

# **La crise de croissance d'un réseau sous l'éclairage d'un conflit entre deux visions concurrentes – l'une idéaliste, et l'autre pragmatique**

**Stervinou Sandrine**  
**Audencia Nantes Ecole de Management**  
8 route de la Jonelière, 44 300 NANTES  
Tel : 33 2 40 37 34 34 ; Fax : 33 2 40 37 34 07  
[sstervinou@audencia.com](mailto:sstervinou@audencia.com)

**Legrand Céline**  
**Audencia Nantes Ecole de Management**

## **Résumé**

Cette étude de cas a pour objectif de mettre en lumière une phase critique du développement d'un réseau, celle de la crise de croissance, résultant de l'adhésion de nombreux nouveaux membres. Cette recherche s'inscrit dans le paradigme émergent des recherches portant sur les réseaux. Plus précisément, cet article s'intéresse à comprendre, suite à l'adhésion de nouveaux membres, les implications de l'émergence d'une vision du réseau différente et concurrente de celle d'origine, d'une part au niveau des types de stratégie de collaboration mis en œuvre, et d'autre part au niveau de la politique de développement privilégiée. À notre connaissance, cet aspect des réseaux reste peu étudié à ce jour. Dans le cas analysé, à cette étape critique du développement s'affrontent deux conceptions différentes du réseau, la première 'idéaliste', présente à l'origine et partagée par les membres fondateurs, et la deuxième 'pragmatique' résultant de l'intégration ultérieure de nouveaux membres ayant des motivations différentes à adhérer. La résolution de cette crise, où s'affrontent les visions 'idéaliste' et 'pragmatique' adoptées par les membres – représente aujourd'hui un défi en ce qui concerne l'avenir du réseau au niveau de son fonctionnement et de son développement. L'analyse de cas montre que la première, qui privilégie les valeurs des fondateurs et se traduit par un partenariat à caractère socio-économique, ne peut être préservée qu'en contrôlant la croissance et la taille du réseau, en limitant le nombre de membres tous soigneusement sélectionnés sur la base de leur adhésion aux valeurs fondatrices de contribution au développement régional et d'entraide entre membres. La deuxième, qui pour sa part reflète les motivations principalement commerciales des membres récents et privilégie un partenariat à caractère économique, est en faveur de la croissance rapide du réseau à travers l'adhésion de nombreux nouveaux partenaires, en s'amendant et se libérant de la vision fondatrice, tout en professionnalisant davantage la gestion du réseau.

**Mots clés :** réseau, crise de croissance, vision 'idéaliste/pragmatique', collaboration.

## **INTRODUCTION**

Cette étude de cas a pour objectif de mettre en lumière une phase critique du développement d'un réseau, celle de la crise de croissance, résultant de l'adhésion de nombreux nouveaux membres. Cette recherche s'inscrit dans le paradigme émergent des recherches portant sur les réseaux. Plus précisément, cet article s'intéresse à comprendre, suite à l'adhésion de nouveaux membres, les implications de l'émergence d'une vision du réseau différente et concurrente de celle d'origine, d'une part au niveau des types de stratégie de collaboration mis en œuvre, et d'autre part au niveau de la politique de développement privilégiée. À notre connaissance, cet aspect des réseaux reste peu étudié à ce jour.

Le travail empirique présenté dans cet article porte sur l'étude du développement, sur la période 1993 à 2006, d'un réseau régional de producteurs et de distributeurs français de produits de grande consommation, réunis sous la marque collective « Produit en Bretagne ». Cet article comprend six parties : l'introduction (1), la revue de la littérature (2), la méthodologie (3), l'étude de cas (4), les principaux résultats (5) et la conclusion (6).

### **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

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

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

Comme le mentionnent Gulati, Nohria et Zaheer (2000), « les réseaux stratégiques procurent potentiellement aux entreprises l'accès à l'information, aux ressources, aux marchés et aux technologies ; avec des avantages en termes d'apprentissage, d'économies d'échelle et de portée »<sup>1</sup>.

Les travaux sur les liens sociaux et 'l'embeddedness' social de l'économie (Granovetter, 1985), ainsi que sur le don et le 'don contre don' (Mauss, 1924 ; Ferrary, 2003), ont contribué à montrer que les réseaux sont caractérisés par un contexte social et des échanges qui vont au-delà du simple intérêt économique. Cette caractéristique contribuant, dans une proportion variable selon la nature des réseaux (Ferrary & Pesqueux, 2004), à la performance généralement supérieure de cette forme d'organisation que nous venons d'évoquer. Cependant, peu de recherches portant directement sur les réseaux se sont concentrées sur l'impact sur le fonctionnement et le devenir de cette forme d'organisation de la coexistence de finalités sociales et économiques se traduisant par des attentes différentes des membres. Mais des auteurs travaillant sur les partenariats ainsi que sur les relations interorganisationnelles ont mené des recherches très intéressantes à ce sujet. Tomlinson (2005), dans ses recherches sur les partenariats, a montré que la coexistence de finalités sociales et économiques se traduisait par la confrontation de deux discours ou visions différentes du réseau, le premier qualifié "d'idéaliste" où la dimension sociale (traduite dans les valeurs partagées et la confiance) prime, et le second de "pragmatique" où la dimension économique (recherche d'un avantage concurrentiel) prime. Ce dilemme est également soulevé par Forgues, Fréchet et Josserand (2006) dans leur réflexion sur les relations interorganisationnelles (« liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre les organisations ») ; dilemme qui a des impacts au niveau de la confiance et du pouvoir. Forgues, Fréchet et Josserand (2006) parlent de « relations interorganisationnelles, répondant à la fois à une logique économique et à une logique sociale ». Zaheer & Venkatraman (1995), ont aussi montré que lorsque la vision 'pragmatique' prédomine cela peut aboutir à des comportements opportunistes. Selon Forgues, Fréchet et Josserand (2006), il est déterminant de gérer ces forces contradictoires propres aux liens interorganisationnels ; à cet égard, Tomlinson (2005) souligne l'importance de reconnaître ces deux conceptions différentes qui coexistent et de tenter de les

---

<sup>1</sup> "Strategic networks potentially provide a firm with access to information, resources, markets and technologies; with advantages from learning, scale, and scope economies; and allow firms to achieve strategic objectives, such as sharing risks and outsourcing value-chain stages and organizational functions" (p.203)

concilier dans l'intérêt du partenariat. Nous allons nous appuyer sur ces travaux dans le cadre de notre recherche.

Afin d'approfondir cet aspect des réseaux, nous avons choisi de faire une étude de cas, pour de mieux comprendre le développement et les implications de la coexistence de visions différentes du réseau sur son fonctionnement et son développement.

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La nature exploratoire de cette étude favorise l'utilisation d'une approche méthodologique qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 1994). Nous avons choisi d'étudier le cas du réseau « Produit en Bretagne », un réseau de producteurs et de distributeurs français de produits de grande consommation (alimentaires, textiles et "produits culturels") implanté en région Bretagne. Ce choix a été motivé par plusieurs éléments d'ordre méthodologique.

