

Laetitia Dari

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique, France.

Adresse domicile : Chemin des Bastidons – 13590 Meyreuil

E-mail : dari_laetitia@hotmail.fr

Téléphone : 06 11 68 28 54

COOPETITION : GESTION DE LA RIVALITE ET INTERVENTION DE L'ACTEUR TIERS. LE CAS DU PRET-A-PORTER.

Mots clés : *stratégies individuelles, stratégies collectives, coopération, acteurs tiers, prêt-à-porter.*

RÉSUMÉ

Le secteur du prêt-à-porter est caractérisé par une forte concurrence et instabilité qui découlent notamment de la nature même du produit, à durée de vie très éphémère selon les canons de la « mode ». La mode est un élément clé du secteur mais peut aussi s'avérer être une menace pour les entreprises, compte tenu de la volatilité des comportements d'achat. Dans ces conditions, on peut se demander quelles sont les stratégies appropriées pour faire face à un renouvellement rapide des produits. Les entreprises ont-elles intérêt à coopérer pour faire face aux instabilités de leur marché, voire les supprimer grâce à des actions concertées ?

En partant du postulat qu'il existe des stratégies collectives dans le secteur du prêt-à-porter nous pourrions être tentés de répondre positivement à cette question, mais une analyse approfondie modifie ce positionnement. Les stratégies collectives semblent en effet se limiter à quelques processus organisationnels, tandis que d'autres s'inscrivent dans des logiques concurrentielles. Nous sommes ainsi en présence d'une configuration de type coopératif qui pose la question de la co-existence de stratégies individuelles et collectives au sein d'une même filière. L'article met notamment en avant le rôle tenu par des acteurs tiers, tels que les syndicats et organismes professionnels, pouvant être perçus comme des chefs d'orchestre, dans la mise en place d'actions collectives en environnement fortement concurrentiel. Pour cela notre recherche se base sur les résultats issus d'une première série d'entretiens, nous permettant de répondre à certains de nos questionnements.

COOPETITION : GESTION DE LA RIVALITE ET INTERVENTION DE L'ACTEUR TIERS. LE CAS DU PRET-A-PORTER.

RÉSUMÉ

Le secteur du prêt-à-porter est caractérisé par une forte concurrence et instabilité qui découlent notamment de la nature même du produit, à durée de vie très éphémère selon les canons de la « mode ». La mode est un élément clé du secteur mais peut aussi s'avérer être une menace pour les entreprises, compte tenu de la volatilité des comportements d'achat. Dans ces conditions, on peut se demander quelles sont les stratégies appropriées pour faire face à un renouvellement rapide des produits. Les entreprises ont-elles intérêt à coopérer pour faire face aux instabilités de leur marché, voire les supprimer grâce à des actions concertées ?

En partant du postulat qu'il existe des stratégies collectives dans le secteur du prêt-à-porter nous pourrions être tentés de répondre positivement à cette question, mais une analyse approfondie modifie ce positionnement. Les stratégies collectives semblent en effet se limiter à quelques processus organisationnels, tandis que d'autres s'inscrivent dans des logiques concurrentielles. Nous sommes ainsi en présence d'une configuration de type coopétitif qui pose la question de la co-existence de stratégies individuelles et collectives au sein d'une même filière. L'article met notamment en avant le rôle tenu par des acteurs tiers, tels que les syndicats et organismes professionnels, pouvant être perçus comme des chefs d'orchestre, dans la mise en place d'actions collectives en environnement fortement concurrentiel. Pour cela notre recherche se base sur les résultats issus d'une première série d'entretiens, nous permettant de répondre à certains de nos questionnements.

INTRODUCTION

L'industrie du prêt-à-porter a une fonction capitale dans l'univers économique, social et culturel de notre société (Tardes, 1890 ; Simmel, 1895 ; Maffesoli, 1988 ; Kaiser, 1990 ; Marion, 1999 ; Lipovestky, 2006). Pourtant, il s'agit d'un secteur d'activité à fort degré d'incertitude dans la mesure où tout repose sur un élément aléatoire par nature : la mode. La création étant le cœur de métier des entreprises du secteur, elle touche à des sphères où l'irrationnel, l'imaginaire et l'esprit fantasque des créateurs jouent un rôle prépondérant. Juger qu'une collection de mode est « belle » est donc une interprétation individuelle qui multiplie les possibilités de plaire ou de déplaire pour les entreprises du secteur. Le produit est généralement jugé banal, accessoire et éphémère, l'activité du secteur non stratégique ; or rien n'est plus faux. Le succès de l'industrie de l'habillement repose sur la maîtrise de différentes phases : le renouvellement du produit par la création, l'adaptation de l'outil de production aux aléas de la mode, et une distribution efficace relayant les tendances du marché. Cette industrie est secteur important qui comprend plus de 1 500 entreprises de plus de 20 salariés, emploie près de 160 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 32 milliards € en 2006. L'article s'intéresse spécifiquement au prêt-à-porter dans la mesure où l'activité de fabrication de vêtements représente la part la plus importante de l'industrie concernée (44 % de son chiffre d'affaires), mais aussi parce que le secteur du prêt-à-porter est un élément incontournable pour observer les phénomènes de mode (Warnier et Lecocq, 2004).

Le prêt-à-porter est de type pyramidal : on trouve au sommet les filateurs, puis les tisseurs, ensuite les fabricants et, enfin, les distributeurs. Si les entreprises s'articulent les unes aux autres selon une logique de filière technique au sens de Parat (1997), le prêt-à-porter ne se résume pas à une série de relations marchandes et/ou concurrentielles entre entreprises. Des fédérations aux organismes professionnels, en passant par les médias, et les célébrités du moment, la filière subit les influences de ces acteurs « satellites », sans oublier le poids grandissant des distributeurs spécialisés qui vont eux aussi participer au succès de la filière.

Au-delà des stars et autres top models, des défilés et des paillettes, le secteur du prêt-à-porter se développe et se construit au travers de multiples stratégies, et dans un contexte économique

fortement instable, lié à la présence de facteurs d'environnement très contraignants. En effet, le secteur est caractérisé à la fois par une forte concurrence entre entreprises et par une instabilité qui découle de la nature même du produit à durée de vie limitée. Cette mode structure la vie du secteur et peut constituer une importante source de profits. Mais elle peut aussi être une menace pour les firmes, compte tenu de la volatilité et de la multitude des comportements d'achat. Un tel contexte à fort degré d'incertitude rend indispensable une réflexion approfondie sur les stratégies menées par les entreprises. Ont-elles intérêt à se regrouper et à coopérer pour faire face aux instabilités de leur marché, au risque de perdre une partie de leur latitude décisionnelle ?

En partant du postulat qu'il existe des stratégies collectives dans le secteur du prêt-à-porter (les entreprises collaborent afin de diminuer l'incertitude dont leur environnement est porteur), une nouvelle question se pose à nous : les stratégies collectives s'inscrivent-elles dans une démarche globale au sein d'une filière donnée, la coordination (ou coopération) s'exerçant à tous les niveaux de ladite filière ou, au contraire, se limitent-elles à quelques processus organisationnels clés qu'il serait bienvenu d'identifier ? Autrement dit, peut-il exister dans une même filière une succession de logiques coopératives et de logiques concurrentielles ? Si cela s'avérait être le cas dans le cadre du secteur du prêt-à-porter, les entreprises seraient donc en situation de *coopétition* au sens de Nalebuff & Brandenburger (1996), c'est-à-dire coopérant et partageant les incertitudes liées à leur environnement sur certaines activités, mais restant néanmoins concurrentes sur d'autres activités. Elles pourraient alors bénéficier des avantages qui découlent à la fois de la coopération et de la compétition (Bresser et Harl, 1986 ; Bengtsson & Kock, 2000 ; Dagnino & Padula, 2002 ; Paché & Medina, 2007).

