

# **Recourir à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées**

**ZAOUAL Anne-Ryslène**

**Docteur en sciences de gestion**

[anneryslenezaoual@yahoo.fr](mailto:anneryslenezaoual@yahoo.fr)

## **Résumé :**

---

Pour compenser des relations déséquilibrées et accroître leur pouvoir, les entreprises peuvent coopérer et recourir à un acteur-tiers qui mène certaines missions pour le collectif. Afin de comprendre l'impact de cette forme de gouvernance, en particulier sur les transactions, cette recherche s'intéresse au marché du traitement des déchets où les relations clients-fournisseurs peuvent être considérablement déséquilibrées. En effet, les petites entreprises, qui disposent d'un pouvoir de négociation limité face aux prestataires, subissent souvent des comportements opportunistes. Nous mobilisons une étude de cas multiples *via* l'étude de trois réseaux inter-organisationnels situés dans la région Nord-Pas-de-Calais : *Écopal* dans le Dunkerquois, *Carvin Entreprises* dans le Carembault et *Synéo* dans le Valenciennois. Dans chacun, des stratégies collectives de gestion des déchets sont pilotées par une association loi 1901 qui mène plusieurs actions et représente les entreprises dans la négociation avec les prestataires. À partir d'une analyse par les coûts de transaction, nous identifions les intérêts et les limites de l'acteur-tiers pour rééquilibrer des relations asymétriques. La mutualisation des volumes de déchets et le recours à un tiers permettent d'accéder à des prestations plus intéressantes (transfert et absorption des coûts de transaction par l'acteur-tiers et augmentation du pouvoir de négociation). Cependant, nos résultats empiriques indiquent que ce contrepois reste limité et que les relations ne sont que partiellement rééquilibrées. En effet, tandis que l'opportunisme persiste chez certains prestataires, d'autres comportements stratégiques – liés à l'organisation tripartite de ces initiatives collectives – apparaissent chez les entreprises et même, dans certains cas, chez l'acteur-tiers.

**Mots clés :** théorie des coûts de transaction, TPE/PME, stratégie collective, gestion des transactions, étude de cas

---

# **Recourir à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées**

## **INTRODUCTION**

La coopération inter-organisationnelle peut aider les entreprises à compenser un déséquilibre de pouvoir (Galbraith, 1956 ; Emerson, 1962 ; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003 ; Pekar Lempereur, 2004). Cependant, les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Yami, 2006) requièrent souvent la présence d'acteurs-tiers pour faciliter la coopération entre les partenaires (Geindre, 2005 ; Hiesse *et al.*, 2009 ; Fernandez *et al.*, 2011 ; Loubaresse et Pestre, 2012). Elles induisent une nouvelle forme de gouvernance où un acteur-tiers mène certaines missions pour le compte des entreprises. Dans cette communication, nous cherchons à comprendre les impacts de cette forme de gouvernance sur les transactions. Plus particulièrement, il s'agit d'identifier les intérêts et les limites du tiers institué pour exercer un contre-pouvoir collectif (Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014). La coopération inter-organisationnelle et le recours au tiers constituent ici une réponse collective des entreprises qui, individuellement, subissent des relations déséquilibrées avec leurs prestataires (opportunisme, coûts de transaction élevés...).

Le marché du traitement des déchets, où les relations entre clients et fournisseurs peuvent être considérablement asymétriques, présente un intérêt pour notre problématique. Les petites entreprises, qui disposent d'un pouvoir de négociation limité face aux prestataires, subissent souvent des comportements opportunistes. Les tarifs élevés et les prestations inadaptées (Zaoual, 2013) conduisent certaines entreprises à renoncer au recours au marché et à se débarrasser illégalement de leurs déchets (Noireaux, 2006). Cependant, les pressions réglementaires et l'arrêt progressif des collectes des collectivités locales<sup>1</sup> contraignent les entreprises à imaginer des solutions alternatives pour gérer de manière responsable leurs déchets. Pour rééquilibrer les relations avec leurs prestataires, de plus en plus d'entreprises se regroupent pour mettre en place une gestion collective des déchets. Ces stratégies collectives hybrides<sup>2</sup> (Loubaresse et Pestre, 2012) impliquent souvent la présence d'une structure qui

---

<sup>1</sup> Dans certaines communes françaises, les DIB (Déchets Industriels Banals) sont gérés par les collectivités locales car ils peuvent suivre les mêmes circuits de collecte et de traitement que les ordures ménagères.

<sup>2</sup> PME de différents secteurs d'activité, mais situées à proximité géographique les unes des autres (ex. : parc industriel, zone d'activités).

porte les actions collectives et représente les entreprises auprès des prestataires (Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014). Ayant une portée exploratoire, cette recherche mobilise une méthodologie qualitative pour étudier trois réseaux inter-organisationnels où des stratégies collectives de gestion des déchets sont pilotées par une association.

Cet article est structuré en quatre parties. Après un retour sur les stratégies collectives et le recours à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées, nous présentons les cas et le dispositif méthodologique. Les résultats empiriques sont exposés dans la troisième partie. Enfin, nous terminons par une discussion sur les apports et les enseignements issus des études de cas.

## **1. COMPENSER DES RELATIONS DÉSÉQUILIBRÉES PAR UNE STRATÉGIE COLLECTIVE**

### **1.1. LES RELATIONS DÉSÉQUILIBRÉES SOURCES DE TRANSACTIONS NON OPTIMISÉES**

La majorité des relations client-fournisseur sont déséquilibrées (Nogatchewsky et Donada, 2005). Selon Johsen et Ford cités par Soulier (2009), plusieurs caractéristiques – comme la taille, le pouvoir et la dépendance – peuvent créer une asymétrie dans une relation. Dans une relation inter-organisationnelle déséquilibrée, l'un des partenaires se trouve dans une situation de vulnérabilité qui l'expose à des coûts de transaction importants. D'abord définis comme des « *coûts de recours au marché* » (Coase, 1937), les coûts de transaction sont liés à la planification, l'adaptation et au contrôle des échanges commerciaux (Williamson, 1985). Les coûts *ex ante* concernent la recherche et la sélection du partenaire, la négociation et la rédaction du contrat. Les coûts *ex post* découlent de la surveillance et du contrôle, de la renégociation ou de la rupture du contrat (*ibid.*). Certaines caractéristiques de la transaction – comme la spécificité des actifs, l'incertitude et sa fréquence – sont susceptibles de favoriser des comportements opportunistes<sup>3</sup> chez les partenaires qui peuvent entreprendre « *des efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir ou confondre d'une autre manière* » (*ibid.*: 47) pour satisfaire leur intérêt personnel.

La théorie des coûts de transaction implique une analyse comparative des structures de gouvernance pour mobiliser la forme contractuelle qui permet de minimiser les coûts de

---

<sup>3</sup> La théorie des coûts de transaction opère une distinction entre opportunisme *ex ante* (sélection adverse) et *ex post* (aléa moral). La sélection adverse se manifeste quand il y a tricherie avant la passation du contrat (volonté délibérée de tromper l'autre partie lors de la sélection ou de la négociation). L'aléa moral intervient lors de l'exécution du contrat conclu entre les partenaires (lié aux difficultés de contrôle, à l'asymétrie informationnelle ou à l'incomplétude des contrats).

transaction et les coûts de production. Williamson s'appuie initialement sur l'opposition marché / hiérarchie de Coase (1937) et démontre – comme son prédécesseur – que si le recours au marché a un coût supérieur à celui de la hiérarchie, l'entreprise a intérêt à internaliser la transaction. Il s'affranchit ensuite de cette conception binaire et admet l'existence de « *formes hybrides* » (Williamson, 1985 ; 1991), comme le réseau où les entreprises peuvent coopérer *via* des stratégies collectives.

Lorsque les relations sont déséquilibrées (ex. : une population de clients fortement atomisée *vs.* un nombre restreint de fournisseurs potentiels), les risques d'opportunisme et les coûts de transaction augmentent. Les transactions sont donc loin d'être optimales. La coopération inter-organisationnelle peut apporter une réponse collective pour accroître le pouvoir des entreprises (Galbraith, 1956 ; Emerson, 1962 ; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003 ; Pekar Lempereur, 2004).

## **1.2. LES STRATÉGIES COLLECTIVES POUR RÉÉQUILIBRER DES RELATIONS ASYMÉTRIQUES**

Astley et Fombrun mobilisent l'écologie, qui étudie la manière dont les organismes réagissent à leur environnement, pour introduire le concept de stratégie collective qu'ils définissent comme « *une réponse systémique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement inter-organisationnel* » (1983 : 580). Avec la stratégie collective, ces auteurs introduisent un niveau d'analyse intermédiaire – entre le secteur et l'organisation focale – où « *se situe une grande partie de l'activité stratégique des firmes aujourd'hui, à travers, notamment, les mouvements de coopération* » (Yami, 2006 : 100). Leur typologie des stratégies collectives (tableau 1) repose sur deux dimensions relatives aux caractéristiques des relations qui lient les acteurs : la forme d'interdépendance et le type d'association.