Premièrement, l'analyse d'un réseau dans une perspective temporelle est toujours délicate à réaliser, en raison de sa complexité (inhérente à la structure en réseau) et des données nombreuses et variées qu'elle nécessite de recueillir. L'accès à un terrain de recherche pour mener ce type d'étude est donc généralement très difficile. Or, le fait que le réseau « Produit en Bretagne » ait pour première vocation de contribuer à l'identité bretonne et de participer au développement économique de la région Bretagne l'a conduit depuis la fin des années 90 à favoriser des initiatives de réflexion et d'analyse à la fois sur le réseau et sur ses actions, et auprès des différentes parties prenantes au réseau (membres, partenaires et clients) ; ce qui a amené son directeur à considérer favorablement la perspective d'une telle recherche. Cela nous a permis d'avoir accès au cœur de l'organisation (ses créateurs ainsi que ses différents acteurs), ce qui a facilité la collecte des données pertinentes dans le cadre de cette étude.

Deuxièmement, nous souhaitons également travailler avec un réseau reconnu pour son succès et sa performance, puisqu'un de nos objectifs de recherche est d'identifier des facteurs clés de succès dans le développement de ce réseau. En un peu plus de treize ans, le réseau a multiplié par douze le nombre de ses adhérents. Il a permis de créer, sur une période de trois ans analysée (1995-1998), plus de 6 000 emplois. Il représente aujourd'hui 100 000 emplois et constitue le réseau d'entreprises (hors institutions comme les chambres consulaires) le plus important de Bretagne et le seul réseau de ce type en France.

Afin de mieux comprendre les raisons de ce succès, nous avons rencontré les créateurs de ce réseau, ainsi que des adhérents, un des directeurs et un des présidents, ce qui nous a permis de recueillir des données sur l'émergence et le développement du réseau « Produit en Bretagne ». Dans le cadre de notre démarche visant à étudier le développement de ce réseau, il nous fallait avoir accès à des données de nature très variées, assez intangibles et relativement difficiles d'accès en raison de leur nature stratégique. Dans ce contexte, la conduite d'entretiens en profondeur s'est avérée la méthode la plus appropriée pour collecter des données primaires (Miles & Huberman, 1994). Nous avons effectué 30 entretiens semi-directifs, d'une durée variant entre 1 et 3 heures, auprès de 27 personnes (incluant tous les membres fondateurs). Le verbatim de ces interviews (totalisant environ 70 heures) a servi de base à l'analyse qui a été effectuée dans le cadre de cette recherche (à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative de données).

Dans le cadre des entretiens auprès des membres du réseau Produit en Bretagne nous avons interviewés les personnes dont les entreprises adhérentes participent aux activités de l'association. Les personnes interviewées sont donc les référents, au sein de leur organisation, sur le dossier de Produit en Bretagne. Selon les entreprises il peut s'agir du dirigeant lui-même ou d'un autre responsable (ex : commercial, marketing...). La structure de l'entretien a été organisée autour de trois thèmes principaux : les motivations à adhérer, les avantages tirés de l'adhésion et la perception générale du réseau (fonctionnement, évolution, avenir...).

La collecte des données s'est déroulée sur plusieurs périodes, une première période, entre janvier et février 2002, une deuxième période entre novembre et décembre 2003 et enfin entre novembre et décembre 2006. Cet échelonnement des entretiens a permis de suivre certains adhérents et de mieux comprendre l'évolution du réseau pendant la période récente. Des données secondaires tirées d'articles publiés dans la presse, dès 1993, ainsi que de documents produits par le réseau (charte, rapports d'activité et documents internes) ont également enrichi l'étude de cas qui suit.

### **3. EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT DU RESEAU « PRODUIT EN BRETAGNE »**

Dans cette section, vont être présentées les deux grandes étapes de développement du réseau « Produit en Bretagne ». Une première étape caractérise 'l'émergence et la formalisation du réseau', phase pour laquelle il est possible d'identifier trois sous-étapes : 'le réseautage' caractérisé par l'émergence de l'idée initiale de collaboration ; 'la création du réseau informel' ou phase test durant laquelle un groupe pilote de partenaires a été constitué ; 'la formalisation du

réseau' qui marque l'ouverture à de nouveaux partenaires. La seconde étape correspond à 'l'élargissement du réseau' qui s'est déroulé en deux phases, pendant lesquelles un grand nombre de nouveaux partenaires sont devenus adhérents, ce qui a abouti à une crise de croissance. La résolution de cette crise, résultant de l'affrontement entre deux conceptions différentes du réseau – l'une 'idéaliste' et l'autre 'pragmatique' – représente aujourd'hui un défi en ce qui concerne l'évolution future du réseau.

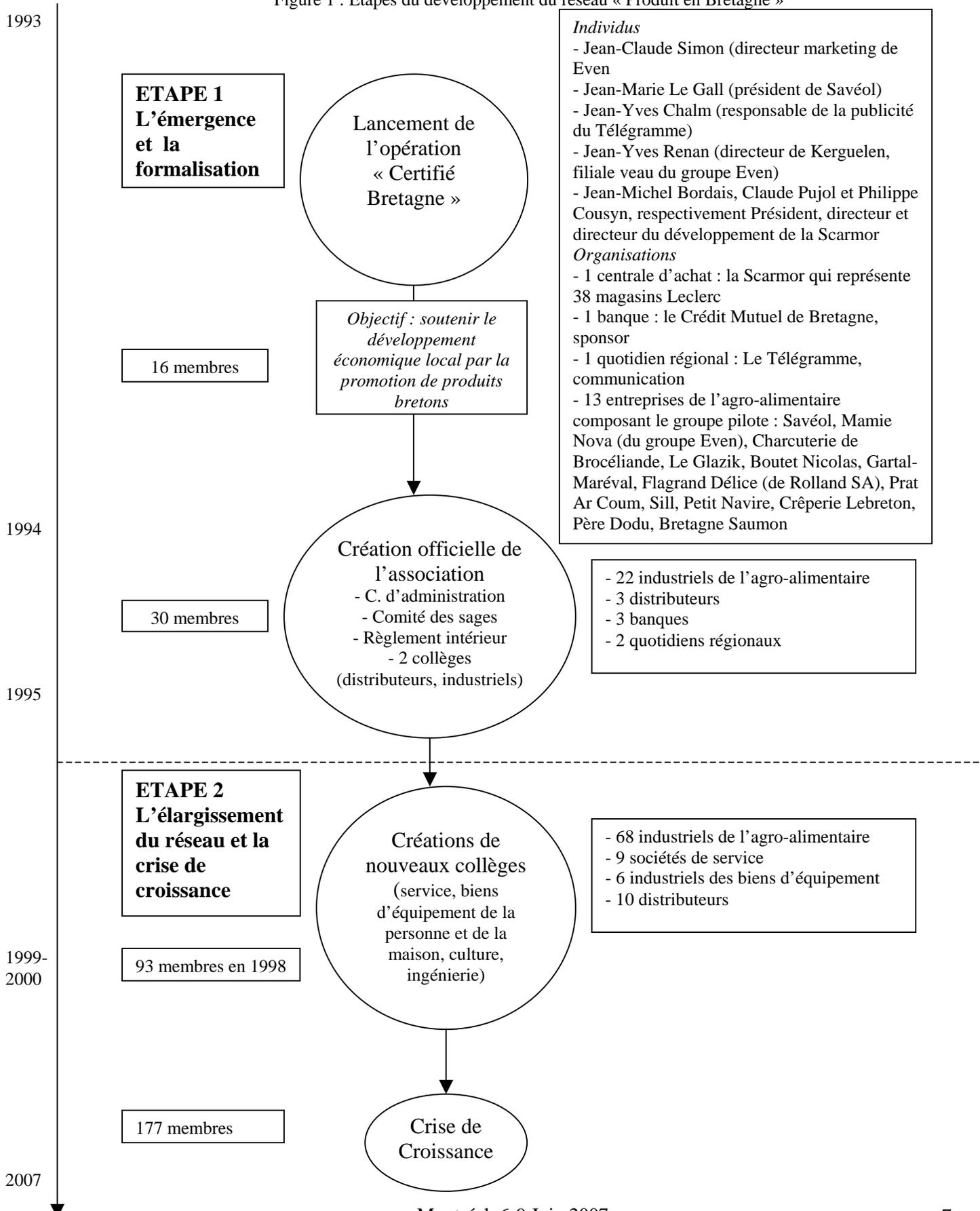
### **3.1. L'EMERGENCE ET LA FORMALISATION DU RESEAU**

