afin qu'il soit ainsi » (Dirigeant d'une PMI).

L'animateur syndical met en exergue un processus d'apprentissage de type essai/erreur dans l'animation du réseau (notamment si l'on prend en considération quelques échecs passés concernant des clubs d'entrepreneurs). L'expérimentation des pratiques débouche sur la capitalisation des bonnes pratiques.

Les représentants des entreprises soulignent positivement le caractère peu formalisé et la souplesse de fonctionnement malgré l'existence des règles de fonctionnement (réunions, ateliers, comptes rendus de réunions, etc.) et une charte de confidentialité. Cela rejoint les conclusions de Snow et al, (1992) et Ring et Van De Ven (1994) qui soulignent que la formalisation excessive, l'excès du contrôle et les mécanismes correctifs exorbitants nuisent au fonctionnement du réseau.

Les animateurs sondent périodiquement la satisfaction des entreprises membres par rapport à l'action réticulaire afin de déceler des éventuels écarts et, par conséquent, renouveler l'offre proposée par les réseaux. Le syndicat satisfait la nécessité d'un processus de renouvellement et d'ajustement permanent au réseau (Snow et al, 1992).

Par ailleurs, les réseaux décident de se constituer un fonds propre afin de financer les coûts relatifs au fonctionnement. Ce fond est alimenté par une somme correspondant à un droit d'entrée pour chaque membre et des cotisations financières annuelles versées par les adhérents. Malgré que les cotisations demandées soient modestes, elles représentent, aux yeux des animateurs, une importance symbolique puisqu'elles constituent une sorte d'engagement et d'implication de la part des PMI membres.

La taille du réseau est un facteur influençant sa performance. L'observation longitudinale démontre que les deux réseaux se développent nettement. Le recrutement des nouvelles entreprises correspond à la phase de l'élargissement par l'adjonction des nouveaux membres de Larson (1992). Les deux réseaux ont grandi selon le principe de chaîne relationnelle et de parrainage. La taille du réseau implique une certaine contradiction (Assens, 2003) dans la mesure où les acteurs, à court terme, souhaitent le développement du réseau par l'attraction des membres nouveaux.

« (...) aujourd'hui on a grossi, aujourd'hui on est une quarantaine. Ça amène plus de complémentarité et renforce la capacité de l'offre et les échanges d'informations » (Dirigeant d'une PMI).

Toutefois, à long terme, l'agrandissement des deux réseaux va entraîner des problèmes liés à la coordination et au contrôle (Assens, 2003) comme par exemple les difficultés d'échange pendant les réunions plénières. Le doublement du nombre de participants au réseau Metalrom en deux ans a freiné la construction des connaissances profondes entre les acteurs nécessaires pour échanger des informations et expériences (Julien, 2006) et déterminer ce que les entreprises peuvent s'apporter réciproquement en termes de compétences. Ces difficultés poussent le bureau de direction du réseau à structurer les relations en formalisant davantage les règles et en filtrant les entrées par des « rites de socialisation ». Après une proposition du syndicat professionnel, les réseaux procèdent aussi à la mise en œuvre des ateliers thématiques contenant une dizaine de participants au maximum afin de faciliter les échanges.

« On a toujours les contraintes liées à la taille du groupe, et donc ce qui était intéressant c'est que dans les réunions on s'est partagé dans des petits groupes et là tout le monde a eu l'occasion de participer, poser les questions, parce que parfois il y a eu des gens qui étaient-là et qui cherchaient les expériences des autres et il y en avait d'autres qui donnaient leurs avis, partageaient leurs expériences, et dans le temps, les petits groupes, ça se passe très bien. Dans le grand groupe, c'est sûr on est limité par le temps » (Dirigeant d'une PMI).

3.5.3. La confiance

Au départ des deux réseaux, ceux-ci sont caractérisés par l'existence d'un niveau initial de confiance provenant des antécédents coopératifs (Zucker, 1986) entre certaines entreprises et de la connaissance préalable entre certains dirigeants appartenant à la même région géographique (Larson, 1992).

« (...) donc il y a un réseau d'une quarantaine de sociétés dans le gros quart Sud-Est et qui représentent une assez forte présence et nous, on est en contact plus ou moins permanent avec ces sociétés, on se croise professionnellement depuis plus de trente ans » (Dirigeant d'une PMI).