L'objectif est de comprendre ce qui se passe dans le secteur du prêt-à-porter français. L'article vise à définir les stratégies mises en œuvre par les entreprises et les positions relationnelles au sein de la filière, selon que les firmes coopèrent ou restent concurrentes, et à identifier les acteurs tiers intervenants à chaque niveau ainsi que leurs rôles et leur influence. Ainsi, en amont de la filière, la présence de bureaux de style permet aux firmes de procéder à des activités de veille marketing. D'autres acteurs tiers, notamment des organismes professionnels, développent des projets communs en vue d'améliorer la coordination de la filière, et ainsi faire face à la menace de nouveaux entrants étrangers. Cependant, cette volonté de coordination et de centralisation des

activités du secteur ne s'effectue pas à tous les niveaux. Par exemple, la logistique est fortement externalisée et les projets collectifs dans ce domaine ne semblent pas intéresser les firmes qui poursuivent des actions individuelles sur ces activités. On s'aperçoit alors que si stratégies individuelles et stratégies collectives coexistent dans une même filière, elles sont aussi le fait de l'influence et l'impact que peuvent avoir les acteurs tiers. Ces derniers semblent donc par leur rôle et leur place dans le secteur, gérer et structurer la filière. Dans ces conditions, de quelle manière la coopération est-elle gérée par les acteurs tiers ?

Nous verrons dans un premier temps que les stratégies collectives permettent aux entreprises de maîtriser l'instabilité de leur milieu, mais que celles-ci n'excluent pas totalement les rapports de concurrence. Puis, en nous appuyant sur le secteur du prêt-à-porter, nous mettrons en avant les différents éléments qui justifient cette dualité stratégique. Nous baserons notre recherche sur les résultats issus d'une première série d'entretiens, en nous intéressant notamment au rôle et à la place de l'acteur tiers comme chef d'orchestre dans la mise en œuvre de ces stratégies.

1. DE LA STRATÉGIE INDIVIDUELLE A LA STRATÉGIE COLLECTIVE

La mode vestimentaire, est un phénomène qui évolue vite et qui a un fort impact sur le consommateur et sa vie sociale (Tardes, 1890 ; Simmel, 1895 ; Maffesoli, 1988 ; Kaiser, 1990 ; Marion, 1999 ; Lipovestky, 2006). La mode est donc un point stratégique, essentiel, mais difficile à saisir car complexe; ce qui rend donc ce secteur d'activité particulièrement incertain et flou. Comment, dans ces conditions, les industriels envisagent-ils de rester durablement et de manière profitable sur ce marché ? Si l'on adopte une perspective stratégique, et que l'on s'interroge donc sur le comportement des offreurs, nous admettrons qu'ils peuvent avoir trois types de comportements face à la mode (Warnier & Lecocq, 2004). Tout d'abord, une logique d'adaptation, ensuite, une logique d'anticipation, et enfin, une logique de construction.

1.1. Les entreprises de mode : entre adaptation et anticipation de l'environnement

Les entreprises sont en étroite relation avec leur milieu et interagissent avec lui. Si l'on part du postulat que l'entreprise doit s'adapter aux phénomènes de mode, cela signifie qu'elle doit

remettre en question ses produits lors de l'introduction de nouveautés (Peters [1992], cité par Warnier & Lecocq [2004]). Ainsi, une firme sera performante si elle est capable de s'adapter à son milieu : face à un environnement instable elle devra mettre en place des moyens de pallier à ces fluctuations au risque de disparaître. On peut illustrer cette approche par le SCP (structure, comportement, performance) introduit par Bain (1951), puis repris et enrichi par Porter (1982). Il expose que si l'on suit l'analyse classique, l'entreprise subit le marché. Autrement dit, les structures de marchés (environnement, barrières à l'entrée, à la sortie...) induisent des comportements qui influenceront par la suite les résultats de la firme mais aussi du secteur en général. L'entreprise se laisse « porter » par le marché et a donc une veille passive. Joffre et Koenig (1992) montrent qu'en adoptant cette perspective, on considère que la firme n'a pas d'autre choix que de s'adapter aux évolutions de son milieu. Elle dépend alors totalement de lui puisque les opportunités de créer de la valeur émergent de l'environnement : elle doit donc se conformer aux contraintes externes. Les entreprises sont inertes et évoluent dans un univers stratégique contraignant.

Une deuxième perspective peut être envisagée. L'entreprise ne cherche plus à s'adapter à la mode, elle l'anticipe. Pour cela, elle doit observer très tôt son environnement pour détecter les tendances qui émergent. Elle peut ainsi faire évoluer ses produits et processus de production avant que la demande survienne. La difficulté principale réside bien évidemment dans le repérage des tendances avant les concurrents : « traquer les tendances » (Bon et Tissier-Desbordes (1988). Ces deux auteurs définissent la tendance comme « une attitude ou un comportement minoritaire qui a une probabilité de devenir majoritaire ou de présenter un segment de marché rentable dans le futur ». Dans ce cas, l'entreprise performante est celle qui est capable d'avoir une attitude « visionnaire » (mise en place d'un système de veille). Elle doit adapter rapidement ses processus pour être la première sur le nouveau marché. La firme se lance des défis : on passe d'un système de veille passive à une veille active par l'intrusion de l'entreprise dans son environnement.

La question que l'on peut maintenant se poser est, comment les entreprises de mode font-elles pour « flairer ces tendances » ? Elles se basent sur les lois de l'imitation (Tardes, 1890), nos sociétés étant basées sur notre instinct d'imitation. Tout le monde veut ressembler à tout le monde. Pour lui, la diffusion d'une innovation connaît différents stades et se propage comme une

épidémie par un phénomène de contagion. Rogers (1962,1995), cité par Gilles Marion (1999, p.6), décrit ce mécanisme d'imitation comme : « la probabilité d'adoption d'une innovation augmente avec le nombre de ceux qui s'y sont ralliés ; comme la probabilité d'être contaminé augmente avec le nombre de contagieux. Les individus sont donc classés selon la vitesse à laquelle ils manifestent l'acceptation de la nouveauté ». On distingue alors plusieurs catégories de personnes : les innovateurs, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires. L'entreprise va donc s'appuyer sur cette minorité avant-gardiste pour anticiper les tendances de mode, et ensuite les propager.

1.2. Les entreprises de mode, ou comment réduire l'incertitude de leur environnement ?

Une idée communément admise est que l'entreprise interagit avec son environnement (Mintzberg et al., 1999). Or, on parle généralement de ces relations comme une source de contraintes pour la firme, l'entreprise étant en effet obligée de s'adapter aux variations et influences de son milieu.

La Figure 1, inspirée de Astley (1984), envisage la firme dans une perception plus « individualiste » : les relations entre l'organisation et l'environnement sont modelées par les choix que fait l'entreprise. Celle-ci a un degré d'autonomie et peut manœuvrer avec une certaine indépendance pour défendre ses intérêts. Child (1972), cité par Astley (1984), montre ainsi que les managers de l'entreprise sont capables de créer et de définir leur propre environnement. Ce dernier devient donc un ensemble malléable qui prendra forme en fonction des actions et des choix entrepris par les dirigeants. Oliver (1988) montre également que même si l'environnement constitue une contrainte forte pour les entreprises, il n'est pas pour autant un facteur déterminant de la destinée de ces dernières. En effet, les firmes sont en capacité d'effectuer des choix par rapport à leurs propres structures et en réponse aux fluctuations environnementales.