#### **3.1.1. Le réseautage autour d'une cause qui fédère**

En 1993, la France fait face à une crise économique sévère. Se rencontrant régulièrement pour confronter leurs problèmes professionnels et s'échanger des conseils, deux managers bretons, inquiets de la situation économique bretonne et surpris de constater qu'au niveau politique la vision est très optimiste, décident d'agir pour maintenir les emplois dans la région.

Tous deux ont une bonne expérience de la direction d'affaires, notamment en milieu coopératif où ils évoluent, et plus particulièrement des opérations de marketing et de communication. L'un, Jean-Claude Simon, s'occupe de la célèbre marque Mamie Nova pour la coopérative laitière Even, fabriquant principalement du beurre, du fromage, des yaourts. L'autre, Jean-Marie Le Gall a à son actif une belle réussite. Au sein de la coopérative maraîchère qu'il préside, il est parvenu à différencier un produit relativement banal et pas du tout local, la tomate, en créant une marque reconnue Savéol.

Figure 1 : Etapes du développement du réseau « Produit en Bretagne »



Afin d'avancer plus concrètement, il leur semble important de prendre contact avec un dirigeant de la presse quotidienne régionale. Leur choix se porte sur une connaissance qui exerce les fonctions de directeur de la publicité au journal Le Télégramme, Gwénaél Le Bail. Ce dernier, après de premiers échanges fructueux, passe le relais à son successeur Jean-Yves Chalm, lui aussi très sensible au développement régional. Il a notamment été chargé d'étude au Comité de Développement Economique du Centre Ouest Bretagne au début des années 1970. A la demande du Télégramme, il est revenu dans la région après plusieurs années passées à Paris en tant que responsable des bureaux du journal et, comme Jean-Claude Simon et Jean-Marie Le Gall, il s'interroge sur l'avenir de la région.

Se joint à eux Jean-Yves Renan, un proche de Jean-Claude Simon, responsable de la filière veau au sein du groupe Even. Leur projet se dessine : pour soutenir les emplois, il faut que les entreprises créent plus d'activité et cela passe par une sensibilisation du consommateur breton au fait que tout acte d'achat est un acte économique qui peut bénéficier à l'emploi breton.

La grande distribution paraît dès le départ être un acteur incontournable pour mener à bien le projet. Connaissant Edouard Leclerc, Jean-Yves Chalm se charge de le contacter. Ce dernier lui conseille de s'adresser à Jean-Michel Bordais, le président de la Scarmor (la centrale d'achat du groupe pour l'ouest de la France), qu'il sait intéressé par ces questions. M. Bordais sera, d'ailleurs, impliqué en 1995 dans la commission de réflexion sur la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (Loi Pasqua).

Une première rencontre est organisée dans les locaux de la Scarmor, entre les porteurs du projet et les responsables de la Scarmor, le président, Jean-Michel Bordais, le directeur, Claude Pujol et le directeur du développement, Philippe Cousyn. Tous trois, sensibles à l'argument du développement régional, valident le projet et s'engagent dans cette initiative.

Ils y voient aussi plusieurs intérêts par rapport à leur activité. Participer à une telle démarche, c'est montrer aux consommateurs que la grande distribution est soucieuse de la situation économique de ses clients et donc cela renforce la relation de proximité. Cela permet aussi de soutenir les PME régionales, qu'ils connaissent bien et donc d'aider à leur pérennisation, sachant qu'elles leur fournissent l'essentiel de leurs produits vendus sous marque de distributeur (MDD), ces produits leur assurant des marges importantes et une certaine liberté d'action.

L'idée de constitution d'un réseau en faveur du développement breton n'est pas nouvelle et la première opération du genre, à l'après-guerre, le CELIB, a permis la modernisation du réseau

routier breton. De plus, les mouvements agricole et ouvrier de jeunesse chrétienne ont été très actifs et ont initié l'émergence d'un nouvel entrepreneuriat et soutenu le développement des activités agricoles et industrielles. En Bretagne, ces mouvements ont permis aux bretons de retrouver confiance en eux, de redonner espoir, de stimuler l'envie d'entreprendre et de réveiller la solidarité régionale.

Les protagonistes de départ se reconnaissent dans cet engagement solidaire en faveur du développement régional, ce qui conduit à une réelle implication dès l'ébauche du projet, chacun s'engageant sans compter. Mais ils perçoivent également les difficultés liées à un tel projet, des tentatives du même genre ayant échoué comme « Made in Breizh », marque lancée dans les années 1980 ou un projet, autour de la pêche, Breizh Pesc'hed. L'une de leur crainte est le risque d'effet d'aubaine, aussi certaines règles sont établies de manière à veiller à ce que les entreprises susceptibles de participer à la démarche respectent des caractéristiques particulièrement, notamment au niveau de la qualité et de la localisation de la fabrication des produits.

Il est intéressant de noter que les fondateurs partagent tous un fort attachement à la région, des valeurs communes et qu'ils sont prêts à s'engager dans un projet collectif qui les défendrait, en mettant à profit leurs ressources et compétences complémentaires. La localisation finistérienne de la plupart des individus impliqués n'est pas non plus anodine, ce département est caractérisé par son dynamisme économique (équivalent à celui de l'Ille-et-Vilaine) et son identité bretonne fortement marquée.

### **3.1.2. La création du réseau informel**

Pour lancer le projet, l'idée est de démarrer avec un groupe « pilote », c'est-à-dire un échantillon restreint d'entreprises, qui participeront à une opération test. Leur sélection se fait sur la base du réseau de connaissances, par les responsables du groupe Even et de la Scarmor. Ce sont à la fois la qualité des produits et l'affinité avec les responsables de l'entreprise, ainsi que le sentiment de partager les mêmes valeurs, qui déterminent le choix des premiers partenaires.

Le petit groupe, très convivial, composé de treize entreprises de l'agro-alimentaire, dont onze finistériennes, aux productions non concurrentes, parmi lesquelles, bien sûr, Savéol et Mamie Nova (groupe Even), se réunit autour des responsables de la Scarmor, d'Even, du Télégramme

pour finaliser le projet<sup>2</sup>. C'est l'occasion de bénéficier des conseils de la grande distribution, par exemple, en matière de présentation des produits, de prendre conscience des spécificités des différentes activités (les problématiques de la distribution, les contraintes des diverses activités industrielles), de tester de nouveaux produits au sein du petit comité et plus généralement de profiter d'échanges très enrichissants. Ces réunions permettent aussi d'affiner les règles de fonctionnement et de mieux définir la stratégie du groupe, en s'appuyant sur l'expérience et les compétences de chacun des participants.