**Tableau 1 – Typologie des stratégies collectives**

	<b>Formes d'interdépendance</b>	
<b>Type d'association</b>	<i>Commensale</i>	<i>Symbiotique</i>
<i>Directe</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirecte</i>	Agglomérée	Organique

*Source* : Astley et Fombrun (1983 : 580)

Les coopérations symbiotiques concernent des organisations complémentaires (relations verticales) et les coopérations commensales<sup>4</sup> unissent des organisations concurrentes (relations horizontales). Les associations directes incluent un petit nombre d'acteurs liés par contrat tandis que les associations indirectes regroupent de nombreux acteurs et nécessitent un organe de coordination pour assurer l'exécution de la stratégie collective. Pour Yami et Le Roy (2006), qui proposent une définition plus étroite, une stratégie collective implique plus de deux entreprises dans des relations essentiellement horizontales ainsi que la création d'une institution de coordination. À partir de l'exemple d'une interprofession vitivinicole, Loubaresse et Pestre (2012) montrent que les entreprises peuvent également s'engager dans une stratégie collective hybride avec des relations à la fois horizontales et verticales.

Dans le cadre de relations inter-organisationnelles déséquilibrées, la stratégie collective est un moyen d'exercer un contre-pouvoir<sup>5</sup> pour faire évoluer les rapports de force entre les parties prenantes (Noireaux et Poirel, 2014). Grâce à un « *environnement 'social' collectivement construit et contrôlé* » (Yami, 2006 : 94), les entreprises cherchent à contrebalancer les déséquilibres qu'elles subissent lorsqu'elles traitent individuellement avec leur fournisseur ou leur client.

### 1.3. LE RÔLE DE L'ACTEUR-TIERS DANS LES STRATÉGIES COLLECTIVES

Lorsque la coopération implique de nombreux acteurs, le besoin de coordination s'accroît (Pfeffer and Salancik, 1978 ; Astley et Fombrun, 1983 ; Yami et Le Roy, 2006). Les stratégies collectives nécessitent souvent l'émergence d'une institution tierce (Josserand, 2007 ; Granata, 2010) qui joue le rôle de *broker* (Marsden, 1982 ; Burt, 1992 ; Sverrisson, 2001) en assumant différents rôles managériaux (Snow *et al.*, 1992 ; tableau 2) pour créer de la proximité entre les acteurs (Granata et Le Roy, 2011).

**Tableau 2 – Les trois rôles du broker**

<b>Architecte</b>	Il initie et construit le réseau. Il facilite son émergence par un comportement entrepreneurial
<b>Coordinateur</b>	Il met en relation les entreprises et coordonne les activités du réseau. Il dispose de compétences en matière de négociation et de contractualisation
<b>Facilitateur</b>	Il entretient et pérennise le réseau dans une logique d'amélioration

<sup>4</sup> Pour les auteurs, le commensalisme renvoie à des relations intra-espèces, c'est-à-dire entre des organismes similaires. Ils définissent les relations commensales comme des interactions ayant lieu entre des entreprises concurrentes. Cependant, en biologie, le commensalisme - comme la symbiose ou le mutualisme - sont des associations entre différentes espèces.

<sup>5</sup> « *Le contre-pouvoir est un pouvoir qui s'oppose et qui fait équilibre à une autorité établie (Galbraith, 1956).* » (Noireaux et Poirel, 2014 : 82).

	continue. Il contrôle les relations interentreprises et diffuse l'information parmi les partenaires. Il favorise également l'apprentissage au sein du réseau
--	--

Source : Snow *et al.* (1992)

Cet acteur-tiers peut inciter les entreprises à s'engager dans des collaborations et des projets communs (Doz *et al.*, 2000 ; Dari, 2009 ; Salvétat et Géraudel, 2011) en endossant trois rôles : initiateur, facilitateur et garant des relations inter-organisationnelles (Geindre, 2005). Il stimule la réflexivité des entreprises pour leur permettre de repenser leur identité et développer de nouvelles formes de gouvernance inter-organisationnelle (Xhaufclair *et al.*, 2010).

En limitant l'occurrence des comportements opportunistes (Hiesse *et al.*, 2009), le tiers garantit la confiance inter-organisationnelle (McEvily et Zaheer, 2004 ; Geindre, 2005). À la manière d'un « *chef d'orchestre* » (Fourcade, 2006), il assure la cohérence de la stratégie collective (Gundolf *et al.*, 2006) en conciliant les intérêts des différents protagonistes (Tellier, 2006 ; Loubaresse et Pestre, 2012). Selon Dari (2009 : 19), l'acteur-tiers va « *créer un intérêt collectif à partir de préoccupations individuelles [...] [et tenter] de faire prendre conscience aux firmes de l'intérêt et des avantages de travailler sur des projets communs* ». En particulier, sa présence est souvent nécessaire pour exercer un contre-pouvoir collectif (Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014). Dans ce cas, il émerge pour porter et coordonner la stratégie collective des entreprises qui vise à compenser le déséquilibre de pouvoir qu'elles subissent individuellement dans leurs relations avec leurs partenaires. Selon Fernandez *et al.* (2014), le recours à un acteur-tiers – dans le cadre d'une stratégie collective – peut permettre de manager des tensions inter-organisationnelles. Ainsi, la régulation des relations peut être assurée par des « *institutions d'intermédiation* » (Damsgaard et Lyytinen, 2001) comme les syndicats professionnels (Astley et Fombrun, 1983 ; Human et Provan, 2000 ; Le Roy, 2003), les organisations interprofessionnelles (Loubaresse et Pestre, 2012) ou les clubs d'entreprises (Tellier, 2006). Collectivement institués pour définir les règles du jeu concurrentiel (Garud et Kumaraswamy, 1993) ou infléchir les règles de fonctionnement imposées par un acteur puissant (Noireaux et Poirel, 2010), ces acteurs-tiers contribuent à « *la conclusion de compromis équilibrés et durables* » (Xhaufclair et Pichault, 2012 : 58).

### **Questions de recherche :**

Dans les stratégies collectives, un acteur-tiers peut ainsi être institutionnalisé pour coordonner les actions communes et représenter le collectif. Les implications, notamment les intérêts et

les limites du recours à ces intermédiaires méritent, selon nous, une exploration plus approfondie. Des zones d'ombre subsistent quant à leur impact sur les transactions des acteurs. La présence d'un acteur-tiers, qui assume certaines missions et encadre les transactions, permet-elle de compenser des relations déséquilibrées ? Les transactions sont-elles améliorées ? De nouveaux coûts émergent-ils pour les acteurs ?

La deuxième partie de cet article présente le secteur de la gestion des déchets retenu pour analyser les implications du recours à un acteur-tiers dans les stratégies collectives de contre-pouvoir, les cas étudiés ainsi que le dispositif méthodologique de l'étude.

## **2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

### **2.1. LA GESTION DES DÉCHETS : UN MARCHÉ SUJET AUX RELATIONS DÉSÉQUILIBRÉES**

En raison des risques environnementaux et sanitaires liés aux déchets, les entreprises ont l'obligation d'en assumer la gestion du « *berceau à la tombe* ». Représentant un coût (Lavoillotte, 2006), le déchet est une « *ressource négative*<sup>6</sup> » (Weppe *et al.*, 2013) pour de nombreuses entreprises qui sont prêtes à payer pour s'en défaire (Lupton, 2011). Pour répondre à ces besoins, un marché spécialisé s'est progressivement développé (Weber, 1995 ; Lavoillotte, 2006). Les entreprises concluent des contrats avec des professionnels pour collecter, transporter et traiter leurs matières résiduelles.

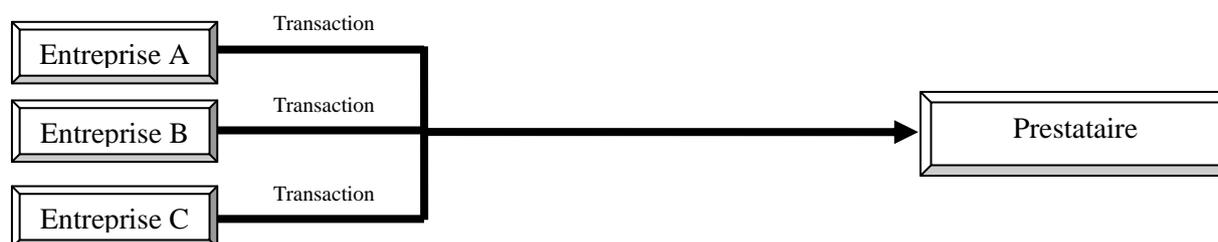
En France, ce marché est dominé par quelques grands groupes multi-services qui maîtrisent l'essentiel des activités relatives à la gestion des déchets (Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014). L'intensité capitalistique et les économies de dimension limitent la libre-entrée de nouveaux concurrents dans ce secteur (Bertolini, 2005). Si le marché est concentré au niveau des prestataires, les clients forment une population atomisée, composée de nombreuses petites entreprises (Noireaux et Poirel, 2010) qui manquent souvent de temps (Gundolf, 2004) pour gérer efficacement leurs déchets. Individuellement, elles disposent d'un faible pouvoir de marché et s'exposent à des coûts de transaction importants liés à la recherche d'information, à la contractualisation et au contrôle des prestations (Williamson, 1985 ; North, 1990 ; Hennart, 1993).

---

<sup>6</sup> « *Ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne). Une telle ressource est souvent considérée comme destructrice de valeur pour la firme qui la possède* » (*ibid.* : 53).

Depuis quelques années, certaines entreprises se regroupent et fondent des structures associatives qui interviennent pour modifier les situations établies et rééquilibrer les relations (Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014 ; Zaoual, 2013). Représentant leurs adhérents, elles se positionnent comme principal interlocuteur des prestataires pour négocier des conditions de collecte et de traitement plus intéressantes grâce à la mutualisation des volumes. Ces stratégies collectives donnent lieu à des transactions (Williamson, 1985) entre les entreprises et le prestataire sélectionné (figure 1) qui sont encadrées par les associations.