Les animateurs syndicaux optent pour un dispositif d'échange contenant deux volets. Le premier est un volet officiel d'échange à travers les réunions plénières, les ateliers, la participation aux salons, les missions collectives à l'étranger, etc. Le deuxième volet concerne une organisation délibérée pourvoyant une atmosphère favorable à la création des affinités entre les membres. Par exemple, les réunions plénières se terminent par un repas rassemblant les participants. Celui-ci est souvent l'occasion d'approfondir les échanges obtenus dans les réunions en donnant lieu à des intermédiations d'affaires et des mises en relations avec des acteurs extérieurs au réseau, ce qui provoque des signes de bienveillance (Mayer et al., 1995) des uns à l'égard des autres. Par exemple, les membres du réseau s'envoient mutuellement des clients. Egalement, les actions collectives (missions de reconnaissance des marchés étrangers, salons) contribuent à nouer des relations personnelles entre les membres des réseaux et, par conséquent, de tendre vers un encastrement social du réseau (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997). Ces interactions sociales suscitent la confiance interpersonnelle préalable à l'apparition d'une confiance interorganisationnelle (Lorenz, 2001).

« Tu fais 20 réunions et je te promets qu'en quatre jours de salon à Alger, ils se sont dit beaucoup plus des choses que dans les réunions. Pourquoi ? Parce que quand ils partent comme ça ils sortent de leur pays, ils sont tous des étrangers, ils sont solidaires, ils n'ont plus le souci du quotidien (...) et là, ils se lâchent complètement, ils vont discuter avec leurs pairs, ils vont faire des choses qu'ils ne peuvent pas faire quand ils sont ici. Et pareil quand on les a amenés à Paris, ils ont pris le train ensemble, mangé ensemble (...) les mecs échangent entre eux, et ça c'est ce qui intéressant c'est concret » (Représentant syndical).

Par ailleurs, une reconnaissance mutuelle entre les dirigeants s'établit par rapport à leur loyauté au réseau. Ceci reflète la dimension d'intégrité de la confiance. Aussi, la dimension

technique de la confiance apparaît puisque les membres des réseaux démontrent une reconnaissance quant aux compétences techniques des autres acteurs du réseau.

« (...) il se trouve que les industriels présents (...) ont déjà une existence industrielle réelle et comme nous on est dans le même cas aussi, on était déjà amené des fois pour un certain nombre d'opérations à connaître ces prestataires, en tant que prestataire d'exécution sur un certain nombre d'opérations qu'on a suivies, ils font du bon boulot », « Bon, le réseau ça implique différentes choses, ça implique la loyauté entre membres, la confiance, c'est déjà beaucoup des choses et je ne dis pas forcément que tous les gens qui y adhèrent sont animés de la même bonne volonté mais j'ai la faiblesse de croire en tout cas que pour une bonne part d'entre eux c'est le cas » (Dirigeant d'une PMI).

L'homogénéité des projets et les orientations des entrepreneurs aux réseaux leur confèrent un sentiment de solidarité à l'égard des défis imposés par leurs projets, facilitant ainsi la décision de faire confiance aux autres acteurs du réseau.

« Je dirai que les gens que j'ai rencontrés sont tous à quelque chose près au même niveau de déontologie avec la même problématique et donc effectivement ça permet d'inspirer la confiance » (Dirigeant d'une PMI).

La confiance facilite les échanges informationnels. Nous avons observé que les dirigeants, suite aux interactions répétées et aux réunions, renforcent les échanges d'informations de type signaux faibles. Pour renforcer la confiance au sein du groupement, les animateurs syndicaux cautionnent la confidentialité au sein de la structure réticulaire. Dans cette perspective, les animateurs syndicaux avec l'accord des membres des deux réseaux optent pour l'adoption d'une charte déontologique stipulant la validation de l'entrée d'un nouveau membre par les anciens appartenant au réseau.

La performance de la coopération se renforce par un processus d'apprentissage relationnel entre les acteurs du réseau, y compris en termes d'apprentissage à la confiance (Lorenz, 2001). Cet apprentissage à la coopération est influencé par un rôle du syndicat professionnel (à travers son représentant et animateur du réseau) qui initie les acteurs du réseau aux règles de base de la coopération pour le bon fonctionnement du processus coopératif et se porte garant de ces règles.