Dès le départ, il est convenu que le projet nécessite un financement et que celui-ci sera assuré pour un tiers par la grande distribution, un tiers par les industriels et un tiers par Le Télégramme. Tous souhaitent préserver l'autonomie de fonctionnement du groupe et donc ne pas dépendre d'éventuelles subventions publiques. De plus, il est entendu que la structure doit se gérer comme une entreprise, en se montrant la plus efficace possible avec des moyens très limités.

Au lieu de verser sa cotisation directement, Le Télégramme s'appuie sur un groupe bancaire le Crédit Mutuel de Bretagne pour sponsoriser la campagne de communication précédant le lancement de l'opération test en magasins. Le développement régional intéresse évidemment cette institution bancaire régionale. En outre, elle a connaissance d'une démarche similaire réussie, bénéficiant du soutien de son homologue québécois et futur partenaire, la Caisse Desjardins. Jean Bannier est désigné comme interlocuteur privilégié du Crédit Mutuel au sein du réseau Produit en Bretagne et partage, à ce titre, certaines opérations de communication avec Jean-Yves Chalm, du Télégramme, comme des interventions sur les radios locales.

Début novembre 1993, Le Télégramme lance la campagne de presse « Certifié Bretagne » et se dote, par la même occasion, d'une vraie page d'information économique. L'objectif est de sensibiliser les lecteurs à la richesse du tissu économique local : diversité des entreprises et des produits et indirectement soutenir le développement local. Plusieurs entreprises régionales, et pas seulement les treize du groupe pilote, vont ainsi être mises en avant dans le quotidien.

Intéressé par ce projet de soutien à l'emploi local, le Conseil Général du Finistère offre gracieusement les supports publicitaires de ses abris bus à la campagne de communication « Certifié Bretagne ».

---

<sup>2</sup> La liste détaillée des entreprises du groupe pilote est présentée en Annexe A, accompagnée d'informations complémentaires les concernant.

Mais globalement, l'initiative suscite le scepticisme et une certaine méfiance de la part des acteurs économiques locaux. Peu d'entre eux croient en la viabilité du projet et apprécient la mise en avant la Bretagne, et nombreux pensent que la région ne véhicule pas une bonne image. Mais les fondateurs persistent, certains de la pertinence de leur idée.

Au printemps 1994, la première opération test est lancée dans les 38 magasins Leclerc, dans le Finistère, les Côtes d'Armor et le Morbihan. Le succès dépasse largement les attentes, les ventes des produits bénéficiant du logo distinctif « Certifié Bretagne », augmentant de 10 % à 20 %.

Rassurés par ce résultat, le groupe programme une seconde opération en juillet et août de la même année. Celle-ci conforte la crédibilité du projet. De plus, les sondages effectués auprès des consommateurs, lors des deux opérations, confirment l'intérêt qu'ils portent à ce type de démarche. Ils se disent, à 92 %, prêts à acheter, à qualité égale, des produits bretons et 89% reconnaissent le bien-fondé de l'initiative pour l'emploi régional<sup>3</sup>.

Cette réussite va surprendre et attirer des participants potentiels, intéressés à profiter de ce succès, mais dès le départ des limites ont été posées à la croissance du groupe et à la sélection d'éventuels entrants.

En effet, dès le démarrage, l'ouverture à d'autres entreprises en cas de succès avait été décidée. L'idée étant que toute entreprise répondant aux critères de qualité et de partage des valeurs communes serait intégrée. Cet élargissement du réseau est perçu comme inéluctable, nécessaire à la crédibilité de l'action en faveur du développement local et à sa pérennité mais la prudence reste de rigueur quant aux nouveaux entrants, l'essentiel étant de maintenir la cohérence d'ensemble

### **3.1.3. La formalisation du réseau**

Jusque-là, la gestion des activités du groupe était partagée, bénévolement, entre la coopérative Even, pour le marketing, Le Télégramme, pour la communication et Doux, pour la comptabilité, les autres tâches se répartissant au bon vouloir des membres, chacun donnant de son temps pour assurer le bon fonctionnement du réseau. Une structure formelle s'avère désormais nécessaire pour encadrer l'élargissement programmé.

---

<sup>3</sup> Les chiffres proviennent de l'article du *Télégramme*, signé par Christian Tual, « Opération « Produit en Bretagne », Conforter l'emploi, valoriser la région », 21/06/95.

Début 1995, une association, au siège finistérien, est créée, composée d'une équipe délibérément ramassée : un président et trois vice-présidents. Des règles techniques et morales sont clairement établies (une forme de charte). Un comité des sages, jouant le garant des valeurs partagées, est mis en place, par Jean-Claude Simon, le Président. Ce comité doit veiller notamment à ce que le lieu de fabrication des produits soit bien la Bretagne (condition nécessaire à l'adhésion) et que les produits estampillés soient de qualité égale de façon à préserver la cohérence de la démarche. Ainsi, les produits premiers prix sont totalement exclus de l'adhésion. Une commission habilitation sera créée un peu plus tard pour reprendre les attributions du comité des sages.

Chargée de la gestion globale de l'association, une salariée est embauchée, afin de soulager les managers bénévoles. Ce ne sont pas moins de treize personnes, parmi les responsables des trente entreprises adhérentes, qui se mobilisent pour les entretiens, montrant ainsi tout l'intérêt porté à ce recrutement et l'importance stratégique de ce début de délégation des activités de l'association à des employés salariés.

Certains membres s'impliquent également, en utilisant leur réseau personnel, pour permettre au réseau, qui vient d'être épinglé par la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) pour l'utilisation illégale du terme « certifié », de perdurer. Rebaptisée « Produit en Bretagne », l'association peut ainsi poursuivre ses activités, grâce aux soutiens obtenus ainsi dans les plus hautes sphères de l'Etat.

Ce soutien initié au sein de « Produit en Bretagne » se perçoit aussi entre les entreprises elles-mêmes. Ainsi, grâce à l'implication de la grande distribution dans le réseau, plusieurs entreprises en difficulté ont pu être relancées. Parmi les exemples marquants, une entreprise adhérente, menacée de fermeture suite à un dé-référencement de produits, est parvenue à faire réintégrer ses produits rapidement en grande distribution et a évité ainsi la suppression de soixante emplois, grâce aux relations développées avec une enseigne de la grande distribution également membre de l'association. De même, une brasserie, sur le point de fermer, a été remise sur pied grâce au soutien de la Scarmor. Celle-ci a conseillé aux repreneurs de rejoindre « Produit en Bretagne », les a aidés à améliorer leur produit et a facilité son référencement en grandes et moyennes surfaces. Cette entreprise est aujourd'hui le leader breton, ayant détrôné la brasserie régionale pionnière. Ce type de synergies, relativement rares entre une grande enseigne de la distribution et un fournisseur, souligne l'intérêt porté par tous les membres à la bonne santé du réseau et à celle des entreprises du réseau.

Par ailleurs, « Produit en Bretagne » tisse des liens particuliers entre acteurs en créant des rencontres qui n'ont pas lieu dans d'autres cadres. Entre membres d'un même collège voire, parfois, entre collègues, les entreprises s'épaulent, en partageant, notamment, des informations stratégiques. Un transporteur évoque les conseils que peuvent se donner les adhérents « transporteurs » du réseau, positionnés sur des marchés différents (location de véhicules ou transports spécialisés – frigorifique ou courtes-moyennes distances).