**Figure 1 – Gestion collective des déchets**



Source : Auteur

## 2.2. LES CAS ÉTUDIÉS

En France, le Nord-Pas-de-Calais est considéré comme une région pionnière dans le développement des approches coopératives pour une gestion responsable des problématiques environnementales (raréfaction des ressources, pollutions industrielles...). Les projets collectifs de gestion des déchets menés dans trois réseaux inter-organisationnels ont été explorés avec la méthode des cas (Yin, 2009 ; encadré 1) qui est particulièrement pertinente pour l'étude des stratégies collectives (Yami, 2006 ; Yami et Le Roy, 2006 ; Granata et Le Roy, 2011). En outre, une approche multi-cas assure une meilleure compréhension et une explication approfondie du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003) tout en permettant une démarche comparative (Ragin, 1987 ; Maxwell, 1999) pour mettre en évidence les similarités et les différences.

Chaque réseau (tableau 3) est orchestré par une entité administrative (Human and Provan, 1997 ; 2000; Provan and Kenis, 2008) créée sous la forme d'une association loi 1901 qui reçoit des subventions et des cotisations annuelles (des membres) pour entreprendre ses missions.

**Tableau 3 – Cas étudiés**

Caractéristiques	Réseau Écopal	Réseau Carvin Entreprises	Réseau Synéo
<i>Création</i>	2001	2006	2007
<i>Fondateurs</i>	Entreprises de la zone industrielle des Synthe de Dunkerque avec le soutien des acteurs publics locaux (logique <i>bottom-up</i> )	Entreprises du parc industriel du Château de Carvin (logique <i>bottom-up</i> )	Adjoint au maire chargé de l'environnement et du développement durable (logique <i>top-down</i> )
<i>Objectif initial</i>	Accompagnement des problématiques liées à l'environnement rencontrées par les entreprises (déchets, effluents, consommations énergétiques...)	Gestion mutualisée de problématiques communes rencontrées par les entreprises (déchets, gardiennage...)	Promotion des modes de développement durable favorables à la recherche, la formation, la compétitivité et à l'emploi (deux axes : sensibilisation & relais d'informations et services aux entreprises)
<i>Structure (en 2012)</i>	- <b>Composition du réseau:</b> 479 membres dont 93% de TPE/PME, 5% de grandes entreprises et 2% d'acteurs de la société civile et institutionnels - <b>Administrateur du réseau :</b> association loi 1901 sans but lucratif, 5 salariées, 28 membres au conseil d'administration	- <b>Composition du réseau:</b> 101 membres (majoritairement des TPE/PME) - <b>Administrateur du réseau :</b> association loi 1901 sans but lucratif, 2 salariées, 7 membres au conseil d'administration	- <b>Composition du réseau:</b> 82 membres dont 43 % d'entreprises, 22 % d'acteurs de la société civile, 14 % d'établissements publics et 21 % élus et des décideurs - <b>Administrateur du réseau :</b> association loi 1901 sans but lucratif, 3 salariées, 12 membres au conseil d'administration
<i>Gestion collective des déchets</i>	- Démarrage : 2007 - Nombre d'entreprises concernées : 200 - Déchets : cannettes usagées ; cartouches d'impression; déchets d'infirmierie ; déchets de garage ; déchets d'équipements électriques et électroniques ; déchets industriels dangereux ; archives confidentielles ; séparateurs à hydrocarbures ; papier, carton et films plastiques ; piles et accumulateurs	- Démarrage : 2009 - Nombre d'entreprises concernées : 30 - Déchets : déchets assimilés aux ordures ménagères ; déchets de garage ; déchets fermentescibles ; déchets spécifiques ; métaux ; papier et carton ; films plastiques	- Démarrage : 2012 - Nombre d'entreprises concernées : 10 - Déchets : déchets d'équipements électriques et électroniques ; déchets industriels dangereux ; archives confidentielles ; papier et carton

Source : Auteur, entretiens, observations et données secondaires

## Encadré 1 – Méthodologie de recherche

### Collecte et analyse des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé de manière approfondie trois stratégies collectives de gestion des déchets. Si notre niveau d'analyse est la stratégie collective (Yami, 2006 ; Granata et Le Roy, 2011) menée dans chaque réseau, notre unité d'analyse est la transaction (Williamson, 1985; 1991). Basées sur des résidus industriels (outputs involontaires), les transactions observées impliquent des « *ressources négatives* » (Weppe *et al.*, 2013) via une stratégie collective de gestion des déchets.

Nos données primaires sont constituées d'entretiens semi-directifs auprès de salariés et d'intervenants bénévoles des trois associations ainsi que d'entreprises membres des réseaux. Pour Écopal, nous avons interviewé la chef de l'inventaire des flux (1)\*, la chargée d'étude environnement (1) et l'animatrice environnement (1) ainsi que trois entreprises adhérentes (4). Le responsable développement (1), la chargée de projets (1) et le responsable achats mutualisés (1) de Carvin Entreprises ont été interrogés ainsi que trois entreprises adhérentes (3). Enfin, nous avons rencontré le fondateur (1), l'animateur bénévole de l'atelier « *Écologie Industrielle et Territoriale* » (2), la coordinatrice des projets (1) et l'ex-ingénieure environnement (1) de l'association Synéo. Bénévole au sein de cette dernière à partir de novembre 2010, nous avons participé à 19 ateliers dont l'objet était la mise en place d'une gestion collective des déchets sur un parc d'activités du Valenciennois. En tant qu'« *observateur-participant* » (Junker, 1960), nous avons apporté une plus-value aux acteurs du terrain (Wacheux, 2005) à travers nos connaissances et un certain soutien (technique et logistique) aux différentes actions menées par l'association (ateliers, conférences, réunions, études et diagnostics...). Cette immersion sur le terrain a permis d'enrichir nos données primaires par des notes d'observation et des interactions avec les protagonistes des stratégies collectives de gestion des déchets lors de différents événements (salons, conférences et ateliers, assemblées générales des associations, etc.). Des données secondaires et des artefacts ont été collectés pour approfondir notre compréhension des projets collectifs menés dans les trois réseaux (questionnaires et résultats des diagnostics réalisés, cahiers des charges pour la consultation des prestataires, contrats commerciaux et chartes d'engagement, rapports d'activités, plaquettes et documentations, presse et interviews, site Internet).

Le traitement et l'analyse des données se sont inscrits dans une démarche itérative (Dey, 1993 ; Miles et Huberman, 2003). Ce processus consistait à effectuer des allers-retours systématiques entre le matériau empirique, les analyses et les théories. Les données, retranscrites sous forme narrative, ont fait l'objet d'un traitement manuel. Elles ont été relues à plusieurs reprises pour stimuler de nouveaux questionnements, recadrer la problématique et mener des analyses intermédiaires. Nous avons mobilisé l'analyse thématique qui procède par inférence pour définir un ensemble de codes et de thèmes représentatifs du matériau analysé (Paillé et Mucchielli, 2012). Nous avons procédé à l'analyse verticale de chaque document du corpus (entretiens, comptes-rendus, articles de presse, retranscriptions d'assemblée générale ou de conférence...) pour identifier les thèmes abordés. Ensuite, une analyse horizontale a été réalisée pour rechercher les récurrences et les différences et opérer des comparaisons. Pour dévoiler l'expérience des acteurs du terrain et illustrer nos analyses, nous avons privilégié l'usage de *verbatim*.

\*(nombre d'entretiens)

### Relations avec les acteurs du terrain : entre implication et prise de recul

Le projet de recherche a été plutôt bien accueilli par les acteurs du terrain qui étaient informés de notre statut et des objectifs de notre étude. Un travail de socialisation a été nécessaire pour être acceptée, gagner la confiance des sujets et désamorcer les mécanismes de défense. Notre présence prolongée sur le terrain (juin 2010 – avril 2013) et notre implication, en particulier au sein de l'association Synéo ont permis le développement d'une « *relation mutuellement profitable* » renforçant la fidélité et la qualité des données (Wacheux, 2005). Avec le temps, certains acteurs sont devenus de précieux informateurs. Inévitablement, nous avons dû réfléchir au « *paradoxe de l'intimité* » (Mitchell, 1993). Lorsque les relations deviennent familières, les sujets s'ouvrent plus facilement au chercheur. Souvent, les propos de certains acteurs dépassaient le cadre de notre recherche. Cette intimité peut conduire le chercheur à porter un regard moins critique et à censurer la collecte de données, menaçant ainsi la validité interne de son travail (Baumard *et al.*, 2007). Pour éviter la « *sur-assimilation* » (Miles et Huberman, 2003) et maintenir une « *familiarité distante* » (Matheu, 1986) avec les acteurs du terrain, nous avons adopté une attitude d'« *implication contrôlée* » (Ancelin-Schutzenberger, 1972) et pratiqué le retrait temporaire (Whyte, 1943).