« Il faut donner aux dirigeants le sens de montage des groupements. Il faut faire comprendre aux dirigeants qu'il y a des règles de base, donc, au départ, dans les premiers six mois, c'est de laisser des mous aux dirigeants et il doit y avoir un animateur, institutionnel ou non, qui est proche du réseau et il dit attention, garde-fous... nous on devient votre garant, on a l'expérience... » (Représentant syndical).

3.5.4. La réciprocité des échanges et les gains mutuels

La réciprocité et l'équité des apports des réseaux à leurs membres sont une condition nécessaire au fonctionnement des configurations réticulaires ; un déséquilibre à ce niveau peut remettre en question la pérennité des réseaux (Jarillo, 1988 ; Powel, 1990). La relation coopérative est soumise à une appréciation permanente des acteurs en termes d'efficacité et d'équité (Ring et Van De Ven, 1994). L'efficience de la forme réticulaire ne suffit pas à assurer sa pérennité, il faut que chacun des nœuds ait le sentiment que les échanges sont équitables (Powell, 1990).

L'animateur syndical souligne l'importance que les acteurs des réseaux disposent le plus rapidement possible des retours bénéfiques à travers l'action réticulaire. L'absence de ceux-ci risque d'entraîner une discontinuité de réseau. C'est selon cette logique que le syndicat professionnel met en œuvre une stratégie d'initiation et d'organisation des réseaux autour des actions concrètes apportant des gains tangibles aux nœuds. Les dirigeants couplent les apports matériels et immatériels. Autrement dit, les apports matériels du réseau en termes de complémentarité industrielle et d'actions commerciales sont nécessaires pour donner un

ancrage concret et garantir la continuité des réseaux en fournissant un « support » relationnel. Dès lors, les échanges informationnels sont obtenus. Un réseau seulement voué à l'échange informationnel n'est pas viable.

« Pour que chacun trouve les fruits, il faut qu'il y ait des actions qui soient menées en commun.... ».
« Il faut que chacun trouve son compte, et puis il faut surtout qu'il y ait un fil conducteur dans le réseau, si ce n'est qu'un réseau d'échange d'informations, ça ne va jamais loin, il faut qu'il y ait des choses concrètes qui soient mises en place en parallèle parce que c'est ces choses concrètes qui servent de support au réseau relationnel, si c'est que du relationnel, quand il y en a besoin le champ est libre, il faut à tout prix qu'il y ait des actions menées conjointement » (Dirigeants des PMI).

Dans les réseaux étudiés, la réciprocité est conçue dans une perspective sociologique et encadrée dépassant les intérêts individuels et le cadre dyadique calculable. En effet, l'équité ne suppose pas un partage équivalent des bénéfices, mais est conditionnée par la réciprocité (Ring et Van De Ven, 1994). Raveyre et Saglio (1984) expliquent que le retour d'un service peut être décalé dans le temps et rendu par une personne tierce à la relation initiale. Conscients de l'importance de la réciprocité, les membres des réseaux adoptent une logique de « donnant-donnant » dans leurs échanges informationnels. Les membres raisonnent dans les échanges informationnels en termes de communauté et non pas en termes d'échange dyadique.

« Vous savez quand quelqu'un donne de l'information, moi j'appelle ça un ascenseur, quand on envoie l'ascenseur on aimerait bien qu'il redescende, pas forcément dans la minute, dans la journée, et il ne redescendra pas forcément par la personne à qui vous avez donné l'info, parce que peut-être vous donnez l'info à quelqu'un qui la transmettra après quelques jours à quelqu'un d'autre et puis ça sera par un autre qu'elle va revenir, c'est ça le réseau, et puis celui qui donne quand il donne, il n'attendra pas de recevoir mais simplement s'il ne reçoit jamais au bout d'un certain temps, il va dire qu'est ce que je fous là » (Dirigeant d'une PMI).

