

ROLES ET CARACTERISTIQUES DES BROKERS AU SEIN DE RESEAUX COOPETITIFS : UNE ETUDE MULTI-CAS

Virginie HIESSE

Allocataire de recherche - Moniteur
Université Montpellier I
ISEM - ERFI
Espace Richter, Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2
virginie.hiesse@orange.fr

Anne-Sophie FERNANDEZ

Allocataire de recherche- Moniteur
Université Montpellier I
ISEM - ERFI
Espace Richter, Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2
annesophiefernandez@hotmail.fr

Laetitia DARI

Allocataire de recherche – Moniteur
Université de la Méditerranée
Aix-Marseille II - CRET LOG
413, avenue Gaston Berger
F-13625- Aix en Provence Cedex 1
dari_laetitia@hotmail.fr

RESUME

Cette contribution, basée sur une étude exploratoire de type multi-cas, vise à mettre en exergue l'intérêt d'une analyse des stratégies de coopération par intermédiaire, à la lumière du concept de *brokers* de réseau (Snow et alii, 1992). Ces stratégies de coopération sont caractérisées par l'action d'un tiers extérieur aux partenaires horizontaux dans le développement des réseaux coopétitifs (Bengtsson et Kock, 2000 ; Depeyre et Dumez, 2007). Le concept de *broker* nous semble pertinent pour aborder le rôle de l'acteur tiers dans la formation et le développement de réseaux coopétitifs. Nous montrons l'intérêt d'une telle approche, en nous appuyant sur l'étude de stratégies de coopération par intermédiaire, au sein de trois secteurs : la grande distribution, l'aérospatial et le prêt-à-porter. Notre recherche est basée sur l'analyse de données qualitatives, recueillies par entretiens semi-directifs, complétées par des données secondaires provenant de revues professionnelles spécialisées. Nous mettons en évidence que l'acteur tiers peut être qualifié de *broker* des stratégies de coopération en jouant le rôle de facilitateur, de coordinateur et d'architecte. Toutefois, si la méthode que nous avons choisie a permis d'identifier les différents rôles du *broker* dans les stratégies de coopération, elle souligne également l'importance de la prise en compte des caractéristiques sectorielles pour caractériser ces rôles.

MOTS CLES : stratégies de coopération, *broker*, grande distribution, aérospatial, prêt-à-porter

INTRODUCTION

Jusqu'au début des années 1990, les stratégies de coopération et de compétition étaient représentées par les chercheurs en Sciences de Gestion comme deux extrêmes, étudiées séparément voire en opposition. Ces deux paradigmes ont souvent été présentés en management stratégique comme les extrêmes d'un continuum. Or, comme le rappelle Perroux (1973), l'économie est un « mélange de guerre et de paix ». Alors que l'alternance de stratégies coopératives ou compétitives présente des dysfonctionnements (Bresser et Harl, 1986), les entreprises sont conduites à combiner les avantages de ces deux stratégies *a priori* contradictoires au travers de relations dites de coopération (Bengtsson et Kock, 1999; Hamel *et al.*, 1989 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Malgré l'engouement des chercheurs et des praticiens pour ce nouveau concept, sa définition fait toujours débat. Si un consensus semble s'être constitué pour considérer une stratégie de coopération comme une stratégie simultanément coopérative et concurrentielle, une vision dyadique (Bengtsson et Kock, 2000) s'oppose à une conception en tant que mode de relation (Dagnino et alii, 2007). Les stratégies de coopération peuvent être étudiées à différents niveaux (Dagnino et Padula, 2002). Les travaux qui étudient ces relations au sein d'une structure réticulaire se sont principalement attachés à proposer des cadres d'analyse permettant d'appréhender la portée du concept de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Dagnino et Padula, 2002). Toutefois, les relations de coopération entre compétiteurs qui émergent au sein d'un réseau se distinguent des relations dyadiques. En effet, la structure réticulaire suppose l'existence d'une tierce partie susceptible d'influencer la coopération. La présence d'un acteur tiers permet notamment de comprendre la distinction entre un réseau et d'autres formes de coopérations dyadiques (Geindre, 2005).

Nous nous interrogeons alors dans cette communication sur le rôle de l'acteur tiers dans la définition et la mise en place de stratégies de coopération. Les compétiteurs ont-ils recours à un intermédiaire pour mener leur collaboration ?

Le réseau étant notre cadre d'analyse, le concept de *broker* (Snow et alii, 1992) nous semble pertinent pour conceptualiser le rôle de l'acteur tiers. Snow et alii (1992) attribuent au *broker* des rôles et des caractéristiques diverses. Nous mettons en perspective ces résultats dans un réseau coopératif. Nous nous demandons qui sont les

acteurs susceptibles de jouer le rôle de *broker* ? Quelles sont les caractéristiques de ces rôles ? Quelles sont les implications sur les stratégies de coopération ?

Afin d'apporter des éléments de réponse pertinents à ces interrogations, nous nous appuyons sur une étude qualitative de cas multiples.

1. CADRE THEORIQUE

Après avoir présenté les principaux travaux qui traitent du concept de coopération, de son intérêt pour étudier les relations inter-organisationnelles, nous nous intéresserons aux études qui ont interrogé l'intermédiation au sein de structure réticulaire en nous concentrant sur le concept de broker.

1.1. LA COOPERATION OU LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES SOUS

L'ANGLE DE LA DIALECTIQUE ET DU PARADOXE

Afin de comprendre toute la portée du concept de coopération, nous présentons la genèse de ce concept avant d'envisager les différents niveaux d'analyse : dyadique et réseau.

1.1.1. Le concept de coopération

Depuis les années 90, la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue une norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Luo, 2004) et plus particulièrement dans des industries de haute technologie (Gnyawali et alii., 2006 ; Ganguli, 2007). La contraction de ces deux termes crée le néologisme de « coopération ». Ce dernier marque la naissance d'un courant de recherche qui se propose d'analyser ces relations entre acteurs, simultanément coopératives et concurrentielles, du point de vue du paradoxe (Cameron et Quinn, 1988) et de la dialectique (De Rond et Bouchikhi, 2004). En effet, l'objectif de la stratégie n'est pas de choisir entre coopération et compétition, mais au contraire de gérer les tensions entre les deux (Clarke-Hill et alii., 2003). Aujourd'hui, les chercheurs en Sciences de Gestion sont amenés à considérer la coopération et la compétition, non plus comme des antagonismes, mais plutôt comme des opposés interdépendants (Chen, 2008). La multiplication des travaux autour de la coopération montre un réel engouement de la part des chercheurs pour ces problématiques. Toutefois, des analyses complémentaires s'avèrent nécessaires pour enrichir ce courant de recherche (Walley, 2007), notamment en termes de conceptualisation. Si

les auteurs s'accordent pour caractériser la coopétition comme une situation combinant de manière synchronique coopération et compétition, la définition du concept fait toujours débat. Ce manque de consensus quant à sa définition réside dans les fondements même du concept. Né de la combinaison de deux paradigmes eux-mêmes multidimensionnels et complexes, il s'agit d'un objet de recherche protéiforme qui peut être envisagé à différents niveaux : individuel, organisationnel, dyadique ou réticulaire.

1.1.2. De la coopétition dyadique au réseau coopétitif

Afin de rendre compte de la portée du concept de coopétition les chercheurs en Sciences de Gestion ont mobilisé des approches théoriques variées afin de proposer des cadres d'analyse pertinents pour étudier les relations inter-organisationnelles. Ces cadres d'analyse font principalement référence à une relation dyadique, mais une vision réticulaire des stratégies de coopétition est également possible.

La relation dyadique coopétitive

Au travers d'une typologie des comportements stratégiques des firmes, Lado, Boyd et Hanlon (1997) sont amenés à considérer les relations de coopétition. En mobilisant des courants théoriques tels que la RBV, la théorie des jeux et des approches socio-économiques, ils présentent la recherche de rentes syncrétiques, comme un comportement équilibré entre coopération et compétition. L'adoption simultanée d'une attitude coopérative et concurrentielle permet aux entreprises de générer des rentes économiques et des performances à long terme. De ce point de vue, les firmes les plus performantes sont celles qui combinent le plus d'actions à la fois compétitives et coopératives. Ces deux dimensions paraissent alors complémentaires : la coopération facilite l'accès aux ressources, développe la confiance tandis que la concurrence maintient la flexibilité stratégique et encourage l'innovation.