Source : Auteur

## 2.3. LES STRATÉGIES COLLECTIVES DE GESTION DES DÉCHETS MENÉES DANS LES TROIS RÉSEAUX

« Dans les PME, [...] on se focalise sur les compétences strictement nécessaires [...]. La gestion des déchets n'était pas ma tasse de thé, ce n'est pas la vocation de l'entreprise » (Adhérent du réseau Carvin Entreprises). Très souvent considérée comme une activité éloignée du cœur de métier, la gestion des déchets est sous-traitée à des prestataires qui disposent des compétences et des moyens techniques. Dans les trois réseaux, les petits producteurs de déchets rencontraient des difficultés à gérer efficacement leurs déchets. Individuellement, ils avaient un faible pouvoir de négociation et subissaient l'opportunisme de certains prestataires (tableau 4 et encadré 2).

**Tableau 4 – Coûts à la tonne (location contenant, collecte, transport et traitement) : des disparités importantes avant la stratégie collective du réseau Carvin Entreprises**

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>
DIB en mélange	83 €	433 €	173 €
Carton	- 3 <sup>7</sup> €	370 €	95 €
Film étirable	48 €	191 €	133 €

Source : Association Carvin Entreprises, données secondaires

### Encadré 2 – Des relations clients-fournisseurs déséquilibrées

« Depuis l'arrêt de la collecte par la communauté d'agglomération en 2003, chaque entreprise a dû choisir seule son prestataire déchets. [La Présidente de Carvin Entreprises] se rend également compte que les prix sont très disparates d'une entreprise à une autre et qu'ils n'ont fait qu'augmenter depuis que les prestations ont été confiées au secteur privé » (Association Carvin Entreprises)

« Il existe de gros écarts entre les forfaits payés par les entreprises pour des prestations et des quantités identiques » (Témoignage d'un salarié de l'association Orée lors d'un atelier organisé par l'association Synéo)

« Chaque entreprise avait son propre prestataire de collecte. C'était souvent le même, mais les tournées n'étaient pas optimisées. Résultat : la disparité des tarifs et des modes de collecte était importante (facteur 1 à 4 pour les mêmes prestations) » (Association Carvin Entreprises)

« Un industriel m'a expliqué qu'un prestataire lui avait dit qu'il devait d'abord signer et qu'il lui donnerait les prix après. Comme ils sont petits, les prestataires en profitent [...]. Les prestataires ont tendance à leur proposer des tarifs chers qu'ils justifient par le fait qu'il faut venir spécialement chez eux pour des petites quantités. [...] La plupart des petites entreprises subissent les coûts car elles ne génèrent pas de quantités suffisantes pour négocier » (Salariée de l'association Écopal)

« Un commercial 'à droite ou à gauche' va vous proposer le ramassage systématique, toutes les semaines. Il va vous proposer des contenants plus grands que ce dont vous avez besoin. Du coup, votre contenant ne sera pas rempli et les collectes ne seront pas optimisées » (Adhérent du réseau Carvin Entreprises)

Source : Auteur, entretiens, observations et données secondaires

<sup>7</sup> Certaines entreprises parvenaient à revendre ces déchets (prix positif).

Face à des prestataires d'envergure internationale comme Sita (Suez Environnement) ou Veolia Environnement, les PME manquent de ressources (financières, temporelles, connaissances). Les faibles quantités de déchets qu'elles produisent ne leur permettent pas de négocier des prestations intéressantes. L'arrêt des collectes des déchets ménagers et assimilés par les collectivités a également contribué au déséquilibre des relations en faveur des prestataires privés : « *C'est aux entreprises que revient la charge de gérer le ramassage de leurs déchets, chacune doit donc trouver un ou des prestataires, négocier conditions et tarifs* » (Association Carvin Entreprises). Dans chaque réseau, des stratégies de gestion collective des déchets sont portées par les associations pour permettre aux entreprises d'accéder à de meilleures prestations.

La partie suivante est consacrée à la présentation des résultats empiriques des trois études de cas.

### 3. RÉSULTATS EMPIRIQUES

#### 3.1. DES PRESTATIONS AMÉLIORÉES GRÂCE AUX ASSOCIATIONS

Dans les trois réseaux, les associations interviennent à de nombreuses reprises pour mettre en place les stratégies collectives dans le domaine de la gestion des déchets (tableau 5) : « *Notre rôle est de faciliter les démarches [...] par l'établissement d'appels d'offres et la consultation des prestataires* » (Associations Écopal et Synéo).

**Tableau 5 – Contributions des associations étudiées aux opérations de gestion collective des déchets**

Étapes		Contributions
1	<b>Diagnostic « déchets »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des flux sortants de l'entreprise (recensement des déchets)</li> <li>- Audit des pratiques de tri, de stockage et d'élimination des déchets</li> <li>- Examen des contrats et des factures</li> </ul>
2	<b>Consultation des prestataires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantification des gisements et évaluation des opportunités de mutualisation</li> <li>- Rédaction du cahier des charges</li> <li>- Lancement d'une consultation auprès des prestataires</li> </ul>
3	<b>Sélection des prestataires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociation de tarifs préférentiels</li> <li>- Sélection des prestataires</li> </ul>
4	<b>Contractualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation du fonctionnement de la collecte mutualisée avec le prestataire</li> <li>- Cadrage des relations</li> <li>- Définition du montage juridique</li> <li>- Rédaction de certains documents contractuels (charte, convention de partenariat...)</li> </ul>

<b>5</b>	<b>Coordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification, facilitation (formation) et suivi des opérations</li> <li>- Prospection</li> <li>- Médiation et résolution des litiges</li> </ul>
----------	---------------------	---

Source : Auteur, entretiens, observations et données secondaires

Les associations se rapprochent d'un service environnement commun que les entreprises sollicitent pour rechercher des solutions à leurs problématiques environnementales. C'est particulièrement le cas de l'association Écopal qui accompagne les entreprises depuis 2001 : « *Notre ambition est de dire à nos adhérents qu'ils n'ont plus besoin de s'occuper de leurs déchets* » (Président de l'association Écopal). Contrairement aux prestataires, les relations entre les associations et les entreprises s'inscrivent dans une logique non marchande qui favorise la confiance : « *Il n'y a pas d'enjeu économique comme avec les prestataires. Bien sûr, on paye une adhésion au club, mais ce n'est pas un cabinet qui vous dit que pour aller plus loin, il faut payer. L'association Carvin Entreprises est une action d'appui non marchande et donc on hésite moins à les solliciter* » (Adhérent du réseau Carvin Entreprises).

Seules ou accompagnées par leurs partenaires (ex. : ADEME, CCI, consultants), les associations facilitent les démarches des entreprises, en particulier les TPE/PME qui n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires : « *Le cabinet Helfy [mandaté par l'association Carvin Entreprises] a fait des recherches pour voir quels prestataires pouvaient reprendre nos produits et trouver les meilleures solutions pour chaque déchet. Il a fait le lien avec les prestataires* » (Adhérent du réseau Carvin Entreprises).

En contrepartie d'une cotisation annuelle, les associations apportent aux entreprises des solutions et des services pour l'élimination de leurs déchets. La gestion collective des déchets permet un gain de temps considérable car les entreprises n'ont pas à mettre en concurrence plusieurs prestataires car une solution négociée est déjà opérationnelle. Les associations représentent leurs adhérents et négocient grâce à la mutualisation des déchets : « *C'est le volume qui fait qu'on arrive à mieux négocier les tarifs de traitement. On ne négocie pas pour 1 mais pour 300 adhérents. Les prestataires savent qu'il y a un enjeu de chiffre d'affaires et de nombre de clients qui est plus important* » (Salariée de l'association Écopal).

Dans le réseau Écopal, les collectes mutualisées permettent une économie de l'ordre de 20 %. Dans certains cas, les conditions logistiques proposées par les prestataires pouvaient être à l'origine de coûts inutiles. En effet, lorsqu'ils traitent directement avec les entreprises, les prestataires les orientent parfois vers des solutions inadaptées à leurs besoins : « *La*

différence, je l'ai surtout vue entre les deux premières remises de prix des prestataires que j'avais rencontrés seul et la proposition du prestataire de Carvin Entreprises. Quand vous recevez les prestataires en direct, ils vous disent qu'il faut autant de m<sup>3</sup> de stockage et de fréquence de passages qui sont bien souvent inutiles » (Adhérent du réseau Carvin Entreprises). Le tableau 6 permet d'apprécier l'évolution des coûts pour certains déchets depuis la mise en place de la stratégie collective dans le réseau Carvin Entreprises. La négociation appuyée par la mutualisation des volumes a permis de réaliser des économies de 40 à 60 %.

**Tableau 6 – Coûts (location des contenants, collecte, transport et traitement)**

	AVANT			APRÈS			
	Coûts	Quantité	Coût / tonne	Coûts	Quantité	Coût / tonne	Gain moyen à la tonne
Effluent bac dégraisseur	2 360 €	20 t	118 €	1 360 €	20 t	68 €	42 %
Papier, carton, film étirable	22 756 €	169 t	135 €	15 181 €	248 t	61 €	55 %
Déchets de garage	21 666 €	77 t	281 €	10 332 €	88 t	117 €	58 %
Ferraille	0 €	3,50 t	0 €	- 490 €	3,5 t	- 140 €	n/a

Source : Auteur, données secondaires

La mutualisation des volumes permet aussi d'accéder à des filières de traitement, moins coûteuses que les DIB ou DID<sup>8</sup> : « Les déchets informatiques entraînent dans la collecte des déchets dangereux à 500 euros la tonne. Avec le nouveau prestataire [spécialiste des DEEE<sup>9</sup>], on paie uniquement le transport, le traitement est gratuit, sauf pour les écrans d'ordinateurs. Nous retirons les flux quand nous trouvons une solution alternative moins chère » (Salariée de l'association Écopal). La négociation peut ainsi concerner le stockage, le transport et le traitement des déchets (tableau 7).