3.5.5. Des facteurs atténuant la concurrence

La concurrence entre les acteurs des réseaux est prise en considération dans la littérature (Nalebuff et Bradeburger, 1996). Malgré la complémentarité entre les PMI dans les deux réseaux qui est privilégiée à l'heure du lancement, certaines PMI opèrent horizontalement sur le même secteur. Cependant, les dirigeants désignent plusieurs facteurs qui atténuent la concurrence entre les entreprises aux deux réseaux. Les dirigeants évoquent systématiquement la logique de « coopération ». Conçue de manière pragmatique, la concurrence ne suscite aucun rejet de l'appartenance aux réseaux.

« Tout ce qui est de la concurrence, le souci de la concurrence existe au même titre que ça existe ailleurs ... Ce n'est pas un souci, les gens peuvent collaborer en étant concurrents » (Président du réseau Metalrom).

La « coopération » apparaît en tant que propriété attachée aux réseaux initiés par les syndicats professionnels regroupant naturellement des entreprises opérants sur le même secteur. Les syndicats peuvent intervenir en tant qu'acteur intermédiaire pour développer les stratégies de coopération aux réseaux (Bengtsson et Kock, 2000).

Les acteurs des réseaux mettent en avant l'aspect coopératif visant à faire progresser l'ensemble de la communauté par des gains mutuels. Une logique de « gagnant-gagnant » domine dans un processus de synergie mettant en avant la force de chacun. Toutefois, il existe des règles déontologiques qui sanctionnent tout comportement déviant par le rejet de son auteur.

« (...) dans le syndicat professionnel, par définition, vous avez des gens qui font la même profession que vous, effectivement des concurrents. C'est l'aspect un peu délicat de la question parce que le but d'un syndicat professionnel ou du réseau c'est de faire progresser les membres, c'est-à-dire les gens qui se trouvent à l'intérieur du système et c'est vrai que ça peut se faire sans que le phénomène

concurrence soit mis en avant », « J'ai constaté dans un premier temps, qu'à l'intérieur du syndicat ou des réseaux différents que, petit à petit, soit il y avait une cooptation ce qui est un peu naturel, soit il y avait un rejet vis-à-vis des gens qui s'écartaient des règles déontologiques » (Dirigeants des PMI).

D'autres facteurs inhérents à la vocation du réseau atténuent la concurrence. L'orientation des réseaux lors de leur constitution à l'international pousse les entreprises à adopter des méthodes différentes des modalités de travail suivies sur le marché domestique. Les PMI des réseaux visent à conquérir à travers une démarche commerciale offensive des nouveaux marchés en proposant des nouvelles approches d'offre basées sur la complémentarité des compétences des membres, y compris les PMI concurrentes.

« Ils [des concurrents] finissent l'un à côté de l'autre dans les réunions et deviennent copains parce que le marché n'appartient à personne, un concurrent peut devenir un partenaire, parce que les entreprises concurrentes, elles sont aussi quelque part complémentaires » (Dirigeant d'une PMI).

L'orientation à l'international incite les acteurs à dépasser la vision concurrentielle en se prêtant au jeu coopératif. Ils se mettent plus facilement à plusieurs pour pénétrer un marché étranger dont il est plus commode d'aborder par une démarche collective de synergie de compétences. L'internationalisation élargit les marchés abordés par le dépassement de l'étroitesse des marchés déjà acquis, ce qui réduit sensiblement la concurrence entre les PMI.

« Le terrain de l'export se prête toujours un peu plus facilement à ce genre d'actions parce qu'autant on est très attaché à son marché ou aux clients que l'on possède déjà, autant dans le domaine de l'export, de l'étranger ou des zones qui sont un peu inconnues, on se dit à la limite, on y va ensemble, on avance et puis on verra si on est capables de construire des choses. Je pense que c'est motivé par le fait qu'on ne connaît pas toutes les possibilités, le chiffre d'affaires, la gestion et de la maîtrise de notre entreprise pour un marché, pour un périmètre indéterminé. C'est à ce moment-là que tout le monde s'est rendu compte qu'on ne va pas à l'international comme on travaille ici en France, ça c'est clair » (Dirigeant d'une PMI).

La sous-traitance en métallurgie et plasturgie se caractérisent par des débouchés larges où des multiples secteurs industriels sont des clients effectifs ou potentiels. Cette situation réduit la concurrence entre les entreprises du réseau Metalrom. De ce fait, des entreprises disposant des mêmes savoir-faire et compétences peuvent avoir des débouchés différents.