Si l'entreprise fait des choix par rapport à son environnement, il ne faut cependant pas oublier qu'elle n'est pas seule sur son marché. Elle fait en effet partie d'une population, c'est-à-dire d'un ensemble d'organisations qui évoluent dans un même contexte. L'approche de « Population Ecology » ou écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977, cités par Mintzberg et al., 1999, p.295). Cette théorie postule qu'il ne faut pas se limiter à observer des organisations ou

groupes d'organisations isolés, mais qu'il faut étudier des populations entières d'organisations qui seront en concurrence pour des ressources limitées.

Cependant la firme peut s'adapter à son milieu de différentes manières. Envisager l'entreprise comme étant influencée par son environnement, mais pouvant avoir un impact également sur lui, c'est se situer dans le cadre de « stratégies interactives ». Comme le note Koenig (1996 : 20) à propos des rapports entre l'acteur stratégique et son contexte, « les démarches hétéronomes [dictées par la primauté du contexte] de même que les stratégies volontaristes [où l'acteur autonome s'affranchit du contexte], reposent sur la dissymétrie ». L'initiative y est donnée soit au contexte soit à l'acteur. L'idée d'interactions stratégiques se caractérise au contraire par une activité partagée, une interdépendance dynamique entre acteur et contexte ». La firme peut ainsi éviter d'avoir une approche déterministe et subir la « sélection naturelle », en se mobilisant avec d'autres entreprises. Ce type d'association peut être une forme de comportement coopératif : une firme s'engage avec des entreprises d'un même secteur afin d'assurer sa survie. La stratégie employée sera ainsi qualifiée de collective, et pour Astley & Fombrun (1983), il s'agit d'une réponse pertinente de l'entreprise lorsque l'environnement se révèle hautement turbulent. Il n'est donc pas surprenant que l'activité de R & D se prête tout particulièrement à une telle stratégie, l'examen des choix effectués en la matière par les entreprises faisant d'ailleurs émerger une forte dépendance de sentier (Barnett *et al.*, 2000).

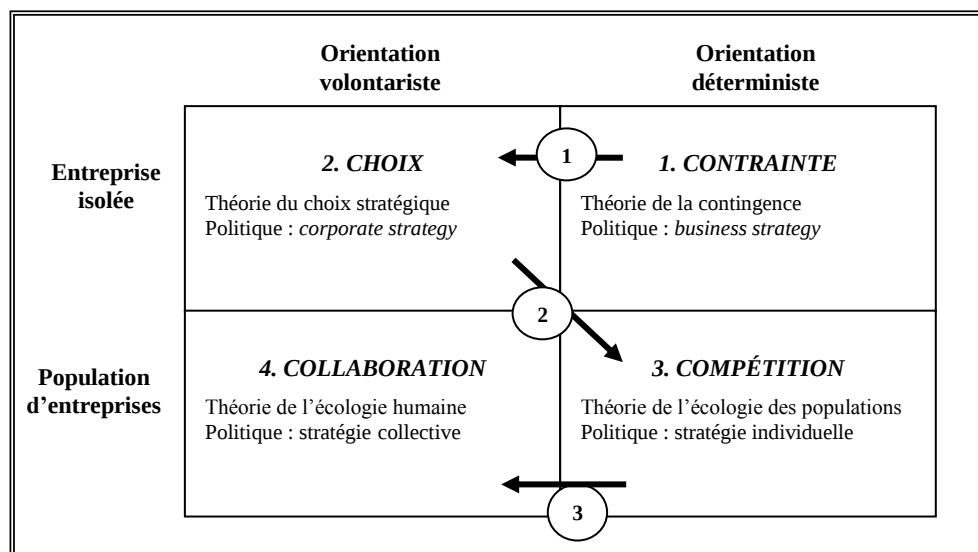


Figure 1 Orientations et trajectoires de l'entreprise

Source : d'après Astley, 1984: 527.

Dans les types de relations définis par Joffre & Koenig (1992), la coopération occupe une place à part. Les auteurs indiquent que la démarche se met en place dès lors que les entreprises s'aperçoivent que le seul moyen d'assurer leur propre survie est de se préoccuper de la survie du secteur en initiant des *conduites de solidarité*. Autrement dit, « les acteurs qui appartiennent à un même système sont à la fois en situation de concurrence pour des ressources limitées et solidaires dans la nécessité d'éviter la destruction du système » (Joffre & Koenig, 1992). Ces derniers prennent soin de distinguer les conduites de solidarité des stratégies de collaboration dont l'objectif premier est de permettre le développement des entreprises parties prenantes qui associent leurs ressources et leurs efforts à cette intention ; dans le second cas, nous sommes assez proches des organisations en réseau en tant que formes organisationnelles de rupture (Fulconis, 2004 ; Mikipaa, 2008). On doit donc se demander si les stratégies collectives ont pour but d'aider les entreprises à survivre sur leur secteur et assurer la pérennité de celui-ci (conduites de solidarité), ou si elles sont utilisées pour renforcer les positions des organisations et assurer leur développement (collaboration).

Il semblerait que ce soit en lançant une mode qu'une firme arrive le mieux à répondre à la demande. Mais la mode étant un phénomène collectif, l'entreprise doit convaincre les consommateurs d'adopter le produit. Par ailleurs, le secteur de la mode englobe de nombreux partenaires. Cela signifie qu'en plus de persuader la demande finale d'une mode à venir, l'entreprise doit aussi mobiliser l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie et convaincre les acteurs de la pertinence des produits proposés. Néanmoins, au lieu de courir un risque en entraînant l'ensemble des organisations du secteur, les firmes peuvent tenter de lancer collectivement une mode : créer un consensus sur la mode à venir. Ce consensus permettra de vendre en masse : le marché ne se laisse pas porter par la mode mais cherche les moyens de la créer et de l'imposer. Les firmes prennent donc collectivement en main leur devenir.

Selon Astley & Fombrun (1983), une stratégie collective est une réponse globale proposée par un ensemble d'organisations qui collaborent durablement entre elles en vue d'absorber l'instabilité que génère leur environnement. Elle contribue à l'émergence d'un environnement social collectivement construit et contrôlé par les entreprises leur permettant de faire face aux variations trop importantes dudit environnement. On se retrouve ici dans une situation où l'entreprise développe « des stratégies au niveau collectif pour traiter ses interdépendances complexes »

(Mintzberg *et al.*, 1999). Astley & Fombrun (1983) distinguent différents types de stratégies collectives en retenant deux critères principaux : d'une part, la nature des relations entre entreprises, ce qui permet de distinguer entre stratégies « commensales » (entre entreprises concurrentes dans une relation horizontale) et stratégies « symbiotiques » (entre entreprises complémentaires dans une relation verticale) ; d'autre part, le caractère direct ou indirect des relations que les entreprises entretiennent. Au final, quatre types de stratégies collectives peuvent être identifiés, comme l'indique le Tableau 1.

Tableau 1 Les quatre stratégies collectives identifiées

Types d'association	<i>Commensale</i>	<i>Symbiotique</i>
<i>Directe</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirecte</i>	Agglomérée	Organique

Source : d'après Astley & Fombrun, 1983: 580.