**Tableau 7 – Économies réalisées grâce à la gestion collective des déchets**

Stockage	Transport	Traitement
- Contenants (gratuits ou tarifs préférentiels négociés) - Conditions logistiques adaptées aux besoins de l'entreprise (contenants de	- Partage des frais de transport - Frais de transport négociés ou gratuité du transport - Réduction des kilomètres parcourus (mutualisation et	- Accès à des filières spécialisées et moins coûteuses que les DIB ou DID - Tarifs préférentiels négociés

<sup>8</sup> Déchets Industriels Dangereux.

<sup>9</sup> Déchets d'équipements électriques et électroniques.

stockage, d'enlèvement...)	fréquence	collecteurs locaux)	
-------------------------------	-----------	---------------------	--

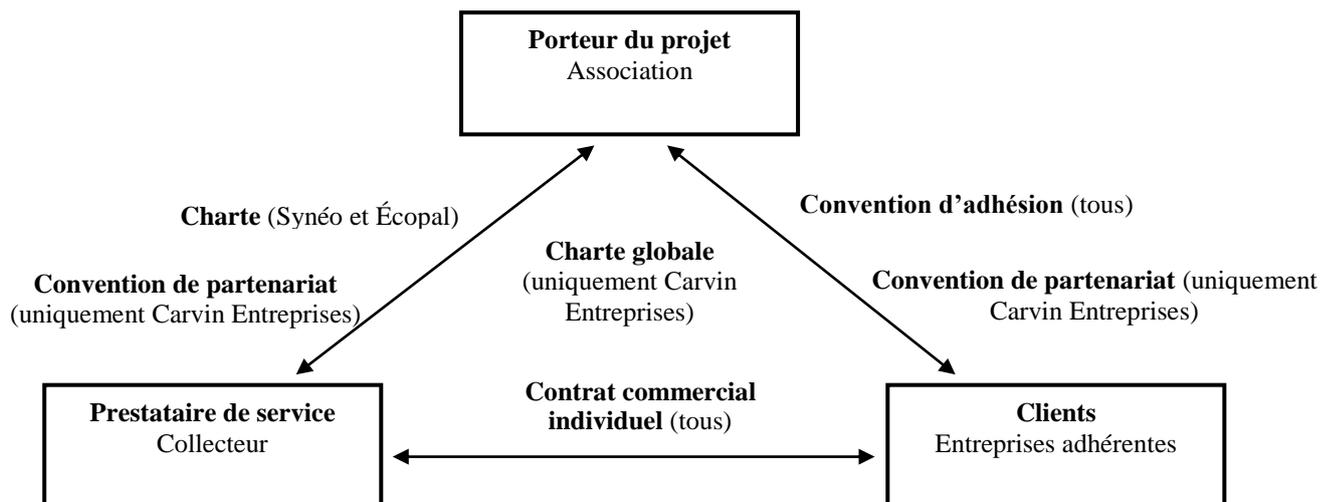
Source : Auteur, entretiens, observations et données secondaires

En somme, les trois associations facilitent la mise en place de transactions optimisées entre leurs membres et les prestataires.

### 3.2. DES RELATIONS PARTIELLEMENT RÉÉQUILBRÉES GRÂCE AUX ASSOCIATIONS

En représentant les entreprises, les associations sont censées disposer d'un certain pouvoir de négociation. Cependant, nos résultats montrent qu'elles ne parviennent pas toujours à rééquilibrer parfaitement les relations entre les entreprises et les prestataires. Plusieurs éléments amènent à nuancer leur pouvoir et leurs prérogatives réels. Malgré leur présence et le montage juridique établi pour chaque projet (figure 2), les prestataires peuvent toujours faire preuve d'opportunisme.

**Figure 2 – Montage juridique des opérations de gestion collective des déchets**



Source : Auteur, entretiens, observations et données secondaires

Des cas de sélection adverse ont été rencontrés. Par exemple, un prestataire avait assuré que ses clients – présents sur la zone d'action de l'une des associations – auraient accès aux tarifs négociés même si leur contrat était en cours. Une fois le partenariat conclu, il est revenu sur ses engagements en annonçant que ses clients devraient attendre la fin de leur contrat pour bénéficier des conditions négociées : « *Nous ne sommes pas là pour perdre de l'argent, mais gagner des parts de marché* » (Prestataire). Lorsque les collectes sont opérationnelles, les prestataires ne respectent pas systématiquement leurs engagements (cas d'aléa moral). Certaines conditions sont difficiles à maintenir lorsque le nombre de participants augmente (encadré 3).

Lorsque des litiges surgissent, les associations sont censées intervenir pour résoudre les conflits entre les prestataires et les entreprises. Cependant, leur pouvoir et leurs marges de manœuvre semblent limités face aux prestataires: « *J'envoie des mails qui parfois restent sans réponse. On dépend quand même beaucoup du bon vouloir du prestataire* » (Anonyme). Non signataires des contrats commerciaux, les associations disposent finalement de peu de moyens pour sanctionner les prestataires. Si l'association Écopal avait envisagé la mise en place de pénalités, l'idée a finalement été abandonnée : « *On voulait le faire, mais cela n'arrange pas la situation. Par exemple, un bac oublié au bout de trois fois, c'est x euros reversés. Mais à qui les reverser : Écopal ou l'adhérent ? C'est un peu compliqué* » (Salariée de l'association Écopal).

### **Encadré 3 – Cas d'opportunisme *ex post* d'un prestataire**

Un collecteur s'était engagé à mettre à disposition gratuitement des contenants de stockage : « *On a commencé la collecte avec un petit nombre de participants. Au début, c'était limite rentable. Après, c'est devenu rentable car le prestataire optimisait son transport. Maintenant, je suis persuadée qu'on arrive à l'effet inverse, on a besoin de démultiplier les collectes car il y a trop de clients. Je pense que là, on a rebasculé de l'autre côté de la rentabilité. Le prestataire est obligé de multiplier ses collectes, de mobiliser son camion et ses équipes plusieurs jours par mois, de mettre à disposition des contenants supplémentaires...* » (Anonyme). Le prestataire n'a pas anticipé le succès de l'opération et il doit fournir gratuitement des contenants aux entreprises alors qu'il pourrait les louer à d'autres clients (coûts d'opportunité). Il rechigne désormais à livrer les nouveaux adhérents qui intègrent la collecte mutualisée : « *Quand les entreprises signent un contrat, elles reçoivent leur bac de stockage trois mois après, le prestataire essaie d'en enlever chez certains qui ne sont pas collectés tous les mois pour les mettre chez les autres* » (Anonyme).

Source : Auteur, entretiens

Pour maintenir une dynamique collective, l'animation des projets est capitale. Si les collectes fonctionnent toujours dans le réseau Carvin Entreprises, peu de nouvelles entreprises ont intégré le système : « *C'est un dispositif qui survit parce qu'il y a eu une relation mise en place entre un prestataire et des clients. [...] Mais comme personne n'anime et ne développe l'action, il y a peu de nouveaux utilisateurs* » (Salarié de l'association Carvin Entreprises). En accord avec certains prestataires, l'association Écopal recrute directement les nouveaux clients-adhérents. En rencontrant les entreprises, ses salariés soutiennent les opérations de gestion collective des déchets. De nouveaux contrats sont régulièrement signés et les tonnages de déchets augmentent continuellement. Toutefois, certains prestataires refusent de déléguer la prospection : « *Le rôle de [l'association] n'est pas de faire notre métier* » (Prestataire). Les relations qu'entretiennent les associations et les prestataires restent ainsi complexes et ambiguës. Estimant que les associations cherchent à « *dupliquer leur métier* » (Prestataire), certains prestataires ne se montrent pas toujours coopératifs : « *La démarche n'a pas plu à*

*« tout le monde, beaucoup de gens souhaiteraient que le projet s'arrête »* (Association Carvin Entreprises).

Par ailleurs, certaines entreprises des réseaux ont profité du travail des associations pour renégocier leurs prestations sans participer aux collectes mutualisées : *« Nous faisons un appel d'offre avec un cahier des charges validé par quelques industriels intéressés. Certains vont négocier par derrière avec les prestataires en leur disant qu'avec nous, ils ont tels services et tels tarifs et leur demandent de s'aligner »* (Salariée de l'association Écopal). Ces écarts relationnels apparaissent lorsque les entreprises ont accès à certaines informations comme les tarifs négociés.

La dernière partie de cette contribution revient sur les apports et les enseignements que l'on peut tirer des trois études de cas.

#### **4. ENSEIGNEMENTS DES CAS ET DISCUSSION**

En s'inscrivant dans la lignée des travaux sur son rôle dans les stratégies collectives, nos résultats apportent un éclairage à l'acteur-tiers. Plus particulièrement, cette étude souligne ses intérêts et ses limites pour compenser des relations déséquilibrées.