Plus récemment, Bengtsson et Kock (1999, 2000) développent une théorie de la coopétition basée principalement sur la théorie des réseaux sociaux et la RBV. A partir des apports de ces courants théoriques, les auteurs proposent un cadre d'analyse des stratégies d'entreprises et identifient quatre modes relationnels possibles (Tableau 1).

Tableau 1 : Les relations entre concurrents

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoins en ressources extérieures	Fort	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Source : adapté de Bengtsson et Kock, 1999

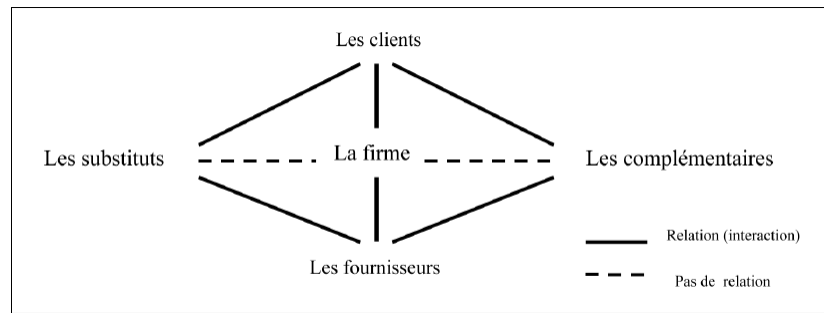
Selon les auteurs, il existe une séparation fonctionnelle entre les dimensions coopératives et concurrentielles. En effet, elles peuvent intervenir simultanément mais sur des dimensions différentes.

La coopétition est alors définie par les auteurs comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). La définition proposée par Bengtsson et Kock (2000) présentée ci-dessus insiste sur le caractère dyadique de la relation. L'aspect coopératif de la relation permet aux membres d'être attentifs et de répondre aux intérêts de chacun. La dimension compétitive en revanche conduit les acteurs à lutter pour atteindre leurs objectifs. Une relation dyadique coopérative repose donc sur un équilibre des pouvoirs qui peut s'avérer difficile à maintenir sur un horizon temporel plus étendu. Cette vision, bien qu'intéressante pour comprendre les enjeux liés à la conduite d'une stratégie paradoxale telle que la coopétition, demeure trop restreinte. Les relations inter-organisationnelles sont aujourd'hui encadrées dans des réseaux plus vastes (Uzzi, 1997). Les organisations sont amenées à interagir avec une pluralité d'acteurs. Il est donc important de considérer la structure réticulaire, la position des acteurs dans cette structure pour comprendre les stratégies des firmes. Une approche de la coopétition par le réseau semble donc pertinente afin de compléter et d'enrichir les travaux menés au niveau dyadique.

Le réseau coopératif

En ce sens, Nalebuff et Brandenburger (1996, 1997) présentent un cadre d'analyse intéressant basé principalement sur la théorie des jeux. Les auteurs représentent la firme au centre d'un réseau de valeur (Figure 1). Ce positionnement confère à la firme l'opportunité de développer des relations créatrices de valeur. Ces auteurs perçoivent la coopétition davantage comme « *un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément* » (Dagnino, Le Roy, Yami, 2007).

Figure 1 : Le réseau de valeur (value net)



Source : adapté de Nalebuff et Brandenburger (1995)

Dans le prolongement des travaux de Brandenburger et Nalebuff (1996, 1997), Dagnino et Padula (2002) établissent que les relations de coopération peuvent concerner plusieurs firmes et plusieurs segments de la chaîne de valeur. Cette observation leur permet de construire une typologie des stratégies de coopération (Tableau 2).

Tableau 2: Une typologie de la coopération

		Nombre de firmes	
		Deux	Plus de deux
Niveau de la chaîne de valeur	Simple	Coopération dyadique simple	Coopération de réseau simple
	Multiplés	Coopération dyadique complexe	Coopération de réseau complexe

Source : adapté de Dagnino et Padula, 2002

Plusieurs travaux se sont intéressés par la suite aux relations de coopération au sein de structures réticulaires (Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Carayannis et Alexander, 2004 ; Oshri et Weeber, 2007). Ce niveau d'analyse retient notre attention et nous permet d'accepter la définition du concept de coopération proposée par Dagnino, Le Roy et Yami (2007). Selon les auteurs la coopération est en effet envisagée comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs ». Cette approche permet d'insister sur l'importance d'intérêts communs et donc sur la nécessaire mise en commun de certaines ressources. Une structure de réseau va ainsi favoriser les échanges entre les organisations (Inkpen et Tsang, 2005).

Ainsi, il est possible de considérer le réseau comme un cadre propice au développement de stratégies de coopération. Les relations de coopération entre acteurs concurrents qui émergent au sein d'un réseau se distinguent des relations dyadiques. En effet, la structure réticulaire suppose l'existence d'une tierce partie susceptible d'influencer la coopération. La présence d'un acteur tiers permet notamment de

comprendre la distinction entre un réseau et d'autres formes de coopérations dyadiques (Geindre, 2005). Cet acteur tiers dispose donc de compétences structurelles lui permettant de jouer le rôle d'intermédiaire dans les relations de coopération. En ce sens, Bengtsson et Kock (2000) soulignent qu'une des deux composantes de la coopération (coopération) peut être gérée par un acteur intermédiaire. Les auteurs expliquent que l'acteur intermédiaire joue un rôle clé dans les relations de coopération dans la mesure où il coordonne et contrôle la mutualisation des flux ; mais il peut également gérer les conflits entre les concurrents.

Pour Baumard (2006), un membre extérieur peut catalyser le besoin de coopérer des acteurs et contribuer ainsi à l'amélioration de la formulation stratégique de ces acteurs. Le tiers représente donc une garantie suffisante d'impartialité dans la présentation de la *situation commensale et interdépendante* (au sens d'Astley et Fombrun, 1983). Selon l'auteur il s'agit alors pour une organisation d'avoir recours à un intermédiaire afin de se protéger du comportement opportuniste de ses partenaires. Ces résultats peuvent être rapprochés des travaux de Jacobides et alii. (2006). Les auteurs montrent en effet que, dans un secteur donné, un acteur peut disposer d'une compétence architecturale à partir de laquelle il pourra développer des stratégies. Depeyre et Dumez (2007), au travers d'une étude longitudinale des relations de coopération dans les industries de défense et d'armement américaines, montrent que la compétence architecturale revient au client. Il devient ainsi capable d'agir dynamiquement sur la relation de coopération. Le concept de compétence architecturale (Jacobides et alii. 2006) nous semble intéressant pour comprendre l'influence qu'un acteur, amont ou aval, peut exercer sur la formation et le développement de stratégies de coopération. Au sein d'un réseau coopératif, quel acteur pourra endosser le rôle d'acteur tiers? Quel rôle cet acteur pourra-t-il jouer dans ce contexte ? Comment son influence va-t-elle se matérialiser dans le développement de stratégies de coopération entre firmes concurrentes?

Afin de proposer des éléments de réponse nous pouvons nous référer aux travaux menés sur le rôle des "firmes pivot", également appelées "*brokers*" dans les réseaux stratégiques.

1.2. INTERMEDIATION DANS LES RESEAUX STRATEGIQUES : LE ROLE DU *BROKER*

Notre réflexion s'inscrit dans le champ des stratégies de coopération mais également des réseaux inter-organisationnels nous permettant de mobiliser le concept de *broker* pour aborder le rôle de l'acteur tiers dans les stratégies de coopération.