Les stratégies confédérées se retrouvent de manière habituelle dans des environnements très concentrés où co-existe un petit nombre d'entreprises ; il s'agit généralement de fusions ou d'alliances dyadiques (*joint ventures*). Il est à noter qu'Astley et Fombrun soulignent, à propos des stratégies conférées, que la structure de coordination émergente peut rester informelle et relèver de la collusion tacite ou du leadership informel. Les stratégies agglomérées se développent plutôt dans des milieux constitués de nombreuses entreprises de petite taille ; des organismes centraux, de type cartels ou de syndicats, tentent de coordonner le secteur mais aucun lien formel ne lie les entreprises. Les stratégies conjuguées s'appuient sur des contrats directs pour mettre en place des activités (par exemple, entre un donneur d'ordres et ses sous-traitants). Enfin, les stratégies organiques sont des engagements mutuels dans un réseau d'entreprises aux activités complémentaires. Dans le cas de la mode et du prêt-à-porter en France, la situation conventionnelle est celle d'une stratégie collective agglomérée. En effet, le secteur est caractérisé par un grand nombre de PME, et il est également composé de multiples organisations visant à protéger et représenter les intérêts de l'industrie dans son ensemble. De plus, la proximité géographique des différents acteurs, au sein de districts ou de *clusters*, est un levier positif pour engendrer des actions communes. Cependant, la stratégie collective y est-elle exclusive de toute

autre ? Autrement dit, met-elle fin à la capacité individuelle de chaque entreprise à prendre des décisions en fonction de son intérêt propre ?

2. LES STRATEGIES COOPETITIVES AU CŒUR DU PRÊT-A-PORTER

Notre recherche vise à ne pas dissocier les stratégies propres à chaque entreprise, individuelles et concurrentielles, des stratégies collectives. Nous pensons en effet que les relations inter-organisationnelles sont plus complexes et ne se résument pas qu'à des rivalités ou des échanges. Opter pour une analyse unidimensionnelle des relations entre entreprises reviendrait à occulter la complexité et la richesse des échanges inter-organisationnels. Martinet (1994) met en évidence des relations Janus à double visage de type « lutte / concours ». Bien que cette idée ait été développée par François Perroux dès les années 1960 comme « forme englobante », l'apport de Martinet (1994) est d'en systématiser la portée : la nature des échanges entre entreprises ne se décompose pas uniquement entre du conflit pur ou de la coopération pure, mais intègre une dimension intermédiaire contenant ces deux situations. Position que rejoindront Nalebuff & Brandenburger (1996) avec la notion de coopétition selon laquelle les entreprises coopèrent et partagent les incertitudes liées à leur environnement, mais restent néanmoins concurrentes : « La rivalité peut rôder sous la surface de la coopération, et cependant la coopération avoir le dessus et adoucir la rivalité » (Mintzberg *et al.*, 1999).

Selon Martinet (1994), « tout choix stratégique contient, qu'on le veuille ou non, un positionnement sur le continuum lutte / coopération à l'égard des parties prenantes concernées ». L'équilibre entre lutte et coopération constitue donc la relation et son intensité ; le pouvoir est l'élément qui assurera le dosage entre les deux. Hamel *et al.* (1989) présentent la coopération comme une continuité de la concurrence, et si l'on coopère, c'est parce que l'on veut éviter des conflits, potentiellement fatals, avec d'autres entreprises. On peut donc envisager la coopération et la compétition comme des phases dans la vie d'une organisation. Hunt (1997) montre ainsi que des entreprises concurrentes peuvent être des partenaires et bénéficier d'avantages qui découleront à la fois de la compétition et de la coopération. Bengtsson & Kock (2000) avancent quant à eux que l'avantage de la coopétition résulte de la combinaison de la pression concurrentielle (issue de la compétition) et de l'accès aux ressources (issu de la coopération). D'une part, la concurrence entre entreprises les oblige à prendre des mesures pour obtenir la

meilleure position sur le secteur ; cette pression permettra de développer de nouveaux produits et marchés. D'autre part, la coopération est un moyen pour les organisations de gagner en compétences, en réputation et en ressources ; de nouveaux produits pourront également être développés à des coûts moins élevés dans la mesure où chaque acteur y participe.

L'analyse que nous proposons est de nature qualitative. Notre recherche a été menée au sein du secteur du prêt-à-porter français. La collecte des données a été réalisée à partir de données primaires issues d'entretiens semi-directifs. Entre septembre et décembre 2008, 15 entretiens ont été effectués avec les principaux acteurs du secteur du prêt-à-porter : fédérations nationales, syndicats professionnels régionaux, entreprises membres, associations et instituts professionnels, bureaux de style, stylistes. Les entretiens ont été conduits en face à face de manière individuelle, enregistrés, puis retranscrits dans les meilleurs délais de manière à préserver la qualité de l'information (Romelaer, 1999). Notre recherche est en cours mais les premiers résultats issus des entretiens nous permettent toutefois de répondre à certains de nos questionnements.

2.1. Des stratégies collectives en amont de la filière...

Dans le cas singulier du prêt-à-porter, il semblerait que l'on puisse parler de véritable « réseau de coopération » au sens de Dagnino & Padula (2002). Il existe effectivement une structure relationnelle complexe entre les entreprises du secteur, et cette situation concerne l'ensemble de la filière. Ainsi, dans le cadre d'une filière, en se rapprochant les unes des autres, les entreprises obtiendront des avantages en termes de communication et de partage de l'information (sur les marchés, sur les processus), une diminution des coûts logistiques et commerciaux, et une amélioration globale de la performance du secteur (Dagnino et Padula, 2002). La relation coopérative semble évidente lorsqu'on analyse les différents niveaux de la filière. En effet, on peut constater la présence d'une forte coordination en amont concernant notamment la définition des tendances de mode et la promotion du secteur, et une compétition en aval concernant la logistique, qui reste fortement internalisée par les entreprises industrielles.

Le secteur du prêt-à-porter, du fait de son instabilité chronique, a besoin de l'intervention d'un acteur central, possédant une certaine légitimité auprès des entreprises, pour dessiner les grandes lignes directrices de la stratégie globale. L'une des difficultés majeures pour les entreprises reste

de définir les tendances de la mode de demain, et être ainsi certaines qu'elles trouveront un écho favorable auprès des consommateurs. Selon Hirsch (1972), cité par Abrahamson (1996), il existe des acteurs clés qui transforment les innovations en mode, en se positionnant à l'interface entre les créateurs (l'offre) et les consommateurs (la demande). Pour l'auteur, ces acteurs, qu'il dénomme *contact men*, sont chargés d'identifier les innovations majeures, de les sélectionner et d'en faire la promotion. S'appuyant sur le cas des industries culturelles (édition, musique et cinéma), Hirsch (1972) suggère ainsi quatre phases successives conduisant à l'émergence d'une mode, de la création à la dissémination, comme l'indique la Figure 2.

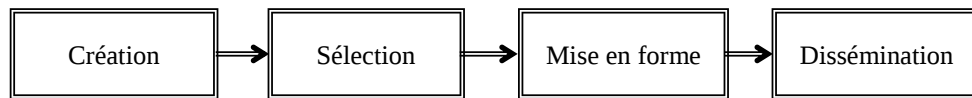


Figure 2 Les phases successives conduisant à l'émergence d'une mode

Source : d'après Hirsch, 1972: 639-659.

Dans un premier temps, on retrouve les créateurs, qui imaginent les innovations et tentent de les mettre en place. Se présente ensuite, dans un deuxième temps, une série d'acteurs qui participent au choix parmi ces innovations. Dans un troisième temps, l'innovation retenue est modifiée afin que l'ensemble des consommateurs visés l'accepte (processus de contagion-démocratisation). Enfin, dans un quatrième temps, les *fashion setters*, pour reprendre l'expression de Abrahamson (1996), favorisent l'institutionnalisation de la mode et en assurent la large diffusion. En référence à ce modèle séquentiel, Warnier & Lecocq (2004) notent que le bureau de style se positionne comme un acteur central dans la phase amont de développement d'une mode. En organisant des séances de *brainstorming*, ses membres discernent « les humeurs de l'époque » et sélectionnent les innovations les plus porteuses en termes de parts de marché, de chiffre d'affaires, etc. Les encadrés ci-dessous, issus de nos entretiens, permettent d'illustrer ces propos.