D'autres arguments sont aussi avancés par les dirigeants. La concurrence entre les entreprises engagées dans chacun des réseaux est influencée par des dimensions temporelle et spatiale. Ainsi, la concurrence ne s'avère pas frontale entre deux entreprises rivales puisqu'elles sont concurrentes sur une zone géographique donnée, un marché précis, etc. En outre, la « taille » de l'entreprise forme un facteur discriminant par rapport à sa clientèle potentielle.

4. Conclusion

Les apports de notre recherche se manifestent sur plusieurs niveaux. Cette recherche se situe dans la continuité des travaux réalisés en management stratégique concernant la place centrale de *broker* dans les réseaux (Snow et al, 1992). Notre recherche démontre comment le *broker* contribue à la performance du processus coopératif des réseaux d'entreprises. Ce rôle est assuré dans notre recherche par un acteur particulier qui est le syndicat professionnel. Celui-ci constitue un acteur de réseautage entre les entreprises par un rôle de coordination (Astley et Fombrun, 1983) en étant un type de réseau de formalisation moyenne (Grandori et Soda, 1995). Dénommé dans les recherches de McEviley et Zaheer (2005) comme « facilitateur de réseau » et de Geindre (2005) comme « acteur tiers », le syndicat professionnel favorise les contacts interpersonnels et l'interdépendance en créant des actions collectives pour identifier des intérêts communs, compresser le réseau dans un espace spatial et du temps (McEviley et Zaheer, 2005) et de garantir la confiance (McEviley et Zaheer, 2005 ; Geindre, 2005).

Notre étude met l'accent sur le passage du syndicat professionnel en tant que *broker* à une logique plus offensive d'initiation des réseaux d'entreprises comparativement à son rôle dans les recherches de McEviley et Zaheer (2005) et Geindre (2005). Dans les recherches de ces derniers, les frontières du syndicat professionnel et du réseau sont confondues. Le réseau n'a aucune indépendance identitaire vis-à-vis du *broker*. En revanche, le *broker* dans notre recherche adopte une stratégie de construction et d'animation des réseaux d'entreprises dont les identités et les structures sont clairement indépendantes au regard du syndicat.

Notre recherche explique la manière dont le *broker* intervient pour développer les facteurs de performance du processus réticulaire dans deux réseaux nettement indépendants du *broker*. Nous avons interprété les facteurs de performance des réseaux étudiés sous l'action du *broker*. Nous établissons un cadre contenant cinq familles de facteurs de performance sous l'action du *broker* qui s'interfèrent de manière dynamique (Figure 1) puisqu'elles participent mutuellement à rendre les réseaux performants. L'intervention du *broker*, par ses différentes actions délibérées au niveau de la conception, la gestion, et la coordination conduit à accroître la performance des réseaux. Ce cadre présente l'apport managérial de notre recherche puisqu'il pourra guider l'action des *brokers*, notamment les structures institutionnelles et associatives, dans la mise en œuvre et la gestion des réseaux d'entreprises performants.