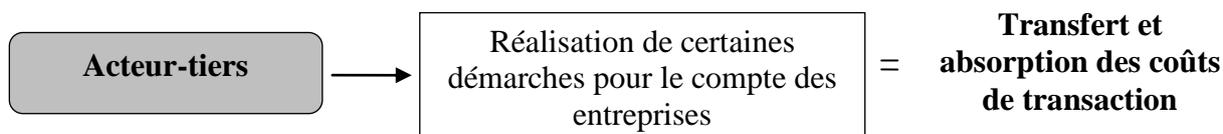
##### **4.1. LES IMPACTS DE L'ACTEUR-TIERS SUR LES TRANSACTIONS**

En favorisant les échanges d'information et la mise en relation des entreprises, l'acteur-tiers facilite la coopération interorganisationnelle (Geindre, 2005 ; Gadille, 2008 ; Hiesse *et al.*, 2009 ; Xhaufclair et Pichault, 2012 ; Loubaresse et Pestre, 2012). Dans notre étude, les acteurs-tiers coordonnent des commissions thématiques où les entreprises ont découvert une nouvelle aire de coopération autour des déchets (Bastianutti et Zaoual, 2015). Le pilotage de stratégies collectives – sur des problématiques éloignées du cœur de métier des entreprises et/ou impliquant des *« ressources négatives »* (Weppe *et al.*, 2013) comme les déchets – semble compliqué sans l'intervention d'une structure tierce qui centralise les informations et représente les entreprises. Dans les stratégies collectives, l'acteur-tiers constitue ainsi une *« ressource »* non négligeable pour les entreprises (Gundolf *et al.*, 2006) qui peuvent s'appuyer sur ses capacités de *« méta-pilotage »* (Josserand, 2007).

Nos résultats mettent en évidence la capacité de l'acteur-tiers à améliorer la performance des entreprises par la facilitation et l'optimisation de leurs transactions.

**Le transfert et l'absorption des coûts de transaction** : en tant qu'animateur de la stratégie collective, il constitue un support logistique (Geindre, 2005) et prend en charge certaines tâches pour aider les entreprises à mettre en place les transactions (ex. : identification et agrégation des besoins individuels, définition du cahier des charges, consultation et sélection des prestataires). En exécutant ces démarches en lieu et place des entreprises, il absorbe une partie des coûts de transaction (figure 3), notamment en matière de recherche d'information (prospection), de négociation et de décision.

**Figure 3 – Capacité d'absorption de l'acteur-tiers**

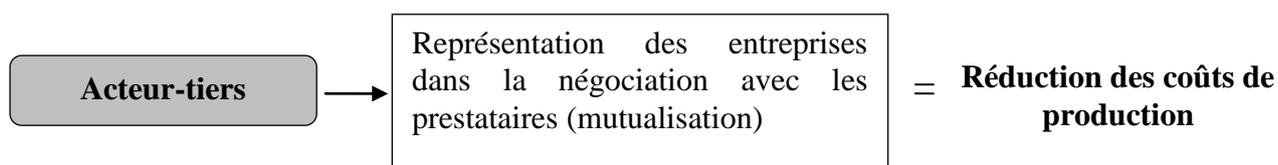


Source : Auteur

Le soutien qu'il apporte par la prise en charge de certaines tâches permet aux entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier. Elles économisent du temps et des ressources qu'elles peuvent affecter à des activités plus créatrices de valeur ajoutée.

**L'optimisation des coûts de production** : dans les opérations de gestion collective des déchets, chaque entreprise contribue à augmenter les volumes pour atteindre une taille critique et accroître le pouvoir de négociation du collectif. Cet « effet Mousquetaires – Tous pour un et un pour tous » (Fourcade, 2006) permet d'exercer un contre-pouvoir (Galbraith, 1956 ; Emerson, 1962 ; Noireaux et Poirel, 2010 ; 2014) grâce à l'acteur-tiers qui représente le collectif dans la négociation avec les prestataires pour obtenir des prestations plus intéressantes (figure 4). Dans ces stratégies collectives, le recours à un acteur-tiers permet d'externaliser le management de la coopération inter-organisationnelle (Fernandez *et al.*, 2014) instituée pour compenser des relations déséquilibrées.

**Figure 4 – Capacité de négociation de l'acteur-tiers**



Source : Auteur

Si l'acteur-tiers contribue à maintenir au fil du temps l'engagement et l'implication des membres du réseau (Provan and Kenis, 2008), il est néanmoins à l'origine de coûts relationnels (Marsat, 2007). Contacts réguliers, participation aux réunions et comités de

pilotage, etc. sont autant de mécanismes de coordination essentiels à la réalisation de la stratégie collective. Les entreprises doivent aussi s'acquitter d'un droit d'entrée pour intégrer le réseau (cotisation annuelle) et... participer à la stratégie collective. Lorsque l'acteur-tiers parvient à capter d'autres ressources financières pour soutenir son fonctionnement (ex. : subventions), ce coût d'adhésion peut rester limité par rapport aux services rendus. *A contrario*, si le coût financier de l'acteur-tiers est exclusivement supporté par les entreprises, le coût d'entrée peut rapidement devenir rédhibitoire. Dans leur étude, Loubaresse et Pestre (2012) montrent que l'acteur-tiers peut voir sa légitimité mise à mal, notamment lorsque son coût de fonctionnement est perçu comme disproportionné par ses membres. Un soutien financier externe est souvent nécessaire pour maintenir le coût d'entrée à un niveau acceptable – en particulier pour des PME – et couvrir les coûts de fonctionnement de l'acteur-tiers (ex. : coûts salariaux, locaux...). La légitimité externe du réseau (Human and Provan, 2000; Provan and Kenis, 2008) et de l'acteur-tiers (Loubaresse, 2008 ; Loubaresse et Pestre, 2012) sont alors critiques pour diversifier les ressources financières. Lorsqu'il est confronté à des financements publics et privés, l'acteur-tiers doit cependant apprendre à gérer cette dualité qui peut avoir des conséquences sur le fonctionnement du réseau et les stratégies collectives de ses membres. En se focalisant sur les problématiques (parfois très opérationnelles) des entreprises, il peut passer à côté de certains financements publics (associés à des projets spécifiques pour le territoire). À l'inverse, en privilégiant l'agenda des acteurs publics, il peut s'éloigner des préoccupations de ses membres voire perdre son autonomie au regard des actions qu'il mène. L'image « publique » de l'acteur-tiers (ex. : financement majoritairement public) peut aussi avoir un impact négatif sur sa crédibilité auprès des entreprises (Loubaresse, 2008). L'association Synéo – fondée par un élu dans le cadre d'un projet d'éco-pôle<sup>10</sup> – a rencontré beaucoup de difficultés pour impliquer les entreprises dans la stratégie collective de gestion des déchets. L'historique et les caractéristiques de l'acteur-tiers (origine et objectifs initiaux, profil des fondateurs, nature des financements) semblent donc jouer un rôle considérable dans la légitimité que les entreprises lui accordent. S'il ne parvient pas à s'ancrer légitimement auprès des entreprises, il risque de se heurter à un « *boycott entrepreneurial* » (Gundolf *et al.*, 2006).

En somme, l'acteur-tiers peut améliorer la performance des entreprises, notamment en rééquilibrant partiellement les inégalités de pouvoir. Cependant, son efficacité ne dépend pas

---

<sup>10</sup> Elle s'est ensuite recentrée sur le monde privé avec la volonté d'accompagner les entreprises sur les problématiques environnementales.

uniquement de sa capacité à améliorer les transactions, il doit également s'assurer que les coûts qu'il génère ne sont pas rédhibitoires pour les entreprises. En effet, leur adhésion dépend, au moins en partie, de l'arbitrage (perçu) entre les coûts optimisés par l'acteur-tiers et les coûts que sa présence génère (tableau 8).

**Tableau 8 – Analyse coûts / bénéfiques liés au recours à l'acteur-tiers**

Coûts optimisés par l'acteur-tiers	Coûts engendrés par l'acteur-tiers
<i>Coûts de transaction</i> (capacité d'absorption de l'acteur-tiers qui mène certaines tâches pour les entreprises)	<i>Coûts relationnels</i> (coordination avec l'acteur-tiers : réunions, comités de pilotage, visites...)
<i>Coûts de production</i> (capacité de négociation de l'acteur-tiers pour obtenir des prestations plus intéressantes)	<i>Coûts d'adhésion</i> (cotisation versée à l'acteur-tiers pour rejoindre le réseau). Ces coûts peuvent être modérés par les financements publics.

Source : Auteur

Cependant, il serait réducteur de considérer que cette décision repose uniquement sur des calculs strictement économiques. Dotés d'une rationalité limitée (Simon, 1947), les managers parviendront difficilement à évaluer *a priori* les bénéfiques et les coûts exacts qu'implique le recours à un acteur-tiers. La rationalité identitaire, à l'origine de la coopération communautaire (Dameron, 2004), joue également un rôle important dans le processus de décision. En encourageant les discussions et les échanges d'informations (Human and Provan, 2000), l'acteur-tiers favorise l'émergence de communautés de pratique (Dameron et Josserand, 2007). Il fournit aux entreprises une plateforme où elles peuvent échanger sur leurs problèmes et leurs solutions et donner naissance à des pratiques innovantes (Hargadon and Sutton, 1997), notamment au niveau inter-organisationnel (Bastianutti et Zaoual, 2015). En tant qu'entremetteur (Salvetat et Géraudel, 2011), il identifie les complémentarités possibles et révèle le potentiel synergique des entreprises (Zaoual, 2015).