« Une fois par saison, notre studio de designers, et les équipes de freelance qui travaille toujours avec nous, tous ensemble, ils doivent chacun préparer dans leur coin, de façon confidentielle, 4 thèmes qu'ils présentent ; et chacun présente ses thèmes à toute l'équipe. Et ensuite ont lieu des brainstorming et des débats ; et en fait ce qui est assez drôle c'est qu'en général il y a énormément de choses qui se recoupent et notamment on arrive à faire sortir 4 thèmes avec des gammes de couleurs, de tissus... tout ce qui se raccroche au thème. Ca permet notamment de connaître « l'air du temps », tout ce qui est ressenti par les gens à un moment donné ». (Bureau de style Nelly Rodi).

« Nous espérons viser juste ; c'est un long travail de recherche et c'est rare que l'on soit très éloigné des tendances qui paraissent. Pour définir les tendances nous faisons un travail de recherche constante dans les magazines, les boutiques, en France mais aussi à l'étranger, les défilés, les recherches sociologiques et marketing. Ensuite, avec nos recherches, on choisit ce qui nous paraît le plus représentatif des attentes de la société. Les cahiers de tendances se composent de pistes de travail et de création. Il est évident que nous jouons un rôle d'influenceur, on influence les décideurs : parmi l'ensemble des tendances collectées seulement certaines seront retenues, et ce sont nos créatifs qui les sélectionnent.

Les tendances sont un mix de la rue et des bureaux de style : les bureaux de style s'inspirent de ce qui se passe dans la société, ce qui plaît, ce qui a marqué les esprits... Mais ensuite un travail de sélection est effectué, du coup il y a une intervention et un choix qui se fait par nos équipes ». (Bureau de style Carlin).

Le rôle du bureau de style prête cependant à débat dans la mesure où la sélection des innovations les plus porteuses se fait de manière unilatérale. Seuls les membres du bureau de style interviennent et aucun autre acteur du secteur, ou même des consommateurs « représentatifs », n'y participent. Ceci met en évidence le poids de cette entité dans la gouvernance du secteur du prêt-à-porter, d'autant plus que le nombre des bureaux de style ne dépasse pas quatre ou cinq dans le monde ! Structurés sur la base d'un marché d'oligopole, et partageant la même opinion concernant les tendances à venir, ils ont le pouvoir d'*inventer le présent*, et certains observateurs dénoncent leur capacité à manipuler totalement le consommateur : « Tout est déjà fabriqué, acheté, prêt à être mis en rayon, et comme à chaque saison cela vous plaira sûrement. Car rien n'est laissé au hasard. Depuis plus d'un an qu'ils planchent dessus, les industriels de la mode sont déjà convaincus de ce que vous aimerez et de ce que vous porterez. Car bien sûr, vous ne choisirez pas. D'autres, qu'ils appellent cabinets de tendance ou bureaux de style, l'ont fait pour vous » (Le Bris [2001], cité par Warnier & Lecocq [2004]).

« (...) les bureaux de style donne les grandes lignes (...). Donc ils vont donner le « la » des couleurs, des matières... C'est après que l'alchimie va se faire, après diffusion des marques, lors des salons et par l'intermédiaire des collections. Une marque qui a un bureau de style interne passera dans tous les cas par un bureau de style externe : elle ira chercher de la documentation, elle va l'acheter. Elles ne peuvent pas ignorer les tendances lourdes et voir ce qui se passe et se fait : ils sont obligés de part leur culture de regarder, de voir et d'en faire une synthèse primordiale pour la création. Les grands fabricants de tissus se basent sur ce travail là de ce que pourraient être les tendances, et ils ne peuvent pas se fier uniquement à leur instinct, il faut qu'il y ait une homogénéité ». (Fédération Française du Prêt-à-Porter Paris).

« Les bureaux de style ont finalement plus ou moins de pouvoir puisque ça sera eux qui vont décider des tendances, surtout des tendances lourdes. Chaque marque va ensuite s'adapter pour la saison. ». (Institut Mode Marseille).

« La marque n'a finalement pas besoin de légitimer une mode, ce sont les bureaux de style qui font ressortir des tendances acceptées par tous : les marques voient en effet les mêmes bureaux de style (on en dénombre cinq ou six en France, légèrement plus dans le monde), s'approvisionnent de la même manière. On peut dire qu'il y a une sorte de « mimétisme » dans leur façon de travailler, une grande harmonie. Au final on a des produits qui rappellent la mode, mais qui sont différents parce que la marque garde quant même son style, son image. Les tendances sont définies par les bureaux de style. Ce sont eux qui centralisent l'ensemble des faits de société, les événements... qui ont marqué le consommateur. A partir de ces données ils arrivent à donner un ressenti qui va influencer la mode. Ils analysent ce qui passionnent les gens pour être sûrs que la mode de la saison prochaine leur conviendra ». (Fédération Française du Prêt-à-Porter Paris).

Signalons qu'en dehors des bureaux de style existent d'autres organismes centraux, au niveau national et régional tels que la Fédération Française du Prêt-à-Porter ou l'Institut Français de la Mode. Si leur rôle n'est pas identique à celui des bureaux de style, ils occupent une place importante dans la mesure où ce sont eux qui vont fédérer l'ensemble des entreprises, leur mission étant d'aider financièrement, promouvoir et communiquer sur le secteur du prêt-à-porter.

« (...) ils font venir énormément de personnes, qui apportent du trafic et qui donne une visibilité à la France : Paris reste vraiment la capitale de la création dans le monde et ça c'est vraiment le travail d'organismes professionnels qui donnent un maximum pour faire de la France, de Paris, quelle reste la capitale de la création et de la mode ». (Institut Français de la Mode).

« (...) elle [place des organismes] est essentielle, parce qu'on est là au service des entreprises. Les entreprises n'ont pas forcément le temps de prendre le temps de réfléchir, d'anticiper... donc ça c'est aussi notre rôle : d'essayer de le faire un peu pour eux ; on est là en tous cas pour essayer d'anticiper les besoins, de voir d'ici 3-4 ans comment la filière va évoluer et puis de leur proposer éventuellement des outils pour qu'ils s'adaptent à cette évolution. Par ailleurs au niveau des syndicats, ils défendent la filière, donc c'est essentiel. Et puis, on fait aussi du lobbying (...) ». (Citée Euroméditerranéenne de la Mode Marseille).

Si les industriels à la tête d'un portefeuille de marques connues semblent coopérer sur des fonctions considérées comme stratégiques, telles que la conception de nouveaux produits, elles poursuivent parallèlement des stratégies qui leurs sont propres concernant la logistique de distribution.

2.2. ... aux stratégies individuelles en aval de la filière

Alors que les activités relatives à la logistique de distribution sont massivement sous-traitées à des prestataires de services dans des secteurs d'activité comme les biens de grande consommation, elles restent très fortement internalisées dans la filière textile-habillement. Les entreprises ne semblent pas pour l'instant intéressées par les projets de mutualisation de la logistique soumis par certains organismes professionnels. Ainsi, à l'inverse du cas précédent, le pouvoir des acteurs intermédiaires semble limité, et leur place au sein de la filière n'est pas encore considérée comme légitime. Cependant, le renouvellement rapide des produits (six collections par an au lieu de trois) et le contexte socio-économique de la filière (concurrence internationale, modification de la norme de consommation, baisse de la production en France, modification des circuits de distribution) nécessitent une remise en question des modes de coordination. Les entreprises doivent désormais maîtriser l'aval de la filière afin de remplacer les anciens produits et de diffuser la nouvelle mode, en tenant compte de rythmes de production de plus en plus courts et de flux de collection continus. Cela les oblige à garantir une maîtrise de leurs flux physiques et d'informations, à mettre en place une organisation réactive pour faire face à l'obsolescence rapide des produits, et à raccourcir les délais de planification, de production et de livraison.