Dans cette phase de constitution et de formalisation du réseau, la proximité territoriale des adhérents est notable ainsi que la volonté de chacun d'apporter sa contribution sans en attendre forcément de retombées directes. L'idée forte du réseau est que si le projet fonctionne, tout le monde en retirera des bénéfices. Cela stimule la participation active des différents membres ainsi que l'entraide.

### **3.2. L'ÉLARGISSEMENT DU RESEAU ET LA CRISE DE CROISSANCE**

#### **3.2.1. Un élargissement tout azimut**

L'idée de départ était de ne pas aller chercher les adhérents mais de laisser les entreprises venir d'elles-mêmes vers l'association. Ainsi, n'adhéreront que ceux qui sont vraiment convaincus et motivés par la démarche. C'est aussi un moyen de faire passer le message : « être membre du réseau, c'est en être acteur ».

Cependant, pour la pérennité du réseau et sa légitimité, la présence de certaines entreprises, de certains grands noms, paraît indispensable, de même que l'intégration de toutes les enseignes de la distribution et de toutes les institutions bancaires représentées dans la région. A ce stade, une certaine souplesse est adoptée par rapport à la philosophie de départ concernant le recrutement des nouveaux entrants.

De plus, le territoire de production délimité par « Produit en Bretagne » englobe, dès le départ les cinq départements de la Bretagne historique. D'ailleurs, dès les premiers essais, quelques magasins Auchan de Loire Atlantique, en lien avec la Scarmor, ont été parties prenantes. Cependant, un certain déséquilibre apparaît quant à l'origine géographique des adhérents, essentiellement finistériens. Il va donc falloir sensibiliser les entreprises plus à l'est et les inciter à intégrer le réseau. Cela se fera notamment au travers des relations entre les PME et leurs centrales d'achat.

Petit à petit, « Produit en Bretagne » intègre des entreprises aux activités de plus en plus diverses, des transporteurs, des industriels du textile, des éditeurs de livres, de musique... En plus des deux collèges du départ (grande distribution et industriels), ont été créé de nouveaux collèges, « Services », en 1996, « Biens d'équipements », en 1997, « Biens Culturels », en 1999, qui évoluent avec les adhésions (le collège « Biens Culturels » deviendra « Culture et Création » en 2003) afin de structurer le réseau et de permettre aux adhérents de définir des actions propres à leur intérêt et enrichissantes pour l'association.

L'extension du réseau s'accompagne donc de la variété des profils, les nouveaux entrants acceptant de participer, essentiellement pour bénéficier des retombées commerciales, sans véritablement adhérer au projet fondateur en faveur du développement local et du soutien de l'emploi.

### **3.2.2. Des attentes tangibles plus marquées**

Les attentes vis-à-vis de l'adhésion à « Produit en Bretagne » sont variées même si la perspective de voir ses ventes augmenter apparaît aujourd'hui comme prégnante, alors que le réseau se veut également un lieu d'échange et de création de synergies. Cette prédominance des intérêts commerciaux démontre l'impact marketing fort du logo, et un éloignement de l'objectif premier du réseau.

Adhérer à « Produit en Bretagne » est, en effet, devenu une voie royale pour le référencement de ses produits en grande distribution. L'adhérent, non encore référencé, peut tirer parti de certaines opportunités offertes comme la participation à des opérations de promotion des produits « Produit en Bretagne » en grandes et moyennes surfaces, se faisant ainsi connaître des enseignes. A lui, ensuite, de décrocher un contrat mais une étape déterminante est alors déjà franchie. Pour les adhérents déjà référencés, « Produit en Bretagne » permet d'étendre leur marché et d'accéder à d'autres enseignes, voire à d'autres régions (même si cela reste limité pour l'instant).

« Produit en Bretagne » facilite également les échanges entre les distributeurs et les industriels, deux mondes pourtant antagonistes. Les relations au sein de « Produit en Bretagne » ne sont pas tendues comme habituellement dans les négociations entre industriels et grandes enseignes. Il est possible de discuter, de trouver plus facilement un accord et de recevoir des conseils de façon à mieux vendre les produits. En effet, chaque centrale d'achat des enseignes adhérentes possède un

représentant à « Produit en Bretagne » qui est un interlocuteur privilégié des industriels adhérents, ce qui facilite les contacts et échanges.

Au niveau du collègue « Service », auquel participent des banques, assureurs, transporteurs, l'objectif visé en adhérant est de jouer la carte de la proximité aux clients en leur montrant qu'elles soutiennent la démarche et donc qu'elles sont sensibles au développement de leurs affaires.

Des synergies stratégiques voient le jour sous la forme, par exemple, de la mise en place en région parisienne d'une plate-forme logistique commune aux éditeurs de musique et de livres. De leur côté, les membres du collègue « Biens d'équipement de la maison et de la personne » ont développé une marque commune, 'Molène', pour des séries de produits (vêtements, chaussons, faïences, linge de maison) destinés à la vente en grandes et moyennes surfaces. Cette marque a pour objectif de les aider à sortir de leurs réseaux de distribution habituels tout en les préservant de la concurrence directe avec la grande distribution et donc de générer de gros volumes de ventes sur des gammes particulières. Dans l'agro-alimentaire, une vingtaine d'entreprises se sont, quant à elles, regroupées pour l'achat en commun d'emballage de façon à être en meilleure position de négocier le prix. Autre collaboration notable : les distributeurs se sont entendus pour promouvoir les produits estampillés à partir d'un catalogue commun, ce qui constitue une première dans le paysage français. Il s'agit réellement là d'une prouesse puisque la concurrence entre enseignes est féroce sur le terrain et certaines inimitiés manifestes.

Au cours de cette étape, les synergies apparaissent plutôt entre membres de profil semblable et les objectifs semblent purement économiques. Peu de partenariats se réalisent sans attente de retombées directes comme cela a pu être le cas au début du projet. De plus, le réseau est de plus en plus marqué par le rôle central de la grande distribution, que ce soit en termes de référencement, d'impact sur les ventes ou d'autres formes de soutien à l'activité commerciale des entreprises locales.

### **3.2.3. La crise de croissance**

La fin des années 1990 et le début 2000 marquent le cap de la centaine d'adhérents, nombre que l'association dépasse largement aujourd'hui. Si de nombreux signaux paraissent favorables au réseau, il n'en demeure pas moins que cette croissance forte soulève quelques interrogations et, parfois, des tensions entre les différents protagonistes du réseau.

En effet, les nouveaux entrants sont parfois perçus comme des opportunistes, ayant attendu les preuves de l'efficacité du réseau pour le rejoindre alors que les membres du départ, se sont énormément investis pour que le projet fonctionne, donnant de leur temps et utilisant leurs relations personnelles sans attendre quelque chose en retour.

Ce sentiment que les participants deviennent de plus en plus consommateurs est renforcé par le fait que, si, au démarrage, les dirigeants d'entreprise eux-mêmes s'impliquaient dans la vie du réseau (réunions, commissions, ...), ce sont souvent les directeurs commerciaux des entreprises qui ont pris le relais, avec des attentes fortes en terme de résultats sur les ventes. Cette logique purement « business » horripile une partie des adhérents, surtout les précurseurs qui ont le sentiment que « Produit en Bretagne » perd ses valeurs particulières comme la solidarité, le bénévolat et une question centrale concernant l'emploi régional. Lors de l'assemblée générale de 2006, le président du collège « Culture et Création »<sup>4</sup>, a ainsi demandé aux entreprises du réseau de jouer la carte de la solidarité interne, en achetant en priorité leurs cadeaux de fin d'année, à destination de leurs clients les plus fidèles ou de leur personnel, parmi une sélection de produits culturels présentés dans un catalogue commun. Le nouveau Président, élu en 2006, Alain Esnault, briefé notamment par Jean-Claude Simon, revenu au conseil d'administration en tant que vice-président, rappelle régulièrement lors des rencontres avec les adhérents l'origine du projet et son ambition en matière de soutien à l'économie régionale.