Dans la perspective du réseau stratégique, la création d'un réseau de firmes relève souvent de l'action stratégique d'une entreprise qui conçoit et gère le réseau (Miles et Snow, 1986). Les termes de firme pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), de noyau (Fréry, 1997), de firme focale (Assens, 2003), de *hub firm* (Jarillo, 1988), de *broker* (Miles et Snow, 1986), de *corefirm* (Robertson et Langlois, 1995), de *parent firm* (Reuer, 2000) ou encore de *strategic center* (Lorenzini et Baden Fuller, 1995), sont utilisés pour dénommer cette firme centrale dans le réseau. Le terme de *broker* (Miles et Snow, 1986 ; Snow, Miles, et Coleman, 1992) semble particulièrement intéressant pour qualifier les acteurs tiers participant à la formation et à la coordination de réseaux internes, dynamiques ou stables. Selon Loubaresse (2007), le *broker* influence en effet les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau.

1.2.1. Le concept de *broker* dans les réseaux stratégiques

Un *broker* (Miles et Snow, 1986 ; Snow, Miles et Coleman, 1992) est chargé d'assembler et de coordonner les entreprises qui font partie de ce réseau : concepteurs, fournisseurs, producteurs et distributeurs. Le *broker* peut être considéré comme un pivot ou comme un courtier (Lecocq, 2003). Le pivot est considéré comme une organisation qui domine le réseau (Jarillo, 1988) alors que le courtier est plutôt considéré comme un acteur qui sert d'intermédiaire entre entreprises de même niveau hiérarchique (Boyle, 1994). Snow, Miles et Coleman (1992) identifient trois rôles de « *network broker* » essentiels au succès du réseau : l'architecte, le coordinateur des opérations et le facilitateur. D'après Lecocq (2003) :

- L'architecte (*architect*) constitue et initie le réseau. Il facilite l'émergence du réseau par un comportement entrepreneurial. Il sélectionne les entreprises, les met en contact et les implique dans un réseau dont il possède une vision globale.
- Le coordinateur (*lead operator*) intervient après l'architecte pour apporter le maximum d'efficacité au réseau. Cet acteur crée et optimise les liens opérationnels entre les membres du réseau. Il coordonne les activités, les compétences et les

objectifs des organisations sélectionnées. Il veille à maintenir la volonté de coopération entre les membres du réseau.

- Le facilitateur (*caretaker*) entretient le réseau pour que celui-ci puisse opérer dans la durée. Selon Boyle (1994), son rôle se décompose en plusieurs fonctions. D'abord il partage l'information entre les membres du réseau sur le fonctionnement de celui-ci et sur les autres acteurs du partenariat. Le facilitateur favorise ainsi l'apprentissage du réseau. Sa position lui permet d'avoir accès à des informations sur l'ensemble des partenaires du réseau, il peut ainsi contrôler les déviances. Le facilitateur peut alors veiller à ce que la valeur apportée par les acteurs ne diminue pas, ou même à ce que certains acteurs n'exploitent pas le réseau pour obtenir des gains à court terme. Le facilitateur n'a cependant pas un rôle de sanction.

Ces différents rôles peuvent être tenus par un acteur unique, ou au contraire par différents acteurs. Les travaux sur les *brokers*, soulignent que ce rôle de pivot peut être assuré par une variété d'acteurs « individu » (Hanna et Walsh, 2002) ou « firme » (Snow et alii., 1992) et plus particulièrement une association (Human et Provan, 2000), un syndicat professionnel (Geindre, 2005), les pouvoirs publics (Brennen, 2003) ou une firme dominante (Whitford, 2001).

Pour Snow, Miles et Coleman (1992), des membres du réseau sont nommés pour assumer chacun de ces rôles. Cette caractéristique du *broker* est remise en question par Lecocq (2003) pour qui le rôle de *broker* peut être formel ou informel. Selon l'auteur, le rôle de l'architecte est formel mais les rôles de coordinateur et de facilitateur sont plutôt émergents. Lecocq (2003) distingue l'architecte et le coordinateur des opérations qui se situent dans le cadre de l'échange économique, du facilitateur qui utilise comme ressource l'information pour permettre l'apprentissage des membres du réseau et le développement de la confiance entre les acteurs.

Selon, Loubresses (2007) le rôle du *broker* est lié au contexte et plus particulièrement à l'histoire du réseau. Le poids du contexte contraint et facilite l'action du *broker*. L'auteur souligne à ce titre l'importance de l'encastrement structurel, culturel et politique du *broker*.

1.2.2. Du *broker* de réseau stratégique au *broker* de réseau coopétitif

Caractéristiques et implications du rôle de broker

Les travaux sur les *brokers* se consacrent principalement à l'identification des différents rôles que peuvent interpréter ces acteurs dans les réseaux. Peu de recherches portent néanmoins sur les caractéristiques de ces rôles dans un contexte donné, ou encore à leur impact sur les membres du réseau. Cependant, des études se sont intéressées à ces questions sans avoir nécessairement recours à la terminologie de *broker*, mais en utilisant plutôt les concepts de firmes pivot ou d'acteurs tiers (Dumoulin et alii, 2000 ; Ceglie, 2003; Geindre, 2005).

Geindre (2005) met notamment en évidence le rôle d'un syndicat professionnel dans la mise en place de la relation de coopération au sein d'un district industriel. Cette recherche conforte le rôle de l'acteur tiers comme *broker* architecte d'un réseau stratégique au sens de Snow et alii (1992). En outre, l'auteur souligne différents aspects au sein du rôle d'architecte. Il montre que l'acteur architecte est susceptible d'intervenir à la fois dans la formation du réseau mais également dans le suivi de celui-ci en jouant trois rôles : un initiateur des relations, un agent facilitateur de leur développement et un garant du bon fonctionnement du réseau. Le tiers architecte ne semble donc pas limité à la conception du réseau mais peut tenir le rôle de facilitateur. L'intervention du syndicat professionnel au sein du district industriel conforte le fait qu'un acteur tiers peut détenir différents rôles de *broker* au sein du même réseau.

Le fait que l'intermédiaire reste un tiers, qu'il ne soit pas partie prenante constitue un facteur clé du succès de la formation du réseau (Dumoulin et alii, 2000 ; Geindre, 2005). En effet, Dumoulin et alii. (2000) indiquent que le pivot horizontal n'est pas privilégié en raison de l'inquiétude des partenaires qui craignent que ce pivot utilise sa position à des fins opportunistes. Geindre (2005) fait également référence au rôle de tiers théorisé par Orléan (1994) pour souligner son importance dans la relation de confiance « *c'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie, la confiance mutuelle* ». Le tiers agit comme une garantie pour celui qui accorde sa confiance. Il assure que l'autre partie va agir favorablement sans chercher à tirer avantage de la situation. Mais cela suppose que les parties aient confiance dans l'action du tiers. Le tiers semble donc devoir détenir une certaine légitimité aux yeux des membres du réseau pour assurer ce rôle. L'acteur tiers peut alors agir comme un catalyseur de la coopération, ses compétences sont ainsi

identifiées comme un facteur clé de succès de cette relation (Ceglie, 2003 ; Geindre, 2005). Dumoulin et alii. (2000) soulignent également le lien qu'il peut exister entre la nature et la position du pivot et la performance des partenaires horizontaux. Cependant, les auteurs montrent que ce lien est inhérent au contexte d'action et ne constitue en rien une généralité.

Le concept de broker appliqué aux stratégies de coopération

Plusieurs auteurs se sont attachés à montrer que certains acteurs tiers sont susceptibles de jouer un rôle d'intermédiaire dans l'élaboration et le développement de stratégies de coopération au sein d'un réseau (Bengtsson et Kock, 2000 ; Geindre, 2005 ; Depeyre et Dumez, 2007). Ces acteurs bien que parties prenantes au sein du réseau, sont extérieurs à la relation de coopération. Dans le prolongement de ces travaux, nous montrons qu'il est possible d'envisager ces acteurs intermédiaires comme des *brokers* de réseaux coopératifs.