D'après une étude menée¹ en 2004 par l'Observatoire des métiers du FORTHAC (Organisme Paritaire Collecteur Agréé des branches Chaussure, Couture, Cuirs et peaux, Entretien textile, Habillement et Textile), la logistique du secteur du prêt-à-porter a de nombreuses caractéristiques (Tableau 2). De plus, les entretiens que nous avons effectués dans le cadre de notre recherche montrent que les firmes tendent à se recentrer sur leur cœur de métier. Certaines vont sous-traiter une partie de leur logistique et conserver certaines fonctions, tandis que d'autres vont externaliser toute leur logistique. Ainsi, toutes les firmes ne sont pas passées à une logistique de type supply chain.

¹ Cette étude a été réalisée à partir de plusieurs éléments :

- recherche documentaire (études, articles, revues professionnelles, livres...)
- entretiens semi-directifs en entreprise avec des responsables Logistique des secteurs Habillement (fabricants, distributeurs, succursalistes et VPC) et Textile, d'organismes de formation du secteur,

Les entreprises ou plates-formes visitées se situent essentiellement dans les régions Nord Pas-de-Calais et Rhône-Alpes.

« Il y en a encore pas mal qui internalisent leur logistique. C'est en train d'évoluer puisque finalement s'ils externalisent cette fonction ils font des économies, c'est mieux fait... Mais il y en a encore beaucoup qui aiment bien aller dans leurs stocks, : besoin de voir ce qui leur reste comme stock à la fin de la saison. C'est difficile, c'est une démarche qu'il faut travailler, se dire « j'ai plus mon stock ici, tout est basé ailleurs en France, je vois plus mon stock », certains ne passent pas le cap. Ce n'est pas leur cœur de métier. Pour toute les PME familiales qui ont démarré, elles ont tout fait en même temps, et elles ont aussi géré la partie livraison, logistique. Et donc certains passe leur temps à aller voir le stock, voir si tout se passe bien, voir s'ils ont beaucoup de stock, pas beaucoup de stock, quel produit marche bien, et du coup quel produit se vend. Bon ils sont plus « visuels », et d'autres plus organisés qui laissent gérer ça par d'autres ». (Cité Euroméditerranéenne de la Mode Marseille).

« La logistique aval (préparation de commandes et expédition) semble maîtrisée, soit en interne, soit en externe, notamment par des sociétés de transport. Toutefois, si les entreprises confient volontiers leurs transports, tant en amont (entrée dans l'entrepôt) qu'en aval (sortie de l'entrepôt), à des sociétés de transports, elles jugent cette activité peu stratégique, elles sont davantage réticentes à externaliser les fonctions entrepôt-stockage et surtout la préparation de commande. La logistique de production (ordonnancement, lancement, approvisionnement) est encore peu structurée dans les moyennes et petites entreprises ». (Fédération Française du Prêt-à-Porter Paris).

Tableau 2 Les spécificités de la logistique dans le secteur Textile-Habillement

Produits de mode	Durée de vie des produits courte. Impact sur la logistique : • Augmentation des références • Fréquence des lancements de plus en plus rapprochée • Risque de retards de livraison ou ruptures de stock
Forte saisonnalité	Printemps / Été / Automne / Hiver. Impact sur la logistique : • Gestion des volumes dans des délais précis • Gestion de petites séries pour les réassorts • Flux de collections continus • Soldes • Retours et anciennes collections
Types de logistique	• « généraliste », en carton (80% des commandes) • « spécifique », suspendu (10 à 20 % des commandes)

Source : adapté de l'étude réalisée par FORTHAC, 2004 : 14-15.

Parmi l'ensemble des entreprises, certaines externalisent donc tout ou partie de leur logistique, et d'autres l'ont intégrée ou réintégrée. Néanmoins, le processus logistique est abordé de manière fragmentée. Les choix semblent être fonction de l'ancienneté de la réflexion logistique, du budget consacré, de la stratégie globale de l'entreprise et des caractéristiques de ses canaux de distribution. Une dynamique coopérative, impulsée par des acteurs régionaux tels que les syndicats, est proposée sur certains projets logistiques. Ces projets, dont l'objectif est de mutualiser les ressources et les savoir-faire au sein de la filière, ne trouvent pas toujours un écho favorable auprès des entreprises.

« Pour ce qui est de dire que les entreprises sont prêtes à coopérer en matière de logistique c'est une autre histoire. Il y a quelque chose à Marseille qui existe qui s'appelle le SPL Mode. Il faudrait voir avec eux. Ça ne m'étonnerait pas que ça ne marche pas : la logistique est une fonction stratégique pour les entreprises, pas uniquement opérationnelle ; il y a une notion de confidentialité, y a également le fait que l'on se trouve sur un secteur où il y a un caractère très individualiste de l'entrepreneur ». (Fédération Française du Prêt-à-Porter Paris).

Comme on peut le constater, si la présence d'acteurs tiers dans les deux types de relations (coopératives et compétitives) peut être envisagée, leur rôle et leur pouvoir d'influence varient significativement. En première approximation, il existe une coopération amont en matière de gestion de la marque, plus exactement au niveau de la définition des tendances de la mode. En revanche, en aval, pour ce qui relève de la mise sur le marché des nouveaux produits, le registre dominant reste celui de la compétition, avec un refus de toute mutualisation des ressources logistiques.

Le secteur du prêt-à-porter relève ainsi d'une gestion de la coopération selon laquelle les entreprises sont engagées dans des projets communs au niveau des activités stratégiques de création, *via* les bureaux de style, mais restent volontairement concurrentes sur d'autres activités de la filière qui, ailleurs, font généralement l'objet de coopérations avancées. Pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de cette « gestion paradoxale », un détour final par les acteurs tiers comme « catalyseurs » d'actions collectives s'avère nécessaire.

3. L'ACTEUR TIERS : LE CHEF D'ORCHESTRE DE LA COOPETITION ?

Etudier le concept d'acteur tiers nécessite de se pencher sur la question des institutions en se basant notamment sur les approches institutionnalistes. Ménard (2003) présente les travaux menés sur ce thème, et en donne des définitions. La première distinction à établir est entre « environnement institutionnel » et « arrangements institutionnels ». « L'environnement renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles » (Davis et North, 1971, North, 1990). Autrement dit, les firmes évoluent dans un « jeu » dans lequel elles doivent se soumettre à des règles ; « règles du jeu » qui peuvent être adaptés selon le contexte. Les concepts « d'enforceability » (la capacité de mettre en place ex-ante des règles et des procédures) et « d'enforcement » (les dispositifs nécessaires, ex-post, pour pouvoir appliquer ces règles) illustrent cette distinction : l'environnement des entreprises ne produit pas seulement des règles et des normes, il met également en place des dispositifs pour leur mise en œuvre (Aoki, 2001).