#### **4.2. L'OPPORTUNISME DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES**

Nos résultats confirment l'existence de comportements opportunistes dans les relations classiques de sous-traitance de gestion des déchets (Noireaux et Poirel, 2010). Profitant de l'isolement et du manque de compétences des PME, certains prestataires appliquent des conditions très arbitraires. Cette étude souligne la capacité des acteurs-tiers à remettre en cause les *statu quo* et les positions établies des prestataires sur le marché des déchets. Sans appartenir directement au secteur, ils ont un impact sur son fonctionnement (Dumez, 2011) à travers l'introduction et la mise en place de nouvelles formes inter-organisationnelles

(Xhaufclair *et al.*, 2010) qui permettent de rééquilibrer partiellement les relations. Les acteurs-tiers deviennent ainsi des obstacles aux yeux des prestataires qui voient leur marge de manœuvre se réduire avec l'émergence et la généralisation de ces stratégies collectives.

Cependant, si Hiesse *et al.* (2009) ou Cannatelli et Antoldi (2010) ont souligné sa capacité à protéger les entreprises des comportements stratégiques de leurs partenaires, l'acteur-tiers n'est pas une barrière parfaitement imperméable. La présence d'un intermédiaire implique une gouvernance trilatérale (Williamson, 1985). L'asymétrie informationnelle (Akerlof, 1970) et la complexité contractuelle qui en découlent peuvent favoriser l'émergence de comportements opportunistes. Si les contrats commerciaux sont directement conclus entre le prestataire et les entreprises, l'acteur-tiers intervient dans la mise en place (négociation, coordination) des stratégies collectives de gestion des déchets. Cette spécificité organisationnelle induit un mode de gouvernance plus complexe qu'une relation classique client-fournisseur. Les relations entre les prestataires et les acteurs-tiers sont complexes et ambiguës. Malgré la mise en réseau des entreprises et le recours à l'acteur-tiers, des comportements opportunistes de la part des prestataires – qui se sentent menacés par les actions collectives – persistent. Pour répondre à la consultation, le prestataire doit proposer des tarifs intéressants et identiques pour tous. L'opportunisme peut donc être limité en amont. Néanmoins, une fois que le prestataire est sélectionné et que les transactions sont opérationnelles pour un certain nombre d'entreprises, l'acteur-tiers n'a pas intérêt à ce qu'elles soient remises en cause. Si le prestataire n'honore pas ses engagements auprès de quelques entreprises, il est difficilement envisageable de mettre fin à l'opération : « *Même si on avait un contrat avec le prestataire, on ne va pas le dénoncer et risquer de perdre la collecte* » (Anonyme). *In fine*, cette forme de gouvernance semble augmenter la spécificité des transactions. Dans ce cas, le prestataire devient difficilement remplaçable (*first-mover advantage*) et les risques qu'il fasse preuve d'opportunisme augmentent.

En outre, des comportements de « *passager clandestin* » (Smith, 1980) ont été observés lorsque certaines entreprises profitaient des négociations menées par l'acteur-tiers. Après avoir manifesté leur volonté de s'associer à la stratégie collective, elles utilisaient des informations – comme les tarifs et les conditions logistiques obtenues pour le collectif – pour renégocier leurs propres prestations. Explicitement décrits comme « *opportunistes* » et « *manquant d'honnêteté* » par les associations, ces comportements – qui trouvent un écho dans l'approche socio-cognitive de l'opportunisme de Lecocq (2004) – restent marginaux.

Cependant, en se retirant du projet, les entreprises peuvent compromettre la stratégie collective, en particulier lorsqu'elles sont peu nombreuses. Ces écarts relationnels révèlent l'existence de comportements stratégiques à l'égard du collectif. Cette forme d'opportunisme se rapproche de la « *trahison* » qui consiste pour le partenaire à se retirer du réseau lorsqu'il a capté les compétences et les informations nécessaires pour mener le projet seul (Lapointe et Pageau, 2000).

Notre étude souligne le fait que les associations peuvent difficilement sanctionner les manquements et les comportements opportunistes (Noireaux et Poirel, 2014). Ces observations révèlent les limites de l'acteur-tiers comme « *institution d'intermédiation* » (Damsgaard et Lyytinen, 2001) dans le cadre de ces stratégies collectives : montage juridique équivoque, développement et pérennisation difficiles, risque d'éviction de l'acteur-tiers, opportunisme, manque de légitimité, etc. Certains questionnements émergent sur la capacité de l'acteur-tiers à s'assurer une position forte et durable, notamment en limitant le risque potentiel d'opportunisme de la part des entreprises (Dari, 2009).

Enfin, le tiers rapproche les acteurs (*tertius iungens*) (Obstfeld, 2005), mais il peut aussi profiter de sa position d'intermédiaire pour agir de manière opportuniste (*tertius gaudens*) (Simmel, 1950 ; Burt, 1992). Nous avons observé que l'acteur-tiers pouvait s'éloigner de sa mission initiale, voire agir de manière opportuniste (Fernandez *et al.*, 2014). En effet, dans certains cas, des prestataires ont adhéré aux associations pour être consultés en priorité. Le tiers utilisait parfois sa position et les informations qu'il détenait pour orienter la décision collective vers certains prestataires sans que leur offre ne soit la plus intéressante. Le manque de neutralité et d'impartialité (Loubaresse et Pestre, 2012) peut amener l'acteur-tiers à s'affranchir de la défense des intérêts de ses adhérents originels. Ce cas de figure peut arriver lorsque l'acteur-tiers ne définit pas précisément le périmètre de la stratégie collective qu'il pilote ainsi que les critères de recrutement de ses membres. Pour éviter les conflits d'intérêts, le recrutement des adhérents doit être opéré avec précaution. En somme, les risques de dérives opportunistes du tiers montrent la nécessité de mener une réflexion sur les modes de gestion et de contrôle de cet acteur (Hiesse *et al.*, 2009).

## CONCLUSION

Construite à partir de l'étude de stratégies collectives de gestion des déchets menées dans trois réseaux interorganisationnels, cette contribution souligne les intérêts et les limites du recours à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées. Facilitateur des transactions, ce dernier peut avoir une incidence positive sur la performance des entreprises. D'une part, il mène certaines démarches en lieu et place des entreprises et absorbe les coûts de transaction qui en résultent. D'autre part, il améliore les coûts de production en représentant les entreprises dans la négociation avec les prestataires. Cependant, en tant qu'intermédiaire, sa présence implique de nouveaux coûts pour les entreprises qu'il représente (adhésion, coordination). En outre, s'il est censé agir comme un garde-fou, l'acteur-tiers n'est pas toujours en mesure d'éviter toutes les dérives comportementales. Parfois, la gouvernance des transactions induite par sa présence favorise même l'émergence de nouvelles formes d'opportunisme.

Comme toute recherche, cette contribution n'est pas exempte de limites. Ses résultats, qui sont issus d'une étude qualitative, sont marqués par une validité externe relativement restreinte. En outre, les stratégies collectives étudiées s'inscrivent dans des contextes spécifiques car elles sont fondées sur des « *ressources négatives* » (les déchets industriels). Ces idiosyncrasies influencent indéniablement nos résultats et nos contributions théoriques et managériales sur l'acteur-tiers. En effet, ce dernier semble pouvoir « *porter plusieurs casquettes* » en fonction des contextes et des besoins des entreprises (ex. : relais d'information, entremetteur, négociateur, animateur...). Nos conclusions concernent les TPE/PME dont les moyens sont souvent limités pour gérer des problématiques éloignées de leur cœur de métier. Contrairement aux grandes entreprises, elles disposent d'un faible de pouvoir de négociation qui, combiné à un manque de ressources, ouvre la voie aux comportements opportunistes. Si nous avons souligné la capacité d'absorption des coûts de transaction de l'acteur-tiers, nous avons été confrontés au caractère peu opérationnel de ce concept. En effet, l'appréciation des économies et des coûts liés au recours à l'acteur-tiers reste compliquée.

## RÉFÉRENCES

- Akerlof, G. A. (1970)**, “The Market for ‘Lemons’: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84 (3), p. 488-500.
- Ancelin-Schutzenberger, A. (1972)**, *Observations dans les groupes de formation et de thérapie*, Paris : L’Epi.
- Astley, G. and Fombrun, C. (1983)**, “Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments”, *Academy of Management Review*, vol. 8 (4), p. 576-587.
- Bastianutti, J. and Zaoual, A.-R. (2015)**, “When waste becomes a matter of collective creativity: the case of the French cradle of industrial ecology”, 31st EGOS Colloquium, 2-4th July, Athens.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2007)**, « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, collection : Management et Ressources Humaines, p. 228-262.
- Bertolini, G. (2005)**, *Économie des déchets. Des préoccupations croissantes, de nouvelles règles, de nouveaux marchés*, Paris : Technip, collection : Environnement.
- Burt, R. S. (1992)**, *Structural Holes: the social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Cannatelli, B. and Antoldi, F. (2010)**, “Fostering Trust within Strategic Alliances among SMEs: A Study on the Role of Network Facilitator”. *Paper presented at 2010 World Conference of International Council for Small Business*, Cincinnati, Ohio.
- Coase, R. H. (1937)**, “The nature of the firm”, *Economica*, vol. 4 (16), p. 386-405.
- Dameron, S. (2004)**, « Opportunisme ou besoin d’appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d’équipes projet », *M@n@gement*, vol. 7 (3), p.137-160.
- Dameron, S. et Josserand, E. (2007)**, « Le développement d’une communauté de pratique. Une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 174, p. 131-148.
- Damsgaard, J. and Lyytinen, K. (2001)**, “The role of intermediating institutions in the diffusion of electronic data interchange (EDI): how industry associations intervened in Denmark, Finland and Hong Kong”, *The Information Society*, vol. 17, p. 195-210.
- Dari, L. (2009)**, « Coopétition : Gestion de la rivalité et intervention de l’acteur tiers. Le cas du prêt-à-porter », *18<sup>ème</sup> conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, du 2 au 5 juin, Grenoble.
- Dey, I. (1993)**, *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge.
- Doz, Y. L., Olk, P. M. and Ring, P. S. (2000)**. “Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does It Lead?” *Strategic Management Journal*, vol. 21(3), p. 239-266.
- Dumez, H. (2011)**, « Qu’est-ce qu’un concept ? », *Libellio d’Aegis*, vol. 7 (1), p. 67-79.
- Emerson R. M. (1962)**, “Power dependence relations”, *American Sociological Review*, 27(1), p. 31-41.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. et Gnyawali, D. R. (2011)**, « Sources et management des tensions coopératives : une étude de l’industrie spatiale européenne », *20<sup>ème</sup> conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, du 7 au 9 juin, Nantes.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. and Gnyawali, D. R. (2014)**, “Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe”, *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 222–235.
- Fourcade, C. (2006)**, « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise : tous pour un ou un pour tous ? ». dans Fourcade, C. Paché, G. et Perez, R. (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, Cormelles-le-Royal : Management et Société, p. 339-352.
- Gadille, M. (2008)**, « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d’apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », *Humanisme et Entreprise*, n° 289, p. 61-79.
- Galbraith J.-K. (1956)**, *American capitalism: the concept of countervailing power*, Boston: Houghton Mifflin.