Depeyre et Dumez (2007) au travers d'une étude réalisée au sein des industries de défense américaine, montrent que le client peut favoriser la coopération entre concurrents dans une perspective de maintien de la concurrence réelle ou potentielle. Ainsi, le client peut initier et favoriser une relation de coopération entre ses fournisseurs. Les auteurs montrent que celui-ci peut être en mesure de jouer un rôle architectural sur la coopération. La détention d'une compétence architecturale, semble donc permettre au client de tenir un rôle de *broker* au sein du réseau coopératif des industries de défense américaine.

Les travaux de Bengtsson et Kock (2000) insistent davantage sur le rôle de coordinateur de l'intermédiaire. Les auteurs montrent en effet que l'association des brasseurs Suédois joue un rôle clé dans les relations de coopération dans la mesure où elle coordonne et contrôle la mutualisation des flux mais peut également gérer les conflits entre les brasseurs Suédois concurrents. L'association des brasseurs Suédois, en tant que coordinateur des stratégies de coopération, peut alors être définie comme un *broker* de réseau coopératif.

Enfin, Geindre (2005) souligne le caractère facilitateur de l'intermédiaire. Il montre que le syndicat professionnel au sein d'un district industriel, favorise les conditions d'existence de la coopération entre les entreprises concurrentes en instaurant et garantissant des règles du jeu relationnel « standards ». En facilitant l'émergence de

relations de coopération, le syndicat professionnel intervient au sein du district industriel comme un *broker* de réseau coopératif.

Nous pouvons souligner le degré de formalisme variable du rôle joué par l'acteur tiers. Son implication au sein de la relation de coopération peut résulter d'un processus décisionnel délibéré de la part des acteurs. Un contrat signé entre les trois acteurs concrétise alors l'implication du broker dans l'émergence des relations de coopération au sein du réseau. L'établissement d'un contrat permet aux entreprises de choisir l'acteur tiers et de définir ses missions. En outre, le broker peut se positionner comme un intermédiaire de manière informelle. Sa position structurale au sein du réseau va lui permettre d'acquiescer une certaine légitimité pour agir comme architecte, facilitateur ou coordinateur d'une relation de coopération.

Les différents travaux présentés successivement décrivent différents rôles que des intermédiaires peuvent interpréter dans l'élaboration de stratégies de coopération. Le concept de *broker* nous paraît intéressant pour expliciter le rôle de l'intermédiaire dans les stratégies de coopération. En effet, il permet tout d'abord de qualifier les acteurs participant à la formation et au développement des réseaux de firmes, mais aussi de proposer une grille de lecture des stratégies de coopération par intermédiaire.

A la lumière des travaux présentés, nous nous demandons quels sont les acteurs qui peuvent jouer le rôle de *broker* dans les stratégies de coopération, et de quelle manière ces *brokers* peuvent intervenir dans la formation et le développement des réseaux coopératifs. Les travaux qui soulignent l'impact du pivot sur la performance du réseau (Miles et Snow, 1986 ; Butera, 1991 ; Jarillo, 1993), nous confortent dans notre intérêt d'approfondir ces questions. Afin de répondre à ces interrogations, nous analyserons le rôle et les comportements des *brokers* dans les réseaux coopératifs au sein de trois secteurs différents : la grande distribution, l'aérospatial et le prêt-à-porter.

2. METHODE DE RECHERCHE

Après avoir présenté succinctement la méthode de recherche employée, nous présenterons les industries au sein desquelles cette étude a été menée.

2.1. ETUDE QUALITATIVE

Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête qualitative de type étude de cas multiples. Cette méthode nous a tout d'abord permis de ne pas être contraints par un choix préalable d'outils ou par le type de données à utiliser (Yin, 2003), autorisant ainsi l'accès à des données hétérogènes collectées auprès d'une variété de sources (Langley et Royer, 2006). En outre, cette méthode accepte d'envisager un même phénomène sous plusieurs niveaux (Eisenhardt, 1998), ce que nous mettons à profit pour envisager les relations entre les différents acteurs au sein de réseaux coopératifs. L'étude de ce phénomène dans trois secteurs, grande distribution, aérospatial et prêt-à-porter révèle non seulement des similarités quant au rôle joué par le *broker* dans les relations de coopération, mais également des particularités sectorielles.

Notre volonté d'identifier l'acteur tiers au sein d'un réseau coopératif, de comprendre et de caractériser son rôle dans le développement de stratégies de coopération, à partir d'une forte contextualisation empirique, participe d'une démarche d'exploration au sens de Charreire et Huault (2002). Cette recherche a été menée au sein de trois secteurs d'activité propices au développement de la coopération. La grande distribution représente un contexte pertinent en raison de la multiplication récente des démarches de mutualisation logistique entre des industriels par ailleurs concurrents. L'aérospatial, est un secteur innovant dit de haute-technologie. Par conséquent, des stratégies de coopération sont plus à même de se développer en son sein (Gnyawali et alii, 2006). Le secteur du prêt-à-porter est quant à lui caractérisé par une coopération amont entre industriels concurrents, de manière à créer un consensus sur la mode à venir et ainsi mieux répondre à la demande. L'étude multi-cas permet de mettre en évidence à la fois des similarités mais également des disparités. Dans chaque réseau nous avons pu observer l'existence d'un ou plusieurs *brokers*, tout comme leurs implications dans la définition et la mise en place de stratégies de coopération. Néanmoins, l'identité et les missions de ces *brokers* relèvent de particularités sectorielles. Le mode de raisonnement adopté traduit une logique abductive, puisque les cas et la littérature ont fait l'objet d'un traitement en parallèle, procèdent ainsi à des « *allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie* » (Charreire et Durieux, 1999 ; p.69). La collecte des données a été réalisée à partir de données primaires issues d'entretiens semi-directifs et de données secondaires provenant de revues professionnelles spécialisées. Entre mai et novembre 2008, 39

entretiens ont été réalisés : 10 entretiens ont été conduits avec des acteurs du secteur de la grande distribution, 19 avec des industriels du secteur de l'aérospatial, et 10 avec les principaux acteurs du secteur du prêt-à-porter. 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, 2004).

2.2. PRESENTATION DES CAS

2.2.1. La grande distribution

Pour mener à bien cette réflexion, nous nous appuyons sur les démarches récentes de mutualisation logistique entre industriels concurrents fournisseurs de la grande distribution en France.

Dans le secteur de la grande distribution, les industriels de produits de grande consommation (PME et Grandes Entreprises) se positionnent en amont des acteurs de la grande distribution et les consommateurs finaux en aval. Les mouvements de concentration des acteurs de la grande distribution ont eu pour effet d'accroître considérablement le pouvoir de négociation des distributeurs vis-à-vis des industriels (Vlad, 2008) et ce rapport de force industriel-distributeur a longtemps constitué une constante du secteur de la grande distribution.

Cependant les démarches collaboratives semblent de plus en plus importantes depuis les années 90, dans les relations entre industriels et distributeurs. Les industriels et les distributeurs renforcent leur partenariat pour conserver voire améliorer leur position concurrentielle, en jouant sur la qualité de service rendu aux consommateurs et la réduction des coûts de fonctionnement. Des associations de professionnels qui regroupent d'une part des industriels et d'autre part des distributeurs, ont favorisé la mise en place de ces démarches, en organisant des groupes de travail dédiés aux problématiques de ces acteurs. Ces coopérations entre industriels et acteurs de la grande distribution s'opèrent dans des domaines très variés, à savoir le marketing, la gestion des chaînes logistiques ou encore les approvisionnements¹.

Les démarches récentes de mutualisation logistique entre industriels viennent s'inscrire dans le prolongement de ces démarches collaboratives. Les cas de mutualisation logistique identifiés dans le cadre de l'enquête exploratoire ont des

¹ Observatoire de la grande distribution, 2007

configurations similaires : plusieurs industriels concurrents entretiennent des relations de coopération, pour certaines de leurs références, impliquant un maillon commun à l'intersection de leurs chaînes logistiques (prestataire de services logistiques dits PSL) avant de livrer un ou plusieurs distributeurs. Ces démarches de mutualisation concernent principalement la mutualisation des moyens de stockage et de transport, mais également la gestion des approvisionnements. Les industriels coopèrent dans la gestion de certains flux mais sont simultanément en compétition par rapport au marché final pour avoir la préférence du consommateur final.