Autre difficulté perceptible : passé un nombre d'adhérents, le contrôle devient de moins en moins aisé. Les procédures d'habilitation sont aujourd'hui très strictes et clairement établies. Cependant, une fois l'entreprise habilitée, comment vérifier qu'elle va bien respecter la charte adoptée ? L'auto-contrôle pratiqué jusque là par les membres, qui permettait de rejeter les produits ne respectant pas la charte, paraît désormais impossible à réaliser. La mise en place d'opérations de contrôle par la structure administrative s'avérerait, quant à elle, trop lourde et trop coûteuse. Sans moyens de contrôle réels, certains craignent une dérive, notamment quant à la qualité et au lieu de fabrication des produits.

Par ailleurs, les produits d'une même gamme sont mis en concurrence lors des opérations de promotion. Quand il s'agit de lancer une opération en grande distribution, seul un produit de chaque gamme est en général représenté, une marque de café, une marque de crêpes... Les

---

<sup>4</sup> En 2003, suite au rattachement de Création Bretagne, un réseau de créateurs de produits traditionnels bretons, à Produit en Bretagne, le collège « Biens culturels » est devenu le collège « Culture et Création ».

entreprises non sélectionnées remettent en question l'impartialité, à la tête du réseau, dans les choix opérés, ce qui génère des tensions.

Au fur et à mesure de la croissance de l'association, l'équipe de salariés a été consolidée, et compte six personnes dont un directeur, qui assument des tâches auparavant réalisées bénévolement par certains membres. Quatre directeurs se sont succédés depuis 1995, avec parfois des défaillances. De même, quatre présidents différents ont assuré le développement stratégique, avec des visions différentes du réseau. De plus, la croissance de la structure administrative a généré des coûts importants (masse salariale) qui ponctionnent une part importante des cotisations des adhérents, limitant d'autant les dépenses opérationnelles. Cela induit sans doute également moins de souplesse, de réactivité et de cohérence que lorsque la structure était très ramassée. Certains craignent une bureaucratisation de Produit en Bretagne et des coûts prohibitifs qui réduiraient ses possibilités d'action.

Aujourd'hui, « Produit en Bretagne » s'impose comme le regroupement d'entreprises bretonnes le plus important. Il compte plus de 180 entreprises et 100 000 emplois. Certains adhérents regrettent que le réseau ne s'avance que très prudemment sur le plan politique car il constituerait, aux dires de certains, une force de lobbying sans précédent. Par exemple, si, avec un grand nombre de partenaires, « Produit en Bretagne » a dit « non » aux voies express payantes en 2003, l'association ne s'est pas positionnée depuis en matière de politique d'aménagement du territoire. Est-ce là le nouveau chantier vers lequel doit s'engager l'association ?

Alors que le réseau poursuit sa croissance, les retombées directes apparaissent comme primordiales pour de nombreux adhérents, pour lesquels l'adhésion doit se traduire par un gain tangible, le plus souvent une augmentation des ventes. De plus, des tensions internes apparaissent, liées aux perceptions différentes des entreprises adhérentes quant aux objectifs actuels et futurs du réseau.

#### **4. PRINCIPAUX RESULTATS**

Cette étude de cas apporte des réponses intéressantes à notre question de recherche, qui vise à mieux comprendre les implications de la coexistence de visions différentes du réseau sur son fonctionnement et sa politique de développement.

Dans le cas du réseau « Produit en Bretagne », lors de la première phase, le projet de développement et les valeurs à l'origine de la création du réseau ont généré de forts liens de confiance et beaucoup de cohésion entre les membres. Ceux-ci expliquent le succès des premières étapes de développement du réseau ; succès qui s'est traduit par la mise en œuvre de nombreuses stratégies de collaboration ayant engendré de nombreux effets de synergie dont ont bénéficié les membres du réseau. Au cours de ces premières étapes, l'importance du contexte social associé à l'implication des fondateurs et des liens de confiance qu'ils bâtissent entre eux, nous apparaissent déterminant dans la création des conditions d'émergence, puis d'évolution primaire du réseau – qui passe successivement du stade préliminaire du réseautage, à celui de réseau informel, puis de réseau formalisé. Cette première phase déterminante est aussi celle du passage de collaborations d'ordre individuel à des collaborations d'ordre organisationnel, lorsque les fondateurs impliquent progressivement leurs organisations respectives et leurs contacts personnels dans le projet. Cela représente bien une conception 'idéaliste' de la collaboration, où des valeurs fortes d'implication individuelle, de collaboration collective et d'entraide prédominent.

Cependant lors de la deuxième phase, l'arrivée de nouveaux partenaires, davantage motivés par les différents avantages qu'offre le réseau (image, contact facilité entre producteurs et distributeurs, économies d'échelle), plutôt que par la volonté de contribuer au projet fondateur de développement, induit des collaborations intéressées à titre commercial reflétant une conception très 'pragmatique' et utilitariste du réseau qui s'oppose à la précédente.

Les principaux éléments d'analyse qui ressortent de l'étude du cas du réseau 'Produit en Bretagne' sont résumés dans le tableau 1 ci-dessous. Les caractéristiques et spécificités du réseau y sont présentées lors des deux principales étapes de son développement étudiées (phase 1 et 2). Pour ces deux phases nous avons spécifié le profil des membres, les types de stratégies de collaboration initiées par les partenaires, puis nous présentons les implications et conséquences que nous tirons de l'analyse sur le fonctionnement du réseau et son évolution.

Tableau 1 : caractéristiques des deux phases de développement

	Phase 1	Phase 2
Points forts à l'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection des produits sur la qualité et localisation de la fabrication</li> <li>- Importance de la solidarité entre les membres</li> <li>- Organisation basée sur le bénévolat</li> </ul> ⇨ le réseau perçu comme un moyen de valoriser ses produits et d'échanger des conseils	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation du référencement des produits</li> <li>- Retombées en terme d'augmentation des ventes</li> <li>- Opportunité d'extension de la zone géographique de chalandise</li> </ul> ⇨ le réseau perçu comme un moyen d'accroître ses ventes
Stratégie de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volontariat</li> <li>- affinités</li> <li>- valeurs partagées</li> </ul> ⇨ une proximité territoriale avérée (les adhérents sont principalement originaires du Finistère)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prospection</li> <li>- campagne de sensibilisation auprès d'adhérents potentiels</li> </ul> ⇨ un éloignement géographique du pôle de création (le Finistère)
Types d'entreprises susceptibles de tirer un avantage de l'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous types même très petites entreprises</li> <li>- Bien adapté à des entreprises ayant des produits typés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plutôt grandes PME avec gros volumes de production</li> <li>- Tous types de produits même les produits vendus sous marque de distributeur (MDD)</li> </ul>
Motivation à adhérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer au réseau et indirectement au développement local (pas d'attente systématique de retombées directes)</li> <li>- Bénéficier d'un avantage commercial (retombées directes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier d'un avantage commercial (retombées directes)</li> <li>- Bénéficier d'une force de négociation</li> </ul>
Types de collaboration ou de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Majoritairement de nature <b>'don contre don'</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Majoritairement de nature <b>'gagnant-gagnant'</b></li> </ul>
Conséquence au niveau du réseau et de son fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incarnation autour de figures du réseau</li> <li>- Comportements solidaires et entraide</li> <li>- Gestion 'ad-hoc' du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désincarnation</li> <li>- Comportements opportunistes</li> <li>- Professionnalisation de la gestion du réseau</li> </ul>
<b>Vision dominante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision <b>'idéaliste'</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision <b>'pragmatique'</b></li> </ul>
Implication sur l'évolution future du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour aux valeurs</li> <li>- Image de marque de qualité</li> <li>- Sélection étroite des membres</li> <li>- Ralentissement de la croissance du réseau (voire réduction du nombre d'adhérents)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnalisation</li> <li>- Extension du rayon d'action</li> <li>- Lobbying</li> <li>- Renforcement de la position de la grande distribution</li> <li>- Poursuite de la croissance rapide du réseau (augmentation du nombre d'adhérents)</li> </ul>