**Garud, R. and Kumaraswamy, A. (1993)**, “Changing Competitive Dynamics in Network Industries: an Exploration of Sun Microsystems’ Open Systems Strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 14 (3), p. 351-369.

**Geindre, S. (2005)**, « Le rôle de l'acteur-tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 154, p. 75-91.

**Géniaux, I. et Mira-Bonnardel, S. (2003)**, « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue Française de Gestion*, n°143, p. 129-144.

**Granata, J. (2010)**, *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME: le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Université de Montpellier 1, Thèse de doctorat.

**Granata, J. et Le Roy, F. (2011)**, « Les stratégies collectives entre PME : Gérer la tension entre compétition et coopération », *20<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du 7 au 9 juin, Nantes.

**Gundolf, K. (2004)**, « Dynamiques d'encastrement en TPE de tourisme », *7<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier.

**Gundolf, K., Jaouen, A. et Loup, S. (2006)**, « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, n° 167, p. 141-155.

**Hargadon, A. et Sutton, R. I. (1997)**, “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42 (4), p. 716-749.

**Hennart, J.-F. (1993)**, “Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of "Market" and "Hierarchy””, *Organization Science*, vol. 4 (4), p. 529-547.

**Hiesse, V., Fernandez, A.-S. et Dari, L. (2009)**, « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopératifs : une étude multi-cas », *18<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du 2 au 5 juin, Grenoble.

**Human, S. E. and Provan, K. G. (1997)**, “An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks”, *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2), p. 368-403.

**Human, S. E. and 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 (2), p. 327-365.

**Josserand, E. (2007)**, « Le pilotage des réseaux », *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 95-102.

**Junker, B. H. (1960)**, *Field Work: An Introduction to the Social Science*, Chicago: University of Chicago Press.

**Lapointe, A. et Pageau, S. (2000)**, « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunité ? », *5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, du 25 au 27 octobre, Lille.

**Lavoillotte, M.-P. (2006)**, « Propriété et technique contractuelle au service de la gestion des déchets », dans Falque, M., Lamotte, H. et Saglio, J.-F. (dir.), *Les déchets. Droit de propriété, Economie et Environnement*, Bruxelles : Bruylant, p. 111-122.

**Le Roy, F. (2003)**, « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées » », *Revue Française de Gestion*, n° 143, p. 145-157.

**Lecocq, X. (2004)**, « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *M@n@gement*, vol. 7 (3), p. 109-135.

**Loubaresse, E. (2008)**, « Qui pilote les réseaux interorganisationnels ? Caractéristiques des « brokers » de réseaux locaux d'organisations », *17<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du 28 au 31 mai, Nice.

**Loubaresse, E. et Pestre, F. (2012)**, « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers », *21<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du 4 au 6 juin, Lille.

**Lupton, S. (2011)**, *Économie des déchets. Une approche institutionnaliste*, Bruxelles : De Boeck.

**Marsat, J.-B. (2007)**, « Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable : applications en tourisme », *XLIII<sup>ème</sup> Colloque de*

*l'ASRDLF « Les dynamiques territoriales, débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires », du 11 au 13 juillet, Chambéry.*

**Marsden, P. V. (1982).** "Brokerage behavior in restricted exchange networks." In Marsden, P. V. and Lin, N. (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.

**Matheu, M. (1986),** « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, p. 81-94.

**Maxwell, J. A. (1999),** *La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive*, Fribourg : Academic Press Fribourg.

**McEvily, B. and Zaheer, A. (2004).** "Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters". In Kramer, R. M. and Cook, K. S. (eds.), *Trust and distrust in organizations*, New York: Russell Sage Foundation.

**Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003, 2<sup>ème</sup> édition),** *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université.

**Mitchell, R. G. (1993),** *Secrecy and Fieldwork*, Newbury Park: Sage Publications.

**Nogatchewsky, G. et Donada, C. (2005),** « Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? », *Management international*, vol 10 (1), p. 63-74.

**Noireaux, V. (2006),** *L'émergence du leadership reconnu : le cas des déchets industriels*, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), Thèse de doctorat.

**Noireaux, V. et Poirel, C. (2010),** « La logistique des déchets industriels entre rivalité et partenariat : une analyse des formes collectives de contre-pouvoir », *Logistique & Management*, vol. 18 (2), p. 35-48.

**Noireaux, V. et Poirel, C. (2014),** « Contre-pouvoir et stratégies collectives. Comment contrer le pouvoir d'un puissant partenaire dans le canal de distribution ? », *Revue Française de Gestion*, n°240, p. 81-95.

**North D. C. (1990),** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.

**Obstfeld, D. (2005),** « Social networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50 (1), p. 100-130.

**Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012, 3<sup>ème</sup> édition),** *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.

**Pekar Lempereur, A. (2004),** « L'évolution des rapports de force en négociation. Dix cas de revirement », *Revue Française de Gestion*, n°153, p. 125-140.

**Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978),** *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

**Provan, K. G. and Kenis, P. (2008),** "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18 (2), p. 229-252.

**Ragin, C. C. (1987),** *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, Berkeley: University of California Press.

**Salvetat, D. et Géraudel, M. (2011),** « Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales », *Management international*, vol. 15 (2), p. 67-79.

**Simmel, G. (1950),** *The Sociology of Georg Simmel*, Trans. by K. H. Wolff. Glencoe, IL: Free Press.

**Simon, H. A. (1947),** *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Publishing Company.

**Smith, V. L. (1980),** "Experiments with a decentralized mechanism for public good decisions". *American Economic Review*, vol. 70 (4), p. 584-599.

**Snow C., Miles R. and Coleman, H. (1992),** "Managing 21<sup>st</sup> Century Networks Organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 20 (3) p. 5-20.

**Soulier, S. (2009),** « Les émotions au cœur des relations éleveur-distributeur », *2<sup>ème</sup> journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire*, 2 avril, Montpellier.

- Sverrisson, A. (2001)**, “Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: Pragmatic environmentalism in Sweden”, *Acta Sociologica*, vol. 44 (4), p. 313-327.
- Tellier, A. (2006)**, « Les stratégies de régulation dans la vidéo à domicile », *Revue Française de Gestion*, n°167, p. 123-140.
- Wacheux, F. (2005)**, « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », dans Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, Bruxelles : De Boeck Université, p. 9-30.
- Weber, M. (1995)**, *La gestion des déchets industriels et ménagers dans la communauté européenne. Étude de droit communautaire*, Genève : Librairie Droz.
- Weppe, X., Warnier, V. et Lecocq, X. (2013)**, « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l’ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, n° 234, p. 43-63.
- Whyte, W. F. (1943)**, *Street corner society*, Chicago: Chicago University Press.
- Williamson, O. E. (1985)**, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991)**, “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36 (2), p. 269-296.
- Xhaufclair, V., Pichault, F. et Maeschalck, M. (2010)**, « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d’un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, n°33, p. 298-316.
- Xhaufclair, V. et Pichault, F. (2012)**, « Du tiers à la tercésation : modalités d’une fonction essentielle pour l’émergence d’une régulation à l’échelon inter-organisationnel », *Négociations*, n°18, p. 43-59.
- Yin, R. K. (2009, 4<sup>th</sup> edition)**, *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yami, S. et Le Roy, F. (2006)**, *Les stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Éditions EMS, coll. « Management et Société », Paris.
- Yami, S. (2006)**, « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue Française de Gestion*, n° 167, p. 91-104.
- Zaoual A.-R. (2013)**, *Les contributions de l’acteur-tiers à la mise en place des transactions d’écologie industrielle sur un territoire Trois études de cas au sein de la région Nord-Pas-de-Calais*, Université Lille 1, Thèse de doctorat.
- Zaoual A.-R. (2015)**, “Orchestrating transactions in a network: the strategic contributions of a third-party organization”, *Strategic Management Society Special Conference*, 19, 20 & 21 march, Santiago de Chile.