Dans la plupart des cas, la démarche est conçue par les industriels et par les consultants en accord avec un distributeur (le client) puis ils recherchent un PSL qui jouera alors le rôle de coordinateur et/ou de facilitateur du réseau coopératif. La coordination du réseau coopératif peut être, soit gérée par les industriels eux-mêmes et facilitée par des tiers (consultants, PSL), soit confiée à un tiers (PSL). Dans certains cas, un acteur de la grande distribution semble être à l'initiative de ces démarches en demandant à plusieurs de ses fournisseurs de regrouper les approvisionnements. Plus récemment, les PSL semblent également pouvoir instaurer des relations de coopération entre industriels concurrents. Les PSL ont en effet gagné en importance, par l'opportunité qu'offrait leur position stratégique dans la chaîne, de massifier les flux (Carbone 2004).

2.2.2. Les filières aérospatiales

Les industriels de ces deux filières sont confrontés à des enjeux de compétitivité très forts. Il ne s'agit plus de gagner une place sur un marché local ou national mais plutôt de conquérir le marché mondial. Les entreprises européennes affrontent ainsi des leaders américains, et doivent en même temps surveiller l'entrée d'acteurs provenant de marchés émergents (Inde, Chine, Brésil etc.). La forte spécialisation des firmes conjuguée aux exigences du marché, implique qu'une organisation peut difficilement répondre seule à un appel d'offre. Les entreprises européennes, en coopérant, se sont données les moyens de proposer des réponses plus compétitives aux besoins des clients. Ces stratégies de coopération ont permis aux industriels d'améliorer leurs positions concurrentielles grâce à l'exploitation de synergies, de complémentarités technologiques, de ressources et de compétences. Ce type de collaborations est historique dans le secteur de l'aérospatial comme en témoignent le moteur Vulcain ou

la construction des étages *d'Ariane 5*. Les stratégies de coopération se développent au sein d'un réseau de relations plus global. Dans ce cadre, certains acteurs que nous pouvons qualifier de *brokers*, interviennent comme des intermédiaires. Notre étude a révélé trois types d'acteurs tiers : les clients, les pouvoirs publics ou encore les cabinets de consultants. Dans des proportions moindres, les cabinets de consultants favorisent également les collaborations entre concurrents. Ils organisent notamment des ateliers de formations pour entreprises confrontées à des problèmes de gestion spécifiques similaires.

2.2.3. Le prêt-à-porter

L'industrie de la mode regroupe un ensemble de secteurs industriels ayant en commun la parure de la personne (cosmétiques et parfumerie, maroquinerie, bijouterie, chaussures, prêt-à-porter). La recherche 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 en tant que tel constitue une figure emblématique des phénomènes de mode : les tendances y sont facilement identifiables en termes de changements de couleurs, de formes, de matières, etc., autant de signes évidents du passage d'une mode à une autre.

Le secteur du prêt-à-porter, du fait de son instabilité, a besoin de l'intervention d'acteurs centraux ayant une légitimité auprès des entreprises pour dessiner les grandes lignes directrices de sa stratégie globale. Une des difficultés majeures pour les firmes est notamment de définir les tendances de la mode de demain, et être ainsi certaines qu'elles trouveront écho auprès des consommateurs. Selon Hirsch (1972) et Abrahamson (1996) il existe des acteurs qui transforment les innovations en mode. Ces acteurs se positionnent à l'interface entre les créateurs (l'offre) et les consommateurs (la demande). La mode n'est donc pas due au hasard, elle est « un choix collectif » (Erner, 2006) qui émerge des bureaux de style. Ces derniers coordonnent alors une partie de la filière. Pour Hirsch (1972), cité par Warnier et Lecocq (2004, p.9), ces acteurs identifient les innovations, les sélectionnent et en font la promotion. Il a ainsi identifié quatre phases conduisant à l'émergence d'une mode. La création correspond au moment où un individu ou un groupe crée un nouveau style. On a ensuite la phase de sélection qui est remplie par le bureau de style. Ces

bureaux sont constitués de sociologues, stylistes, architectes, marketers, ingénieurs etc. qui détectent, du fait de leurs différentes compétences, les tendances et publient des cahiers de tendances (matières, couleurs, coupes de la saison à venir).

Ils s'intéressent à tous les comportements que peuvent avoir les consommateurs à une époque donnée, et voir ainsi si des phénomènes sociaux ne seraient pas susceptibles d'être transformés en tendance. Néanmoins, cette sélection se fait de manière unilatérale : seuls les membres du bureau de style interviennent, et aucun autre acteur du secteur ou même le consommateur n'y participe. Ceci met bien en évidence l'influence des bureaux dans le prêt-à-porter, d'autant plus que le nombre de ces bureaux s'élève à 4 ou 5 dans le monde. Dans la phase de mise en forme, les bureaux de style formalisent les tendances sélectionnées afin qu'elles soient acceptées par le consommateur. Dans la dernière phase de dissémination, les bureaux de style doivent diffuser les tendances et convaincre l'ensemble des acteurs de la filière.

Le but est de légitimer les tendances pour qu'elles deviennent une mode. Les bureaux diffusent donc leurs intuitions par des cahiers achetés par l'ensemble des industriels, ce qui fait d'eux de véritables « architectes » de la filière. Les acteurs de l'industrie travaillent en effet sur la même « matière première » : la vision et le cadre d'analyse des bureaux deviennent une référence pour tous. En amont de la filière les industriels sont donc impliqués dans un processus collectif. Cependant, les entreprises ne semblent pas pour l'instant intéressées par les projets de mutualisation de la logistique soumis par certains organismes professionnels (syndicats, instituts).

Comme on peut le constater, si la présence d'acteurs tiers dans les relations coopératives 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, mais restent concurrentes sur d'autres activités de la filière qui, ailleurs, font généralement l'objet de coopérations avancées.

3. RESULTATS

Nous présentons à partir de l'étude de cas multiples réalisée, les caractéristiques principales des rôles de l'acteur tiers, *broker* des stratégies de coopération (Tableau 3).

3.1. L'INTERMEDIAIRE « FACILITATEUR » :

Le tiers va jouer ici le rôle de facilitateur dans la formation du réseau coopératif mais également dans le développement et le bon déroulement des échanges entre les membres du réseau. Le tiers facilitateur va alors accompagner la mise en œuvre de la stratégie de ses clients. Le rôle de facilitateur regroupe plusieurs caractéristiques qui consistent à assurer la pérennité du réseau coopératif.

Le tiers peut créer des espaces communs de communication et d'échanges qui favorisent la mise en place de stratégies de coopération. En effet dans le secteur de la grande distribution, les PSL réunissent leurs clients industriels pour exposer les démarches innovantes mises en place par d'autres industriels, conférant ainsi une certaine légitimité aux pratiques de mutualisation. En outre, les associations de professionnels regroupent les industriels au sein de groupes de travail sur des problématiques précises pour lesquelles la mutualisation logistique apparaît comme une solution. Dans les filières aérospatiales la mise en place de politiques de développement du territoire repose également sur la mise en place d'interfaces de communication facilitant les collaborations entre concurrents. De plus, les institutions au travers la création de pôles de compétitivité, financent des projets dans lesquels interviennent des firmes concurrentes. Ce mode d'organisation représente alors une incitation au développement de relations de coopération. Dans le secteur du prêt-à-porter, l'animation de la filière en France repose sur l'action des organismes professionnels nationaux. Ils vont organiser des salons au sein desquels les acteurs se rencontrent et présentent leurs collections. Ces rencontres tendent à faciliter les échanges entre concurrents. Les espaces communs d'échanges orchestrés par des tiers semblent diminuer les barrières psychologiques liées au fait de travailler avec ses concurrents.

Le tiers peut jouer un rôle de facilitateur en réalisant des études d'opportunités pour un ou plusieurs acteurs afin de déterminer quels sont les concurrents avec lesquels il serait pertinent de former un réseau coopératif. Ensuite ce dernier les fait se rencontrer

et les aide à se mettre d'accord. Dans le secteur de la grande distribution, le consultant et le PSL peuvent jouer ce rôle.