Si l'on regarde tout d'abord le fonctionnement du réseau, une première analyse des stratégies de collaboration entre acteurs de ce réseau met en évidence différents types de collaborations, avec au final un impact positif sur la performance commerciale des différents acteurs du réseau estimée en moyenne (selon les périodes et les partenaires) à entre 10 % et 20% par le directeur du réseau. Ces collaborations vont au-delà de la promotion commerciale initialement envisagée (participation à l'animation du réseau, échanges d'informations stratégiques, création de synergies organisationnelles, soutien d'entreprises, ...). Ces éléments confirment et précisent tout l'intérêt du réseau, mis en évidence par de nombreux auteurs (Singh & Mitchell, 2005 ; Géniaux & al., 2003 ; Bachmann, 2001 ; Gulati & al., 2000 ; Powell, 1990 ; Thorelli, 1986), ainsi que les types d'avantages dégagés par les partenaires (Zaheer & Bell, 2005 ; Singh & Mitchell, 2005 ; Gulati & al., 2000).

Une analyse plus approfondie de ces stratégies de collaboration a ensuite permis de montrer que si au départ elles consistaient plutôt à des contributions au réseau sans attente de retombées directes reflétant une vision 'idéaliste', avec la croissance du réseau elles deviennent davantage des collaborations de nature commerciale et intéressées reflétant une vision 'pragmatique'. Ces deux conceptions du réseau sont en concurrence dans la crise de croissance que vit actuellement ce réseau. Cela reflète le dilemme mis en évidence par Tomlinson (2005) dans ses recherches sur les partenariats, également soulevé par Forgues, Fréchet et Josserand (2006) dans leur réflexion sur les relations interorganisationnelles ; dilemme qui a des impacts divers, comme le montre l'analyse du réseau 'Produit en Bretagne'. Dans ce cas s'affrontent deux visions ou conceptions du partenariat, le premier qualifié "d'idéaliste" (représentant ici la perspective des créateurs et des premiers adhérents) où la dimension sociale (traduite dans les valeurs partagées et la confiance) prime, et le second de "pragmatique" (représentant la perspective des derniers adhérents) où la dimension économique (recherche d'un avantage concurrentiel) prime sur la précédente et peut aboutir à des comportements opportunistes (crainte actuelle des dirigeants dans notre cas) mis en évidence par Zaheer & Venkatraman (1995).

La résolution de cette crise de croissance, où s'affrontent deux visions différentes du réseau – l'une 'idéaliste' et l'autre 'pragmatique' – représente aujourd'hui un défi stratégique important pour les dirigeants du réseau. Selon Forgues, Fréchet et Josserand (2006), il est déterminant de gérer ces forces contradictoires propres aux liens interorganisationnels ; à cet égard, Tomlinson

(2005) souligne l'importance de reconnaître ces deux conceptions différentes qui co-existent et de tenter de les concilier dans l'intérêt du partenariat.

Si l'on se penche maintenant sur l'avenir du réseau, et donc sur la résolution de cette crise de croissance actuelle, l'analyse des données de ce cas nous amène à proposer deux scénarios différents quant à la politique future de développement du réseau ; chacun correspondant à la prédominance d'une des deux visions. Selon notre analyse, en nous basant sur les deux visions identifiées, le réseau peut ainsi évoluer soit dans le sens d'une limitation de la croissance seule garante de la continuité avec la vision d'origine, soit dans la poursuite de la croissance en se détachant nécessairement de cette vision d'origine.

Ainsi, le premier scénario, où s'impose la vision 'idéaliste' des fondateurs, qui privilégie les valeurs d'origine et se traduit par un partenariat à caractère socio-économique, implique un contrôle de la croissance et de la taille du réseau afin de préserver la vision fondatrice, en limitant le nombre de partenaires tous soigneusement sélectionnés sur la base de leur adhésion aux valeurs fondatrices. Il ne s'agit pas de maintenir le statut quo mais d'évoluer, de développer de nouvelles actions commerciales, adaptées au contexte, de façon à soutenir l'activité des entreprises et donc la création d'emplois, tout en veillant au respect de la localisation de la production et de la qualité des produits conformément aux valeurs.

Le deuxième scénario, où s'impose la vision 'pragmatique' des nouveaux adhérents, qui reflète leurs motivations davantage commerciales et privilégie un partenariat à caractère économique, est en faveur de la croissance du réseau à travers l'adhésion de nombreux nouveaux partenaires, en s'amendant et se libérant de la vision fondatrice tout en se professionnalisant au niveau de la gestion du réseau, ce qui vient pallier la diminution de la participation bénévole, conséquence de la primauté des intérêts individuels sur les intérêts collectifs.

## **5. CONCLUSION**

Il ressort de l'analyse que la résolution de la crise de croissance actuelle, où s'affrontent deux conceptions différentes du réseau – l'une 'idéaliste' et l'autre 'pragmatique' – aura des conséquences sur l'évolution du réseau. Nous identifions deux grands scénarios quant à l'évolution possible du réseau, permettant de réduire les tensions actuelles induites par la confrontation de ces deux visions. Dans un premier cas de figure, si la raison d'être et les valeurs fondatrices du réseau, reflétant un partenariat à caractère socio-économique, sont privilégiées,