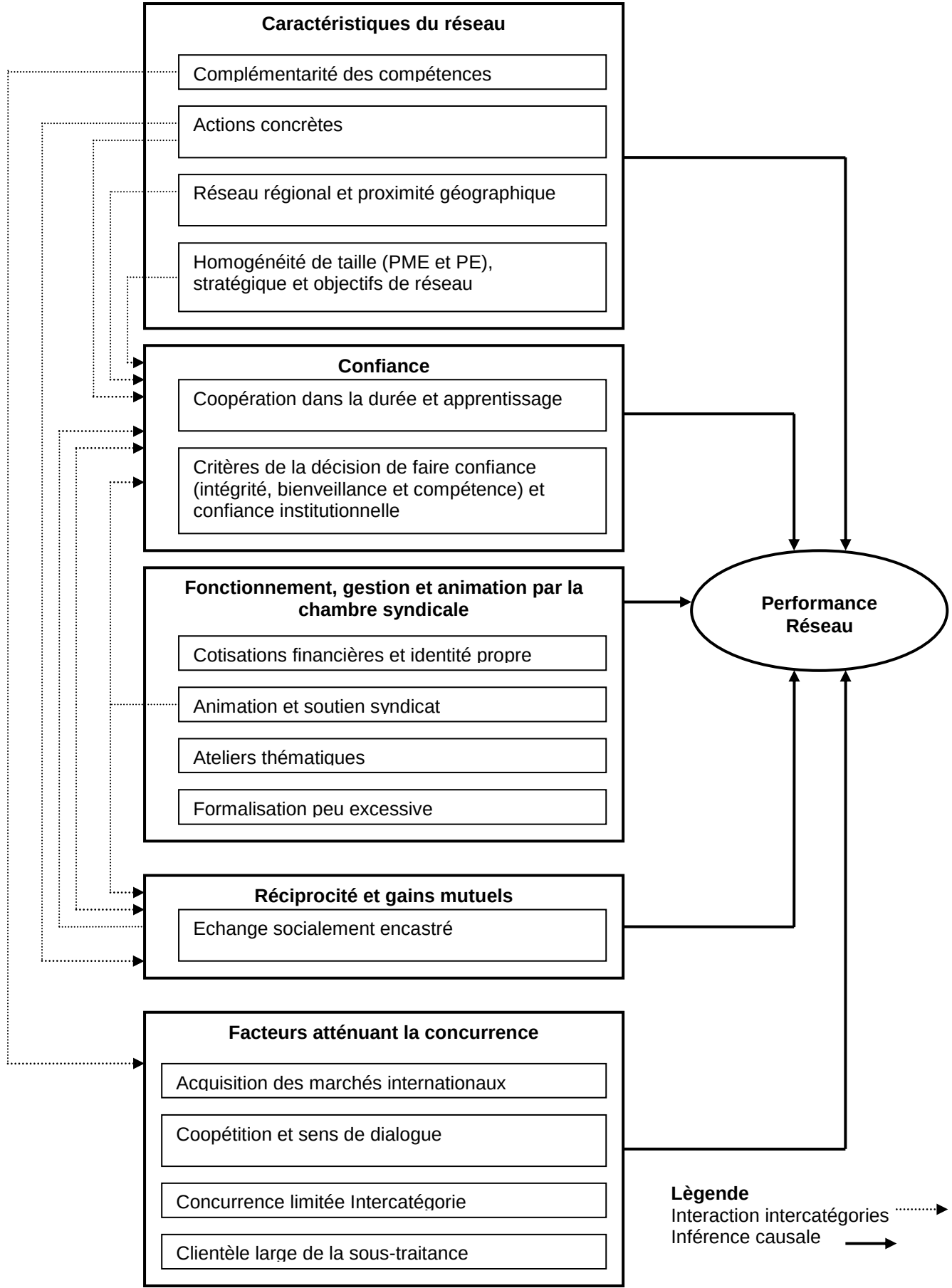
En termes d'apports théoriques, notre étude des deux réseaux d'entreprises éclaire davantage les rôles attribués au *broker* et leurs caractéristiques.

Relativement au rôle de l'architecte, le syndicat professionnel assume de manière formelle l'initiation et la formation du réseau tant au niveau de la conception (homogénéité des objectifs, orientation à l'action, proximité géographique, orientation à l'internationalisation, etc.) qu'au niveau de l'action à travers son expérience acquise dans ce domaine. Cependant, d'autres acteurs ou facteurs contribuent indirectement à la formation du réseau. Il s'agit de noyau de quelques dirigeants et plus indirectement, de l'entreprise donneuse d'ordres dans le réseau Metalrom. Le rôle du noyau de dirigeants se limite à vêtir le réseau d'un niveau de confiance initiale. Quant à l'entreprise donneuse d'ordres, elle ne dispose d'aucun rôle « actif » dans l'initiation du réseau. La position formelle d'architecte unique du syndicat professionnel apparaît plus clairement dans le réseau Agro puisque le *broker* met en place une stratégie délibérée et graduelle pour former ce réseau.