L'acteur tiers peut faciliter les relations de coopétition en prenant en charge une activité support. Tel est le cas du PSL qui gère une ou plusieurs dimensions de la mutualisation logistique (gestion d'entrepôts multi-clients, transport etc.). Dans les filières aérospatiales, les cabinets de conseil proposent des services d'accompagnement, des interventions sous forme de coaching afin de permettre aux industriels de renforcer leurs compétences managériales. Les organismes professionnels régionaux du secteur du prêt-à-porter peuvent également jouer un rôle de facilitateur en incitant les entreprises à travailler dans le cadre de projets collectifs variés (formations, salons, partenariats à l'étranger, mutualisation logistique etc.). Leur mission consiste principalement à impulser des projets pour dynamiser la filière au niveau régional.

Le tiers va favoriser la création de relations de confiance entre partenaires horizontaux (Orlean, 1994). Ce dernier intervient également comme un contrôleur de la qualité de la démarche. A ce titre, le tiers se porte garant du respect des règles fixées par les concurrents. Il intervient en tant que filtre, il rassemble toutes les informations dont il a besoin (stratégiques ou non) et ne restitue à chacun que ce qui est pertinent pour le partenariat. Le tiers facilite alors la diffusion de certaines informations et empêche l'accès à d'autres informations stratégiques, ce qui constitue selon Prévot (2007) un facteur clé de succès de la gestion des relations de coopétition. Il peut également assurer la gestion des conflits entre les partenaires concurrents, il intervient donc comme un régulateur. Au sein des filières aérospatiales, les cabinets de consultants peuvent intervenir comme des arbitres de la coopétition en régulant les tensions qui peuvent apparaître au cours du projet.

Le client facilite, ou au contraire empêche le développement de relations de coopérations entre concurrents. Par exemple, un grand distributeur peut donner son aval ou non pour recevoir des camions co-chargés par des compétiteurs. Un donneur d'ordre aéronautique peut encourager ou dissuader deux fournisseurs concurrents à répondre conjointement à un appel d'offre.

3.2. L'INTERMEDIAIRE « COORDINATEUR » :

Le rôle de coordinateur consiste à assurer la gestion opérationnelle du réseau coopétitif. Ce rôle semble uniquement formalisé dans le secteur de la grande distribution. Une telle configuration s'explique par les enjeux de maîtrise des flux liés à la mutualisation logistique dans ce secteur. A ce titre, le PSL coordonne les objectifs stratégiques, les flux (physiques et informationnels), les activités, les processus, les systèmes et les technologies des industriels concurrents. Sa responsabilité est d'organiser et d'optimiser la mise en commun des ressources des différents partenaires horizontaux. Il est donc l'acteur clé de la mutualisation logistique entre les industriels concurrents fournisseurs de la grande distribution. Cette mission fait l'objet d'un contrat de coordination avec les industriels partenaires et le PSL.

Le coordinateur dispose également de compétences relationnelles indéniables pour mener à bien le management des interfaces. Il anime des réunions mensuelles avec les industriels partenaires et facilite les négociations. Ce dernier constitue en interne des équipes projets dédiées qui interviennent aux interfaces organisationnelles. Le coordinateur prend véritablement en charge la dimension coopérative de la relation de coopétition. Toutefois, il veille à maintenir un degré de rivalité entre les partenaires, en évitant de les faire travailler sur des aspects trop concurrentiels.

3.3. L'INTERMEDIAIRE « ARCHITECTE » :

Dans son rôle d'architecte du réseau coopétitif, le tiers initie et construit le réseau, catalyse la coopération entre les membres mais peut également être amené à gérer les entrées et les sorties des membres du réseau. L'acteur tiers acquiert cette compétence architecturale, soit par sa position dominante au sein du réseau (Le client), soit par une expertise acquise au cours d'expériences antérieures et reconnue par les membres du réseau (Le PSL, les bureaux de style).

Dans le secteur de la grande distribution, le PSL organise des rencontres entre les industriels concurrents afin de leur proposer un schéma logistique commun, en insistant sur les avantages de la démarche de mutualisation pour chacun des membres. Pour cela, le PSL s'appuie sur l'expertise accumulée au cours de ces diverses expériences de coopétition mais également sur sa qualité reconnue d'acteur intermédiaire entre les industriels et la grande distribution. Par ailleurs, le client, en

position dominante peut initier des démarches similaires en demandant à plusieurs de ses fournisseurs de regrouper les approvisionnements. Avec ses fournisseurs, il va construire le réseau coopératif.

Une configuration similaire a pu être observée dans la filière spatiale. Dans la mesure où chaque acteur formule une offre très spécifique du point de vue technique, les différents fournisseurs se trouvent finalement complémentaires. Pour satisfaire leurs besoins, les clients ont parfois besoin de recourir à deux offres concomitantes, ce qui conduit les fournisseurs à s'organiser avec leurs concurrents. Afin de se prémunir contre un éventuel risque de défaillance de la part de ses fournisseurs le client va initier et encourager le développement de relations collaboratives. Dans la filière aéronautique le donneur d'ordre peut exiger la mise en place de collaborations auprès de ses sous-traitants concurrents. Cette démarche participe de la volonté du donneur d'ordre d'améliorer la qualité des composants livrés, mais également de partager un certain nombre de risques techniques et financiers. Au delà des clients, les pouvoirs publics, nationaux ou européens, peuvent également exercer un rôle d'architecte. En effet, au travers des règles qu'ils édictent, ils impulsent et régissent les relations de coopération. Les donneurs d'ordre, bien que concurrents, sont donc contraints de travailler ensemble pour satisfaire les principes de retour géographique ou de réciprocité des participations établis par l'ESA (*European Spatial Agency*).

Dans la filière du prêt-à-porter, les bureaux de style jouent un rôle important dans l'émergence de relations de coopération entre les industriels. En vendant leurs cahiers de tendance à l'ensemble des industriels de la filière ils définissent une base de travail commune pour tous. Leur nombre limité dans le monde (5 grands bureaux de style) ainsi que leur ancienneté dans le secteur leur confèrent une place privilégiée de référents dans la structuration du contenu créatif de la filière. Au regard de ce dernier résultat, les bureaux de style semblent assumer simultanément les différentes facettes du rôle de broker, architecte, facilitateur et coordinateur. La définition des tendances de mode est un élément clé de la filière du prêt-à-porter. Or, elle génère une forte incertitude dans la mesure où elle peut être très différente d'une entreprise à l'autre. En définissant les tendances pour l'ensemble du secteur, les bureaux de style se positionnent comme des acteurs centraux, incontournables pour les entreprises de mode. Celles-ci, tout en adaptant les tendances à leur image de marque, coopèrent donc de manière informelle entre elles.

Tableau 3 : Le rôle de l'intermédiaire dans les stratégies de coopération

Rôle du broker	Industrie	Nature	Caractéristiques
Facilitateur	La grande distribution	Le PSL Les clients Les associations de professionnels Les cabinets de conseil	Formation et gestion des relations de coopération
	L'aérospatial	Les clients Les institutions Les cabinets de conseil	
	Le prêt à porter	Les associations de professionnels	
Coordinateur	La grande distribution	Le PSL	Coordination des relations de coopération
Architecte	La grande distribution	Le PSL Le client	Conception des relations de coopération
	L'aérospatial	Les pouvoirs publics Le client	
	Le prêt à porter	Les bureaux de style	

Source : les auteurs

4. DISCUSSION

D'un point de vue théorique, les résultats de notre étude s'inscrivent dans le prolongement des travaux précédemment menés en management stratégique sur les coopérations entre compétiteurs. Cette communication révèle l'importance du rôle d'un acteur intermédiaire dans l'élaboration et le développement de stratégies de coopération au sein d'un réseau. Ce résultat confirme ainsi ceux de Bengtsson et Kock (2000). Les partenaires peuvent choisir délibérément, ou bien être contraints, d'avoir recours à un intermédiaire pour prendre en charge tout ou partie de la dimension coopérative de leur relation. L'implication d'un acteur tiers permet aux compétiteurs de rationaliser, de légitimer la poursuite d'une stratégie paradoxale telle que la coopération. En déléguant l'aspect collaboratif, ils peuvent se consacrer principalement sur la compétition, sans avoir à gérer véritablement les tensions qui peuvent apparaître entre les deux. Dans cette perspective, le *broker*, permet d'apporter des éléments de réponse partiels au problème soulevé par Prévot (2007). L'auteur met en évidence l'importance de faciliter la diffusion de certaines informations tout en restreignant l'accès à des informations plus sensibles. L'acteur intermédiaire, par sa position au sein du réseau, peut donc prendre en charge la gestion de la transparence des interfaces organisationnelles entre les partenaires tout en établissant des barrières à l'acquisition de compétences par le partenaire-adversaire (Hamel 1991).