Mais finalement comme le souligne Aoki (2001), qu'est-ce qu'une institution ? D'un point de vue très simple, une institution est une « convention entre deux agents » (Ménard, 2003). Aoki (2001) fait partie des auteurs pour lesquels une institution est un équilibre entre les acteurs d'un même « jeu ». Selon lui, on peut identifier des institutions au travers de lois, de normes et de contrats, formels ou informels, qui seront un moyen pour les firmes de trouver un équilibre dans leurs relations inter-organisationnelles². D'autres auteurs comme North (1990) développent cette idée et vont beaucoup plus loin. Ainsi, une institution n'est pas qu'un équilibre, un jeu entre acteurs. On peut conceptualiser l'institution comme étant des règles du jeu qui régiront les relations entre firmes ». Ménard (2003, p.4) donne une définition plus globale de l'institution, regroupant à la fois la notion de jeu et de règles du jeu : « un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encadrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions ». Au-delà du concept d'institution, c'est

² « The most reasonable way of approaching institutions from this perspective is then to conceptualize an institution as an equilibrium outcome of the game » (Aoki, 2001, p.4).

celui d'arrangements institutionnels qu'il faut également souligner. En mettant en place une aire relationnelle (le jeu) et des règles, cela implique aussi de la part des institutions qu'elles exercent un pouvoir sur les acteurs et les firmes qui les utilisent. Cette gouvernance formée par un tiers (interne à la filière), par le partage de croyances et de représentations qui le légitimise, permet une coordination des firmes et donc une construction simultanée et collective d'un équilibre commun. Cet acteur tiers semble donc jouer un rôle central dans une filière et constitue un élément clé dans les relations qu'entretiennent les entreprises.

3.1. De l'acteur tiers...

D'après Orléan (1994), cité par Geindre (2005), l'acteur tiers est un élément assurant la médiation d'une relation entre deux parties. Il peut prendre trois formes : le contrat, le serment et la réputation. « Le tiers agit donc comme une garantie pour celui qui accorde sa confiance. Il assure que l'autre partie va agir favorablement et, ainsi, ne pas chercher à tirer avantage de la situation de vulnérabilité de celui qui accorde sa confiance³. Cette situation suppose toutefois que les parties aient pu expérimenter la capacité du tiers à garantir le risque couru, c'est-à-dire qu'elles ont elles-mêmes confiance dans l'action du tiers » (Geindre, 2005, pp.77-78).

Geindre (2005) montre qu'au-delà des trois formes définies par Orléan (1994) il existe des acteurs pouvant jouer le rôle de tiers. Selon lui, les syndicats professionnels peuvent être considérés comme des tiers : « En tant que structure collective, il est un outil au service de ses membres. Toutefois, il demeure autonome dans son fonctionnement. Son action vise à satisfaire les intérêts de la profession et à renforcer la compétitivité des entreprises. Or, les entreprises membres sont concurrentes entre elles. Sa vocation même est donc paradoxale. (...) l'idée même du syndicat professionnel est de produire des conduites de solidarité c'est-à-dire de chercher à assurer "l'évolution favorable de l'univers stratégique des entreprises sur le long terme" (Joffre et Koenig, 1992) afin d'assurer leur développement » (p.78).

Chaque organisme, à sa manière, va donc avoir une influence sur la stratégie des firmes. Toutefois, l'action des organismes professionnels va parfois au-delà d'une simple mission de coordination et de défense des intérêts des membres. Ils peuvent également établir des conditions

³ "Trustor".

favorables à l'activité des firmes, et ainsi être à l'initiative de projets collectifs en incitant les entreprises à s'engager dans des collaborations. Les organismes professionnels ont une volonté de créer un intérêt collectif à partir de préoccupations individuelles : ils tentent de faire prendre conscience aux firmes de l'intérêt et des avantages de travailler sur des projets communs. Ils ont un impact favorable « sur la transformation des relations inter-entreprises et aident à la construction de liens forts (c'est-à-dire créer de la confiance, favoriser la coopération et donc contribuer à mettre en place des relations de réseau) » (Geindre, 2000).

3.3. ... Au chef d'orchestre

L'acteur tiers est responsable de la gouvernance qui apparaît dans la filière. Comme le mentionne Fourcade (2006), l'acteur tiers est un « chef d'orchestre » : il « réunit à la fois le « catalyseur » du projet, personnalité, collectivité territoriale, institution d'intermédiation (par exemple le CRITT, centre favorisant le transfert de technologie), un élément de l'espace de référence ». Le chef d'orchestre gère et coordonne la filière. Il est le garant de sa cohérence et de son efficacité. Fourcade (2006, p.339) parle notamment « de l'effet Mousquetaires » : « Tous pour un et un pour tous ». Cette célèbre phrase de Dumas résume bien les stratégies mises en œuvre dans la filière du prêt-à-porter. La première partie de la phrase « Tous pour un » renvoie à la capacité des firmes à se coordonner lorsque leur milieu devient trop instable. Ceci pousse les entreprises à avoir une attitude collective et de convergence : elles trouvent un intérêt stratégique à œuvrer collectivement. La seconde partie « un pour tous » renvoie à la capacité du chef d'orchestre à fédérer les firmes et à les mobiliser autour d'actions communes.

Gundolf et al. (2006, p.143) montrent que les firmes sont dans un système d'« encastrement institutionnel ». Autrement dit, le fait que les entreprises du secteur travaillent en étroite collaboration avec ces instituts offre l'opportunité à l'ensemble des acteurs de la filière de générer des ressources supplémentaires (informations, clients, lois, innovations techniques...) permettant d'assurer la survie des firmes et leur position sur le secteur. Ces organismes centraux occupent une place stratégique car ils fondent en quelque sorte la stratégie collective : ce sont des institutions représentant le secteur comme un ensemble uni et soudé de PME, et non comme un marché complètement aléatoire et risqué pour les firmes. Comme il n'y a aucune formalisation

des relations découlant de cette stratégie collective, ils en sont un peu les garants. Ils jouent « un rôle “d’ombrelle”, de tutelle, pour apporter une cohérence à l’action collective » (Gundolf et al., p.151).

Greenwood et al. (2002) suggèrent l’importance de ces organismes professionnels pour trois raisons. Tout d’abord, ils représentent des « aires relationnelles » dans lesquelles les entreprises se rencontrent et interagissent. Ces interactions vont notamment permettre aux firmes d’adopter des comportements raisonnables. L’organisme créé en effet un consensus qui facilite les relations et accords entre entreprises. De plus, ces associations sont également des « représentants » dans la mesure où ils définissent les bonnes pratiques du secteur et le représentent. Enfin, ils jouent un rôle de normalisation et de sanctions afin de protéger le secteur de débordements éventuels. Cette dernière fonction est généralement implicite et ne s’applique pas ouvertement aux entreprises du secteur. On voit donc bien que ces organismes définissent le champ organisationnel : “sets of organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life ; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (DiMaggio et Powell, 1983, pp.148-149, cités par Greenwood et al., 2002, p.59) dans lequel évoluent les firmes. Ils créent une communauté avec ses valeurs, ses routines et ses règles.

Néanmoins, l’impact de l’acteur tiers sur la définition du périmètre de la coopération jugé pertinent par chacune des entreprises du secteur sera directement fonction de son expertise et de sa légitimité dans les domaines concernés. Ceci ouvre d’intéressantes pistes de recherche pour le management des relations inter-organisationnelles. La plus stimulante est d’établir une typologie des relations sur l’ensemble d’une filière en identifiant à chaque niveau le registre le plus couramment rencontré (coopération ou compétition), et l’influence que peut avoir un organisme central. Il en résulte un certain nombre d’interrogations pour l’instant non abordées dans la littérature : quelles sont les sources de légitimité de l’action collective impulsée par le tiers acteur ? Quel est le pouvoir de l’acteur tiers, et par voie de conséquence, sa durée de vie dans la filière ? Comment se déroule le processus d’institutionnalisation d’un secteur, permettant la transition des stratégies individuelles vers les stratégies collectives, et quelles en sont les étapes

critiques ? Comment construire efficacement l'action collective en tenant compte du risque potentiel d'opportunisme de la part des entreprises ?