cela aura pour conséquence de limiter le nombre de partenaires et même d'exclure un certain nombre de nouveaux membres ne partageant pas cette vision du réseau, où le soutien au réseau est aussi important sinon plus que le bénéfice retiré à titre individuel. Dans un deuxième cas de figure, si la motivation commerciale de participation au réseau prime, cela se traduira par le fait de privilégier le caractère commercial du réseau par la croissance soutenue en assouplissant les critères d'adhésion, ce qui nécessite de se libérer de la vision fondatrice pour privilégier des collaborations et partenariats à caractère 'gagnant/gagnant' où l'intérêt économique et commercial immédiat des partenaires prévaut, ce qui menace à terme l'identité actuelle du réseau. Dans cette perspective, nous pensons que l'avenir et la survie du réseau étudié dépendent de la façon dont seront « gérées » ces conceptions très différentes – et en partie antagonistes – du réseau « Produit en Bretagne ». La principale difficulté, dans une optique de poursuite de la croissance, consiste, pour un réseau qui s'est développé sur une vision "idéaliste" de la collaboration, à reconnaître et à intégrer une conception de la participation au réseau se révélant davantage "pragmatique", ce qui est prôné aujourd'hui par de nombreux acteurs, tout en prévenant les comportements opportunistes éventuels pouvant menacer la pérennité du réseau. À cet égard le premier scénario nous semble être l'option la plus réaliste, compte tenu des attentes des dirigeants actuels. En effet, il assure le respect de l'objectif de développement local au travers des actions de communication et de promotion dans une poursuite modérée de la croissance du réseau, et donc le maintien de la cohésion d'ensemble. Cela signifie faire preuve de fermeté en rappelant aux membres l'engagement initial du réseau et en refusant ou en excluant des adhérents ne s'y conformant pas ; mais cela implique également, pour les plus anciens membres, de faire preuve d'ouverture vis-à-vis des nouveaux entrants et d'accepter l'évolution des manières de fonctionner. Par ailleurs, comme dans le deuxième scénario, la structure devra à terme inévitablement se professionnaliser. En effet, vu le nombre d'adhérents, il n'est plus possible d'envisager de s'appuyer sur le bénévolat pour un certain nombre de tâches. De plus, le statut associatif montre ses limites dans la perspective de développer certains types d'action comme la mise en place d'un site internet de vente en direct ou d'opérations d'animation structurées avec investissement dans des stands personnalisés. Ces nécessaires évolutions soulèvent la question de la délégation, qu'il faudra aussi résoudre.

Malgré ces résultats, qui permettent de mieux comprendre les enjeux de la coexistence de visions différentes sur le fonctionnement et la politique de développement d'un réseau, il est important de souligner les limites de la contribution de cette recherche, basée sur l'étude d'un cas ce qui ne permet pas d'en généraliser les résultats. Afin d'améliorer notre compréhension des réseaux et plus précisément l'impact des visions sur leur fonctionnement et leur évolution, une recherche future devrait viser à approfondir ce sujet en étudiant plusieurs cas afin de pouvoir les comparer. D'autre part, cette recherche s'est penchée sur un type particulier de réseau et il serait important d'étendre l'étude à d'autres types de réseaux. Mais en dépit de la singularité de ce réseau, nous croyons que les connaissances issues de cette étude contribuent à une meilleure compréhension de l'impact de la coexistence de visions différentes sur le fonctionnement et le devenir d'un réseau.

## RÉFÉRENCES

- Bachmann, R. (2001), Trust, Power and Control in Trans-organizational relations, *Organization Studies*, 22 : 2, 337-365.
- Beckman, C. M. et P. R. Haunschild (2002), Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 47 : 1, 92-124.
- Ferrary, M. (2003), The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley, *California Management Review*, 45 : 4, 120-138.
- Ferrary, M. et Pesqueux, Y. (2004), *L'organisation en réseau, myths et réalités*. Paris : PUF.
- Forgues, B., Fréchet, M. et E. Jossierand (2006), Relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 32 : 17-31.
- Geniaux, I. et S. Mira-Bonnardel (2003), Le réseau d'entreprises : d'organisation ou forme aboutie transitoire, *Revue Française de Gestion*, 29 : 143.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 481-510.
- Gulati, R., Nohria, N. et A. Zaheer (2000), Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21 : 203-215.
- Jones, C., Hesterly, W. et S. Borgatti (1999), A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22 : 4, 911-945.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R. et R. Kozak (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives, *Revue Française de Gestion*, 32 : 205-227.
- Mauss, M (1924), Essai sur le don, *L'année Sociologique*.
- Oliver, C. (1997), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 18 : 9, 617-713.

- Persais, E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue Française de Gestion*, 30 : 119-145.
- Powell, W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, in B. Staw & L. Cummings (Dir.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E. et D.J. Teece (Dir.) (1994), *Fundamental Issues in Strategy Research: A Research Agenda*, Boston: Harvard Business School Press.
- Singh, K. et W. Mitchell (2005), Growth Dynamics: The Bidirectional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances, *Strategic Management Journal*, 26 : 497-521.
- Thorelli, H. (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7 : 1, 37-51.
- Tomlinson, F. (2005), Idealistic and Pragmatic Versions of the Discourse of Partnership, *Organization Studies*, 26 : 8, 1169-1188.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press
- Zaheer, A. et G.G. Bell (2005), Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance, *Strategic Management Journal*, 26 : 809-825.
- Zaheer, A. et N. Venkatraman (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16 : 5, 373-392.
- Zukin, S. et P. DiMaggio (1990), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Revue de presse concernant Produit en Bretagne sur la période 1993-2006, dans les quotidiens suivants : *La Tribune*, *Les Echos*, *Le Télégramme*, *Ouest France* et les magazines spécialisés : *LSA et Points de Vente*.

**ANNEXE A : LES ENTREPRISES DU GROUPE PILOTE**

Entreprise	Dépt	Effectifs (2005)	Groupe/Société	Activité	Marché	CA brut (2005, en millions €)
Le Glazik	29	55	Lotus Bakeries (Belgique)	Biscuiterie	B	
Mamie Nova	29	350	Coopérative Even	Produits laitiers transformés	N / I	
Boutet Nicolas	29	300	Coopérative CECAB	Légumes en conserves	N	111
Gartal-Maréval	29	42	Surgemer	Plats cuisinés surgelés	N / II	5 à 10
Flagrand Délice	29	Groupe 512	Rolland S.A.	Glaces	N / I	88,3
Savéol	29	250 (2004)	Coopérative	Fruits et Légumes frais	N / I	125
Charcuterie de Brocéliande	35	300 ?	Coopérative Unicopa	Charcuterie variée	N / I	
Prat Ar Coum	29	21 à 50	Entreprise familiale	Huîtres		1 à 2
Sill	29	700	Société à capitaux familiaux	Jus de fruits, beurre, plats préparés	N / I	240
Petit Navire	29	420	Groupe Heinz	Conserves de poisson	N / I	400
Crêperie Lebreton	56	61		Crêperie	N / I	8
Père Dodu	29		Groupe Doux	Produits à base de volaille	N	1 400 (groupe)
Bretagne Saumon	29	60		Saumon fumé	N	10

Source : tableau établi à partir des données du site Produit en Bretagne, des articles de journaux et de Kompas

Note : Marché (B : Bretagne, N : national, I : International)

**ANNEXE B : QUELQUES DONNEES SUR L'EVOLUTION DU NOMBRE D'ADHERENTS AU SIEN DE PEB**

Année	Nombre d'adhérents	Nombre d'emplois
1993-94	13 + Le Télégramme + Scarmor + CMB	
1995 (janvier)	30 (création officielle)	
1995 (mai)	42 dont 9 enseignes de la grande distribution	25 000
1996	70 dont 57 industriels (26 000 emplois industriels)	58 000
1998	93 dont 68 industriels, 9 sociétés de service, six des biens d'équipement et 10 de la grande distribution (entrée de Carrefour)	62 000
1999	107 les 2/3 industriels de l'agro-alimentaire	63 500
2001	116 (80 IAA, 13 biens équipement et culture, 8 distrib., 12 services, 3 festivals)	
2003	120	75 000
2004	155	85 000
2006	177	100 000

Source : tableau constitué à partir de données extraites des quotidiens régionaux, Ouest France et Le Télégramme et des entretiens réalisés auprès des adhérents