L'étude des relations de coopération au sein de trois écosystèmes différents a permis d'identifier différents types de *brokers* : le prestataire de services logistiques, les bureaux de style, les pouvoirs publics, les consultants, les organismes professionnels, ou encore le client. Ce dernier résultat confirme notamment celui de Depeyre et Dumez (2007). En effet, notre analyse montre que le client peut disposer d'une compétence architecturale lui permettant d'initier et de construire un réseau de relations coopératives. Cependant, au-delà de la compétence architecturale, il est possible d'attribuer au client des compétences relationnelles et opérationnelles. Ces compétences lui confèrent alors un rôle de facilitateur des stratégies de coopération au sein d'une structure réticulaire. Le client, au sein de l'industrie aéronautique, intervient tel un architecte des relations de coopération, mais il facilite également leur mise en place. Par ailleurs au-delà des travaux de Depeyre et Dumez (2007) nous montrons que le rôle d'architecte peut être interprété par des acteurs autres que le client, même au sein de l'industrie aérospatiale, telles que les institutions.

En outre, notre étude complète les recherches qui se sont intéressées au concept de *broker* dans les réseaux. En effet, dans le prolongement des travaux de Snow, Miles et Coleman (1992) nous avons cherché à définir et caractériser les différents rôles qu'un *broker* peut incarner. L'approche en termes d'étude de cas multiples a permis d'identifier les trois types de *brokers* dans les trois secteurs étudiés : grande distribution, aérospatial et prêt-à-porter. Il semble donc qu'au sein d'un réseau, lorsque des compétiteurs choisissent de collaborer au travers d'un acteur tiers, ce *broker* peut jouer le rôle d'architecte, de coordinateur, de facilitateur ou les trois simultanément. Toutefois, si la méthode que nous avons choisie a permis d'identifier les différents rôles du *broker* dans les stratégies de coopération, elle souligne également l'importance des caractéristiques sectorielles pour caractériser ces rôles.

Grâce à une étude de plusieurs réseaux de relations, nous avons pu repérer le *broker* architecte, coordinateur et facilitateur, mais tous ces rôles ne sont pas joués par les mêmes acteurs dans les différents cas étudiés. De plus, si nous pouvons à présent définir ce que nous entendons par les termes architecte, coordinateur et facilitateur, il semble que ces fonctions se matérialisent différemment suivant le contexte, l'environnement et le type d'activités. Ces éléments confortent les recherches de Loubaresse (2007) qui a souligné l'importance de faire le lien entre le rôle du *broker*, ses caractéristiques et son contexte d'action.

D'un point de vue conceptuel, il est assez aisé de différencier clairement la fonction d'architecte de celle de coordinateur et de facilitateur. Néanmoins, les contours de ces différents rôles sont beaucoup plus flous sur le terrain. Le *broker* est parfois amené à assumer des prérogatives imprévues, ou au contraire, il peut arriver qu'un autre acteur remplisse des fonctions de *broker* de manière plus informelle.

Perspectives académiques et managériales

Les résultats de l'enquête exploratoire nous amènent à penser que le cadre d'analyse pertinent pour étudier les relations de coopération en réseau ne peut pas faire l'économie d'une prise en compte des acteurs tiers. En effet, ces acteurs peuvent avoir un impact sur les déterminants, les caractéristiques, les implications et les limites des stratégies de coopération ainsi formées. L'intermédiation dans les stratégies de coopération soulève de nouvelles interrogations qui sont autant de perspectives de recherches futures :

- Quels sont les impacts de l'intermédiation sur la nature des relations de coopération en termes de performance, de répartition de pouvoir et de stabilité ? La position de *broker* permet-elle de stabiliser ou au contraire perturbe-t-elle la relation de coopération ? Cette stabilisation ne constitue-t-elle pas une limite de cette coopération par intermédiaire ?
- Le *broker* est-il choisi formellement ? Quelles compétences le tiers doit-il mobiliser pour devenir *broker* ? Sur quels critères repose la légitimité du PSL à devenir *broker* des stratégies de coopération ? Est-elle liée à sa réputation, à son expertise, à sa position économique ou à sa maîtrise des ressources rares (moyens logistiques) ?
- Un tiers devenu *broker* peut-il s'enraciner durablement et prendre du pouvoir dans une relation avec des partenaires horizontaux ?

L'intermédiaire semble permettre aux concurrents de se protéger contre les comportements opportunistes des partenaires mais comment se prémunir du comportement opportuniste de l'intermédiaire ? Ce dernier peut limiter les interactions entre les membres de du réseau coopératif et maîtriser la transparence des informations échangées entre les acteurs afin de se rendre indispensable. Selon, Burt (1992) dans sa *stratégie du tertius*, l'intermédiaire entre deux ou plusieurs autres acteurs peut profiter de cette situation pour s'approprier une partie de la valeur

générée par l'échange ou modifier, voire déterminer les règles de la relation entre deux acteurs, il peut prendre le pouvoir dans la triade. On peut penser que plus le tiers va avoir un rôle important dans les stratégies de coopération, plus le risque de voir le tiers développer des comportements opportunistes va augmenter. La question de l'opportunisme de l'acteur tiers renvoie aux modes de gestion et de contrôle du tiers. L'existence de ces *brokers* de réseau coopératif pose plus généralement les questions des caractéristiques, de la gestion, du contrôle et des implications de l'intermédiation. Des travaux complémentaires semblent donc nécessaires pour analyser les stratégies de coopération par intermédiaire, leur gestion, et pour comprendre leurs impacts en termes de performance et de répartition du pouvoir.

CONCLUSION

Cette recherche présente un intérêt à plusieurs niveaux. D'un point de vue théorique, elle permet d'introduire la notion de *broker* pour conceptualiser le rôle de l'acteur intermédiaire dans le développement de relations de coopération au sein d'une structure réticulaire. D'un point de vue méthodologique, l'étude de cas multiples nous permet de proposer un cadre d'analyse des relations de coopération fondé sur la prise en compte des acteurs tiers. Enfin, dans une perspective managériale, cette recherche tente d'identifier dans plusieurs secteurs les rôles joués par les acteurs tiers dans les réseaux coopératifs. Les résultats de notre enquête comportent des limites pour fournir un apport conceptuel sur les stratégies de coopération par intermédiaire. En effet, la nature et les caractéristiques du *broker* dans le réseau coopératif semblent indéniablement liées au contexte et ne sont donc en rien généralisables. Il serait donc intéressant de renouveler cette étude dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays, pour apporter des éléments complémentaires. L'étude dans d'autres secteurs pourrait permettre de relativiser ou mettre en perspective les résultats observés dans le cadre de cette recherche.