En ce qui concerne le *broker* coordinateur, le syndicat professionnel ne coordonne aucunement la chaîne de valeur de point de vue de coopération industrielle basé sur la complémentarité des compétences, ce qui confirme la nécessité de nuancer le *broker* et le pivot tourné vers la coordination de la chaîne de valeur. Toutefois, le syndicat professionnel assure formellement quelques tâches de coordinateur dans la sphère commerciale en coordonnant, par exemple, la participation des réseaux dans des foires internationales. Par ailleurs, le *broker* réalise essentiellement la coordination des réseaux en termes de leur gestion. A ce niveau, les rôles de coordinateur et de facilitateur du syndicat professionnel en tant que *broker* se révèlent difficiles à distinguer leurs frontières sur le terrain.

En termes de position de *broker* facilitateur, le syndicat professionnel assure formellement ce rôle, mais sans le mettre en avant (Geindre, 2005). La création des bureaux de direction des réseaux témoigne de cette orientation volontairement adoptée. Le *broker* fournit les moyens matériels nécessaires au fonctionnement des réseaux (lieu de réunion par exemple) et, assure une gestion administrative souple en dressant un cadre peu formalisé. Le *broker* intervient pour surmonter les problèmes rencontrés comme la création des ateliers par thème. Aussi, le *broker* intervient par des actions délibérées afin de faciliter les échanges et la communication entre les membres et accroître les interactions sociales, ce qui fait ancrer socialement les liens entre les membres et, par conséquent, développer la confiance.

Figure 1. Les facteurs initiés par le broker pour la performance des réseaux d'entreprises



Bibliographie

- Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 34, pp. 42-58.
- Assens, C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n°4, pp.49-59.
- Astley, W.G. et Fombrun, C.J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.
- Bengtsson M. et Kock S., (2000), "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 411-426.
- Boch, F. (1987), "Trade association as mediators of technological adaptation", Working paper, CHIPS, Copenhagen School of Economics and Social Science.
- Butera, F. (1991), *La Métamorphose de l'Organisation. Du Château au Réseau*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Cartwright, S. et Cooper, C. (1993), "The role of culture compatibility in successful organisational marriage", *Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 3, pp. 57-69.
- Charreaux, G. (1998), "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises", *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n° 8-9, pp. 47-66.
- Dhanaraj, C. et Parkhe, A., (2006), « Orchestrating innovation networks », *Academy of Management Review*, 31, 3, pp.659-669.
- Das, T.K. et Teng, B.S. (1998), "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 491-512.
- Delapierre, M. et Zimmerman, J.B. (1988). « Gappes technologiques et réseaux d'alliance ». *Actes du Colloque C.G.I. Génie Industriel*. Nancy.
- Douard, J.P. et Heitz, M. (2003), "Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions", *Revue Française de Gestion*, 2003/5, n° 146, pp. 23 - 41.
- Doz, Y. L., Olk, P.M. et Ring, P. S., (2000), "Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead?", *Strategic Management Journal*, 21: 239-266.
- Dumoulin, R., Meschi, P-X. et T. Uhlig. (1999). « Contrôle et performance des réseaux d'alliances Analyse Empirique de la Situation des Partenaires Horizontaux », *2ème colloque « La Métamorphose des Organisations »*, Nancy, octobre.
- Dyer, J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 535-556.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K. (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, pp. 345-368.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1999), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 660-679.
- Emerson, R.M. (1972), Exchange theory, Part II: exchange relations and networks, in Berger, J. Zelditch, M. et Anderson, B. *Sociological Theories in Progress*, vol. 2, Houghton Mifflin.
- Fréry, F. (2001). « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. » *Revue Française de Gestion*, n°133 (Mars-Avril-Mai).
- Fréry, F. (1997), «Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée», *Actes de l'AIMS*.
- Fukuyama, F. (1997), *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*, (Traduction de Trust and the social virtues and the creation of prosperity, 1995), Plon, 412p.
- Grandori A., G Soda., (1995), « Inter-firms Networks , Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, vol. 16, N°2.
- Geindre, S. (2005), "Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique", *Revue française de gestion*, 1, n° 154, pp. 75-91.
- Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. 1990, « Chaîne de compétence et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, (51):97-107.
- Gulati, R. Nohria, N. Zaheer, A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.