CONCLUSION

Etudier les stratégies individuelles et collectives dans une même filière est une approche des plus intéressantes, dans la mesure où les relations inter-organisationnelles font l'objet d'une dualité stratégique. La notion de coopétition permet notamment de mettre en évidence le rôle des organismes professionnels et leur influence plus ou moins limitée sur le secteur. Habituellement étudié dans les relations coopératives, l'acteur tiers peut également être au centre de relations concurrentielles. Malgré sa volonté de fédérer le secteur autour d'actions communes, sa présence peut parfois être remise en question.

La poursuite des entretiens permettra de vérifier ou non le paradoxe qu'il existe dans le prêt-à-porter : coopération *via* des stratégies collectives pour la définition des tendances ; compétition *via* des stratégies individuelles pour l'exécution des activités logistiques. Il serait intéressant d'étudier plus précisément la coopétition : est-elle une simple étape vers la coopération ou constitue-t-elle une stratégie à part entière ? Peut-on identifier différents niveaux de coopétition dans une filière ? La construction d'une typologie serait ainsi envisageable afin de mieux comprendre les choix stratégiques qui peuvent être effectués. Cette typologie permettrait notamment d'identifier des acteurs clés selon les niveaux de coopétition observés, et d'évaluer leur impact sur les entreprises en matière de projets collectifs. Ainsi, selon l'intervention de ces acteurs, les firmes se positionneraient dans des niveaux relationnels différents, chaque niveau faisant intervenir un ou des acteurs spécifiques.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E. (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°1, pp. 254-285.

Aoki, M. (2001), "What are institutions and how should we approach them ?". In AOKI M., *Towards a comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MIT Press, 1-76.

Astley, W. (1984), « Toward an appreciation of collective strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 9, N°3, pp. 526-535.

Astley, W. et Fombrun, C. (1983), « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, Vol. 8, N°4, pp. 576-587.

Bain, J. (1951), « Relation of profit rate to industry concentration : American manufacturing, 1936-1940 », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 65, N°3, pp. 293-324.

Barnett, W., Mischke, G. et Ocasio, W. (2000), « The evolution of collective strategies among organizations », *Organization Studies*, Vol. 21, N°2, pp. 325-354.

Baum, J. et Oliver, C. (1991), « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N°2, pp. 187-218.

Bengtsson, M. et Kock, S. (2000), « Coopetition in business networks—To cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N°5, pp. 411-426.

Bon, J. et Tissier-Desbordes, E. (1998), « La traque des tendances », *Les Echos—L'Art du Management*, disponible sur <http://www.lesechos.fr>.

Brandenburger, A. et Nalebuff, B. (1996), *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

Bresser, R. et Harl, J. (1986), « Collective strategy : vice or virtue ? », *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°2, pp. 408-427.

Child, J. (1972), “Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice”. *Sociology*, 6 : 1-22.

Cottet, P. (1991), *Critères de segmentation marketing et volatilité de la demande dans le cadre des biens de grande consommation*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris IV-Sorbonne, janvier.

Dagnino, G. et Padula, G. (2002), « Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation », *Proceedings of the 2002 EURAM Conference*, Stockholm, 9 et 11 mai.

Davis, L.E. et North, D.C. (1971), *Institutional change and american economic growth*. Cambridge, Cambridge University Press.

DiMaggio, P. et Powell, W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, N°2, pp. 147-160.

Fourcade C. (2006), « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise : tous pour un ou un pour tous ? ». In Fourcade C., G. Paché, R. Perez (coord.), *La stratégie dans tous ses états*. Paris, Éditions Management et Société, 339-352.

Fulconis, F. (2004), « Le réseau, objet de recherche en gestion : la pluralité des cadres d'analyse » in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, pp. 59-75.

Geindre, S. (2000), *Du district industriel au réseau stratégique. La transformation des relations inter-organisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France-Grenoble II, novembre.

Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. (2002), « Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N°1, pp. 58-80.

Gundolf, K., Jaouen, A. et Loup, S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, Vol. 167, pp. 141-157.

Hamel, G., Doz, Y. et Prahalad, C.-K. (1989), « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, Vol. 67, N°1, pp. 133-140.

Hannan, J., Freeman, M. (1977), "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, 82 : 929-964.

Hirsch, P. (1972), « Processing fads and fashions by cultural industry systems : an organization-set analysis », *American Journal of Sociology*, Vol. 77, N°4, pp. 639-659.

Hunt, S. (1997), « Competing through relationships : grounding relationship marketing in resource-advantage theory », *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, N°5, pp. 431-445.

Joffre, P. et Koenig, G. (1992), *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Editions Litec, Paris.

Kaiser, S. (1990), *The social psychology of clothing : symbolic appearances in context*. New York, Macmillan Publishing Company.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Le Bris, V. (2001), « Renifleurs d'avenir ». *CyberPresse*, disponible sur <http://www.cyberpresse.ca>.

Le Roy, F. (2003), « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », *Revue Française de Gestion*, Vol. 143, pp. 145-158.

Lipovetsky, G. (1987), *L'empire de l'éphémère : la mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris, Gallimard.

Loup, S. (2004), « Etude d'un cas particulier de stratégie collective dans le secteur des métiers d'art : la stratégie coopérative », *Actes de l'Atelier AIMS sur Les stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence*, Montpellier, 13 mai.

Maffesoli, M. (1988), *Le temps des tribus*. Paris, MERIDIEN-KLINCKSIECK.

Marion, G. (1999), « Espace et temps de l'objet de mode », *Colloque International les relations inter-sémiotiques*, Lyon, 1-10.

Martinet, A.-C. (1994), *Management stratégique : organisation et politique*, Ediscience, Paris.

Ménard, C. (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats ». *Cahiers d'économie politique*, 44 : 1-16.

Meyer, J. et Rowan, B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N°2, pp. 340-363.

Mikipaa, M. (2008), « On cooperative inter-organisational relationships : historical grounds and levels of cooperation », *International Journal of Enterprise Network Management*, Vol. 2, N°2, pp. 105-122.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris.

North, D.C. (1990), *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, Cambridge University Press.

Oliver, C. (1988), "The collective strategy framework : an application to competing predictions of isomorphism". *Administrative Science Quartely*, 33 : 543-561.

Orléan, A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in Orléan, A., *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 9-40.

Paché, G. et Medina, P. (2007), « The entrenchment strategy of logistics service providers : towards a sequential cooperation-competition process ? », *Journal of Transport and Supply Chain Management*, Vol. 1, pp. 65-78.

Parat, E. (1997), *Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise : le cas de la filière textile-habillage-distribution française*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris Nord, mai.

Peters, T. (1992), *Liberation management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Macmillan, Londres.

Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

Rogers, E. (1962, 2003), *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York (NY) (5^e édition).

Roy, P. et Yami, S. (2006), « Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma », *Revue Française de Gestion*, Vol. 167, pp. 157-181.

Scott, W. et Meyer, J. (1983), *Organizational environments : ritual and rationality*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).

Simmel, G. (1895), "Die mode". In SIMMEL G., (1988), *La Tragédie de la culture et autres essais*. Paris, Rivages.

Tardes, G. (1890), *Les lois de l'imitation : étude sociologique*, Félix Alcan Editeur, Paris.

Warnier, V. et Lecocq, X. (2004), « L'émergence de la mode dans un secteur : une stratégie collective. Le cas du prêt-à-porter », *Actes de l'Atelier AIMS sur Les stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence*, Montpellier, 13 mai.

Yami, S. et Le Roy, F. (2006), *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Caen.