Notre analyse repère, identifie et caractérise la présence d'un acteur intermédiaire dans le développement de stratégies de coopération. Cependant, nous n'apportons pas d'éléments permettant de supposer qu'une telle configuration est plus performante qu'une relation sans intermédiaire. Des travaux complémentaires semblent donc nécessaires pour établir une corrélation entre l'existence d'un *broker* et la

performance de la relation de coopération (Snow, Miles et Coleman, 1992 ; Butera, 1991 ; Jarillo, 1988).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E.**, 1996, « Management fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°1, pp. 254-285.
- Assens C.**, 2003, «Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances», *Management International*, Vol. 7, N°4, p.49-59.
- Astley W.G., Fombrun C. J.**, 1983, « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.
- Baumard P.**, 2006, « Connaissance tacite et formation des stratégies collectives : une étude de cas », in Yami S. et Le Roy F. (dir.), *Stratégies collectives- Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS Management & Société, Colombelles, p.101-134.
- Bengtsson M., Kock S.**, 2000, "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, **29**: 411-426.
- Bengtsson M., Kock S.**, 1999, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks". *Journal of Business and Industrial Marketing*, **14** (3): 178-190.
- Boyle E.**, 1994, "Managing organizational networks in Britain: the role of the caretaker", *Journal of General Management*, Vol.19, N°4.
- Brandenburger A. M, Nalebuff B. J.**, 1995, "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy". *Harvard Business Review*, **July-august**: 57-71.
- Brenner, T.**, 2003, « Policy measures to support the emergence of localised industrial clusters », in Fornahl D. and Brenner T. (Eds.) *Cooperation, Networks, and Institutions in Regional Innovations Systems*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 325-349.
- Bresser R. K. Harl J.**, 1986, "Collective Strategy: Vice or Virtue?". *Academy of Management Review*, **11** (2): 408-427.
- Burt R.S.**, 1992, "*Structural Holes: the social structure of competition*", Harvard University Press.
- Butera F.**, 1991, *La Métamorphose de l'Organisation. Du Château au Réseau*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Cameron K., Quinn R.**, 1988, "Organizational paradox and transformation", in Quinn, R et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger, pp 1-18.
- Carbone V.**, 2004, « *Le rôle des Prestataires logistiques en Europe Intégration des chaînes et alliances logistiques* », Thèse de doctorat en Transport, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 488p.
- Ceglie, G.**, 2003, « Cluster and network development: examples and lessons from UNIDO expérience », Conférence en l'honneur du professeur Sebastiano Brusco, Modena, 12-13 septembre.
- Charreire S. Durieux F.**, 1999, "Explorer et tester" in Thiétard R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 57-80.
- Charreire S. Huault I.**, 2002, "Cohérence épistémologique les recherches constructivistes françaises en management revisitées", in Mourgues N., Allard-Poesie F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (Ed.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, EMS, pp. 297-318.
- Chen M. J.**, 2008, "Reconceptualizing the Competition-Cooperation relationships", *Journal of Management Inquiry*, **20** (10): 1-19.
- Child J., Faulkner, D.**, 1998, *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford New York, Oxford University Press.
- Clarke-Hill C., Li H., Davies, B.**, 2003, "The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach", *Management Research News*, **26** (1): 1-21.
- Dagnino G.B, Le Roy F., Yami S.**, 2007, "La dynamique des stratégies de coopération", *Revue française de gestion*, **7** (176): 87-98.
- Dagnino G.B, Padula G.**, 2002, "Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation", Paper presented at the annual meeting of EURAM, May, Stockholm.
- Das T. K., Teng B.**, 2000, "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, **11** (1) pp. 77-101.
- Depeyre C. Dumez H.**, 2007, "Le rôle du client dans les stratégies de coopération", *Revue française de gestion*, **7**, (176): 99-110.
- De Rond M., Bouchikhi H.**, 2004, « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, **15**, (1) : pp. 56-69.

- Dumoulin R., Meschi P.-X., et Uhlig T.**, 2000, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises – étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n°2, p. 81-112.
- Eisenhardt K.M.**, 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, **14**, (4): 532-550.
- Erner, G.** (2006). *Victimes de la mode ?* Paris, La Découverte.
- Fréry F.**, 1997, “La chaîne et le réseau”, in P. BESSON, Dedans-Dehors, Vuibert
- Ganguli S.**, 2007, “Coopetition Models in the Context of Modern Business”, *ICFAI Journal of Marketing Management*, **6** (4): 6-16.
- Geindre S.**, 2005, “Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique”, *Revue française de gestion*, 1, n° 154, p. 75-91.
- Gnyawali D. R., Madhavan R.**, 2001, « Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, p. 431-445.
- Gnyawali D. R., He J., Madhavan R.**, 2006, “Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination”, *Journal of Management*, **32**, (4), pp. 507-530.
- Grandori A., G Soda.**, 1995, « Inter-firms Networks , Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, vol. 16, N°2.
- Guilhon B., Gianfaldoni P.**, 1990, “Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 51, p.97-112.
- Hamel G.**, 1991, “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.
- Hamel G., Doz, Y, and Prahalad, C.K.**, 1989, “Collaborate with your competitors and win”, *Harvard Business Review*, **67** (1): 133-139.
- Hanna, V. et K. Walsh.**, 2002, « Small firm networks: A successful approach to innovation? », *R&D Management*, vol. 32, N°3, pp. 201-207.
- 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.
- Human, S.E. et K.G. Provan.**, 2000, « Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, pp. 327-365.
- Inkpen A. C., Tsang E. C.**, 2005, “Social Capital, Networks, and Knowledge transfer”, *Academy of Management Review*, vol. 30, n°1, pp. 146-165.
- Jacobides M., Billinger S.**, 2006, “Designing the boundaries of the Firm: From ‘Make, Buy or Ally’ to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture”, *Organization Science*, **17** (2): 249-261.
- Jacobides M., Knudsen T., Augier M.**, 2006, “Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures”, *Research Policy*, **35**, (8): 1200-1221.
- Jarillo J.C.**, 1993, *Strategic Networks. Creating the borderless Organization*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jarillo, J.C.**, 1988, « On strategic network », *Strategic Management Journal*, Vol 9, pp. 31-41.
- Lado A., Boyd N., and Hanlon S.C.**, 1997, “Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model”, *Academy of Management Review*, **22** (1): 110-141.
- Lecocq X.**, 2003, « Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille I, 429 p.
- Luo Y.**, 2004, “A coopetition perspective of MNC–host government relations”, *Journal of International Management*, **10** (4): 431-451.
- Lorenzini G., Baden Fuller C.**, 1995, « Creating a strategic center to manage a web of partners”, *California Management Review*, Vol.37, p.146-163.
- Loubaresse E.**, 2007, « Le pilotage d'un réseau productif local par un broker formel : une approche en termes d'encastrement », *XVI^{ème} conférence de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.
- Miles R. E., Snow C. C.**, 1986, “Organizations: new concepts for new firms”, *California Management Review*, **28** (3): 62-73.
- Nalebuff B., Brandenburger A.**, 1996, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial.
- Nalebuff B., Brandenburger A.**, 1997, “Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy”, *Strategy & Leadership*, **25** (6): 28-35.
- Orlean A.**, 1994, « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 2nd semestre, p.17-36.

- Oshri I., Weeber C.**, 2007, « Cooperation and competition standards-settingsActivities in the Digitization Area: The Case of Wireless Information Devices », *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 18, N°2, pp. 265-283.
- Perroux F.** 1973, *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas.
- Prévoit F.**, 2007, “Coopétition et management des compétences”, *Revue française de gestion* vol. 7, n° 176, p. 183-202.
- Reuer J.J.**, 2000, “Parent firms across international joint venture life-cycle stages”, *Journal of International Business Studies*, Vol.31, N°1, p.1-20.
- Robertson P.L., Langlois R.N.**, 1995, “Innovation, networks and vertical integration”, *Research Policy*, 24, p.543-562.
- Snow C., Miles R., Coleman H.**, 1992, “Managing 21st Century Networks Organizations”, *Organizational Dynamics*, 20: 5-19.
- Uzzi B.**, 1997, “Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 35-88.
- Vlad M.**, 2008, “Les enjeux stratégiques de la mise en place de l’ECR pour les industriels”, *7ème Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Avignon, 24-26 Septembre 2008.
- Walley K.**, 2007, “Coopetition: an Introduction to the Subject and an Agenda for Research”, *International Studies of Management and Organization*, 37 (2): 11-31.
- 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.
- Whitford J.**, 2001, « The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts », *Economy and Society*, vol. 30, N°1, pp. 38-65.