- Håkansson, H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach*, Chichester, Wiley.
- Hamel, G. Doz, Y.L. et Prahalad, C.K. (1989), « S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? », *Harvard l'Expansion*, Autonome, pp. 24-32.
- Hanna, V. et K. Walsh., (2002), « Small firm networks: A successful approach to innovation? », *R&D Management*, vol. 32, N°3, pp. 201-207.
- Human, S.E. et Provan, K. G., (2000), « Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 327-365.
- Ingham, M. et Mothe, C. (2003), « Apprentissages et confiance au sein d'une alliance technologique », XIIème conférence de l'association internationale de management stratégique.
- Inkpen, A.C. et Tsang, E.W.K. (2005), « Social capital, networks, and knowledge transfer », *Academy of Management Review*, vol. 30, pp.146-165.
- Jarillo, J.C. (1988), « On strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- Johanson, J. et Mattsson, L.G. (1986), « Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with a transaction cost approach », *International Studies of Management Organization*, vol. 17, n° 1, pp. 34-48.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Larson A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, pp.76-104.
- Lecocq, X. (1999), « Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises : une approche par le réseau social », Les cahiers de recherche de CLAREE.
- Lorenz, E. (2001), « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », *Réseaux*, vol. 19, n° 108, pp. 65-85.
- Lorenzini G., Baden Fuller C., 1995, « Creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management Review*, vol.37, pp.146-163.
- Marshall C. et Rossman, G.B. (1989), *Designing qualitative research*, Beverly Hills, Sage. vol.37, pp.146-163.
- Mayer, R. Davis, J. et Schoorman, F. (1995), « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 30, pp. 709-734.
- Mcevey, B. et Zaheer, A. (2005), « Architect of trust: the role of network facilitators in geographical clusters », *Trust and distrust in organizations*, Kramer, R. et Cook, K. (éd), Russel, Sage.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986), « Network organisations. New concepts for new forms », *California Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 62-73.
- Miles, R.E., Snow, C.C. et Coleman, H. (1992), « Managing 21st Century Network organization », *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 3, pp. 5-20.
- Nalebuff, B. et Bradeburger, A. (1996), *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial.
- Nelson, R. et Winter, E. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oliver, A.L. et Ebers, M. (1998), « Networking Network Studies. An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter Organizational Relationships », *Organization Studies*, vol. 19, n°4, pp.:549-583.
- Paché, G. et Bacus-Montfort I. (2003). « Le management logistique intégré ». *Problèmes économiques*. 15 Janvier, n°2.792
- Paturel R. (2000) « Externalisation et entrepreneuriat ». In T. Vestraete, *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, Management et société, Caen, pp. 173-186.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978), *The external control of organization, a resource dependence perspective*, Herper & Row, Publishers
- Powell, W.W. (1990), « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 34-46.
- Raveyre, M.F. et Saglio, J. (1984), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME », *Sociologie et du travail*, n° 2, pp. 157-176.
- Richarson, G.B. (1972). « The organization of industry », *Economic Journal*, n° 82, pp. 883-896.

- Ring, P.S. et Van De Ven, A. (1994), « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, pp. 90-118.
- Sako, M. et Helper, S. (1998), « Determinants of trust in supplier relations: evidence from automotive industry in Japan and the United States », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 34, pp. 387-417.
- Sydow, J. et Windeler, A. (1998), « Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, pp. 265-284.
- Sydow, J. (2004), « Network development by means of network evaluation? », *Human Relations*, vol. 57, n° 2, pp. 201-220.
- Thorelli, H.B. (1986), « Networks: between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, pp. 37-51.
- Uzzi, B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness », *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 42, n° 1, pp. 35-67.
- Van de Ven, A. et Walker, G. (1984), « The dynamic of inter-organizational coordination », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 4, pp. 598-621.
- Waters M. (1989), « Collegiality, bureaucratization and professionalization : a Weberian analysis », *American Journal of Sociology*, vol 94, n°5.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institution of capitalism, firms market relational contracting*, New York, Free Press. Traduction française (1994), Inter (eds).
- Yin, R.K. (1989), *Case study research, Design and methods*, London, Newbury Park, Sage.
- Zaheer, A. Macevily, B. Perrone, V. (1998), « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust and Performance », *Organization Science*, vol. 9, n° 2, pp. 141-159.
- Zucker, L. (1986), « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920 », in Staw, B. et Cumming, L. (éd), *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 53-111.